

JAARVERSLAG 2018



Fietsbrug N35, Zwolle



HEIJMANS IN ÉÉN OOGOPSLAG

Onze missie: het creëren van een gezonde samenleving

Onze strategie: Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen



VERBETEREN

- Veiligheid
- Risicobeheersing & procesverbetering
- Kwaliteit van de organisatie



VERSLIMMEN

- Digitalisering
- Maaktechnologie



VERDUURZAMEN

- Energie
- Materialen
- Ruimte

Onze kernwaarden: resultaatgerichtheid, eigenaarschap, samenwerken

---

Het jaarverslag 2018 van Heijmans N.V. is in digitale vorm te vinden op de website van Heijmans, **www.heijmans.nl**

Contactpersonen: Marieke Swinkels-Verstappen, mswinkelsverstappen@heijmans.nl en Robert Koolen, rkoolen@heijmans.nl

Publicatiedatum: 22 februari 2019

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

Verslaggevingssystematiek en -periode

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI Standards - Core optie). Waar mogelijk sluiten we aan bij de terminologie zoals gebruikt in ISO 26000 en het Integrated Reporting Framework van de IIRC. Dit jaarverslag heeft betrekking op de verslaglegginsperiode 01-01-2018 tot en met 31-12-2018.

Als basis voor verslaggeving is de systematiek van het Global Reporting Initiative (GRI) gevolgd. Ook is het supplement voor de Bouwsector toegepast. Voor de rapportages rondom de CO_2-emissie is het Greenhouse Gas (GHG) Protocol gebruikt. Gegevens zijn afkomstig uit geconsolideerde data in bedrijfssystemen. De keuze van prestatie-indicatoren is ingegeven door een materialiteitsanalyse die onder meer gebaseerd is op de maatschappelijke en inhoudelijke relevantie en de mate van beïnvloedbaarheid door de organisatie. Meer over de verslagleggingssystematiek is te vinden in de bijlage op pagina 219.

INHOUDSOPGAVE

1 VOORWOORD 7

2 PROFIEL 11

3 TIEN JAAR HEIJMANS IN KENGETALLEN 18

4 HET AANDEEL HEIJMANS 25

5 HOE HEIJMANS WAARDE CREËERT 33

- 5.1 Een gezonde leefomgeving 33
- 5.2 In gesprek met stakeholders 34
- 5.3 Trends 36
- 5.4 Materiële onderwerpen 37
- 5.5 Impact 39
- 5.6 De Heijmans strategie 39

6 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR 47

- 6.1 2018 in vogelvlucht 47
- 6.2 Niet-financiële resultaten 52
- 6.3 Financiële resultaten 64

7 CORPORATE GOVERNANCE 77

- 7.1 Verslag van de raad van commissarissen 77
- 7.2 Corporate governance 83
- 7.3 Gedrag, integriteit en dilemma's 87
- 7.4 Risicomanagement 92

8 JAARREKENING 101

9 BIJLAGEN 189

- 9.1 Resultaatbestemming 190
- 9.2 Bestuurdersverklaring 191
- 9.3 Risicomatrix 192
- 9.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 202
- 9.5 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant 208
- 9.6 Remuneratierapport 211
- 9.7 Overige bijlagen 215

Het bestuursverslag als bedoeld in 'Titel 9 Boek 2 BW' betreft de onderdelen 2, 5, 6 en 7 met uitzondering van 7.1, 'Verslag van de raad van commissarissen'.



Fenixlofts, Rotterdam



1 Voorwoord

Bericht van de voorzitter

Voor het eerst sinds een aantal jaren leveren alle bedrijfsstromen een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Het herstel dat we in 2017 hebben ingezet, hebben we afgelopen jaar kunnen voortzetten. De marktomstandigheden helpen daarbij. Maar ook in onze eigen organisatie hebben we hard gewerkt om de gekozen koers concreet vorm te geven en waar nodig aan te scherpen. We zijn er nog niet, maar we zijn wel goed op weg om weer 'dat toonaangevende bedrijf in de bouwsector' te worden. Onze klanten, inkooppartners en financiële stakeholders zien dat ook en we merken dat hun vertrouwen in onze onderneming het afgelopen jaar verder is verstevigd.

Basis op orde

Net als het jaar daarvoor stond in 2018 herstel van winstgevendheid, in combinatie met schuldreductie, centraal in onze plannen. Daarvoor moet de basis op orde zijn, en blijven. Dat begint met het binnenhalen van opdrachten met gezonde marges die passen bij onze competenties en ons risicoprofiel. Bij elk project maken

we de afweging of de risico's beheersbaar zijn en in verhouding staan tot de honorering. Op dit gebied hebben we enorme slagen gemaakt. Met de afronding van de N23 en A27/A1, naar volle tevredenheid van onze klanten, laten we zien dat we ons risico- en projectmanagement verbeterd hebben.

De beëindiging van het Wintrack II-contract is voor ons teleurstellend. We gaan door op de ingeslagen weg met een selectief aannamebeleid, gericht op opdrachten die bij ons passen, met gezonde marges en beheersbare risico's. Daarbij zijn we niet bang om omzet aan ons voorbij te laten gaan. Zelfs als dit betekent dat onze orderportefeuille terugloopt. Het besluit om ons terug te trekken uit de tender ViA15 is daar een voorbeeld van. Om tot succesvolle projecten te komen is een meer evenwichtige verdeling nodig van risico's tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Alleen dat leidt tot duurzame winst voor alle stakeholders. We blijven hierover in gesprek met opdrachtgevers.

De basis is voor ons ook veiligheid. Heijmans zet al jaren in op veilig werken als fundament voor ons denken en doen. Op dit gebied hebben we de afgelopen jaren goede stappen gezet maar we zien ook dat de veiligheidscijfers in 2018 niet zijn verbeterd. Daar zijn we niet tevreden over. Met voortdurende aandacht voor veiligheid in alle aspecten van het werk moeten we er alles aan doen om elkaar scherp te houden. Elk ongeval is er één te veel. Onze overtuiging is dat je niet moet onderhandelen over veiligheid: je kunt het niet een beetje doen en je kunt er niet over polderen. We moeten, als bedrijf en als sector, inzetten op een zero tolerance-beleid: 'Ik werk veilig of ik werk niet.'

Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen

Het afgelopen jaar hebben we met input uit het hele bedrijf gewerkt aan een strategische agenda voor de periode tot en met 2023. Die staat in het teken van Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen. Met Verbeteren richten we ons op alle hierboven beschreven punten. Zo zorgen we ervoor dat de basis op orde is, en blijft. De uitgangspunten van de 'Focus, Discipline, Excellence-koers', die we eind 2016 hebben ingezet, blijven daarmee ook in de toekomst van toepassing.

"Heijmans heeft de ambitie om toonaangevend te zijn op het gebied van vernieuwing, met een onderscheidende visie en gedegen kennis en kunde."

Met Verslimmen zien we voor ons bedrijf een ontwikkelingsagenda die zich toespitst op digitalisering en maaktechnologie. Bij Heijmans zit innovatie in het bloed; het loopt als een rode draad door onze historie. Wij hebben de ambitie om toonaangevend te zijn op het gebied van vernieuwing, met een onderscheidende visie, gedegen kennis en kunde, en met oog voor de maatschappelijke opgaven waar we in Nederland voor staan. We willen voorop lopen door digitaal bouwen en fysiek bouwen hand in hand te laten gaan en door steeds meer datagedreven te werken. Zo is BeSense een slimme oplossing om werkomgevingen beter te maken. Met Bikescout maken we de weg veiliger voor fietsers. En met Heijmans Huismerk, Heijmans Wenswonen en Heijmans ONE maken we samen met co-makers doordachte producten met een aantrekkelijk design. Het productieproces hiervan is geïndustrialiseerd, de productietijd is verkort en de prijs-kwaliteitverhouding is goed. Deze woningen zijn het antwoord op de explosief groeiende vraag naar passende woningen. Onze zorg is echter of we in Nederland voldoende tempo kunnen maken in de woningbouwopgave.

Verduurzamen gaat voor ons over 'niet onttrekken, maar toevoegen'. Daarbij denken we aan energie, materialen en ruimte, en dus waarde. We ontwikkelen ons op natuur-inclusief bouwen, klimaatadaptatie en circulariteit, alsook op duurzame energie die zich niet beperkt tot objectniveau, maar bij voorkeur op gebiedsniveau wordt georganiseerd. Zo kunnen we een structurele bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. Waar wij aan het werk zijn, willen we de omgeving beter achterlaten dan dat we aantroffen. In het bijzonder zien we hierbij een opgave in de verdere verdichting van de steden. Specifieke kennis en kunde is nodig om dit mogelijk te maken met behoud van comfort, bewegingsvrijheid en ruimtelijke kwaliteit. Hier spelen we op in met onze visie op gebiedsontwikkeling en onze expertise in complexe binnenstedelijke nieuwbouw en de bouw van gebouwen met een hoge mate van functie-menging. Maar ook buiten de steden is ontwikkeling van nieuwe, kwalitatief goede woongebieden nodig om iedereen een passende woning te kunnen bieden. En daar waar we bouwen, zullen we ook moeten nadenken over mobiliteit: hoe ontsluiten we gebieden, leggen we duurzame verbindingen en houden we Nederland in beweging. Een ander belangrijk deel van onze activiteiten is zorgen voor behoud van de kwaliteit van leefomgevingen. Ook daar zetten we vol op in, met een goed ontwikkelde onderhouds- en beheerorganisatie en een groeiend aantal service-, onderhouds- en beheercontracten.

Gezonde leefomgeving

Waar doen we dit uiteindelijk allemaal voor? Onze missie is het creëren van een gezonde leefomgeving. Iedereen wil gezonde lucht inademen, wonen in een fijne buurt, genieten van mooie natuur, werken op een goede werkplek, veilig en efficiënt van A naar B en aan het einde van de dag weer gezond thuiskomen. Daar werken wij aan. Heijmans richt zich op de ontwikkeling, realisatie en het in stand houden van een gebouwde omgeving waar mens en natuur letterlijk en figuurlijk beter van worden. Daar kunnen we vanuit ons vak echt het verschil maken.

Een gezonde leefomgeving is voor Heijmans ook een gezonde en duurzame bedrijfsvoering, met gedreven collega's die veilig en met plezier hun werk doen. Dat is een basisvoorwaarde om iets voor anderen te kunnen betekenen. Goed werkgeverschap vinden we belangrijk en we realiseren ons dat we daarin nog stappen moeten maken. Door een enorme bouwopgave, een overspannen marktsituatie en krapte op de arbeidsmarkt vragen we veel van onze mensen. Maar wie een gezonde leefomgeving wil creëren, moet beginnen bij zichzelf. We investeren al veel in opleiding en training, maar we moeten nog meer doen voor de duurzame inzetbaarheid, gezondheid en welzijn van onze medewerkers. Zo houden we elkaar bij Heijmans fit en vergroten we onze toegevoegde waarde, en daarmee onze aantrekkelijkheid als werkgever.

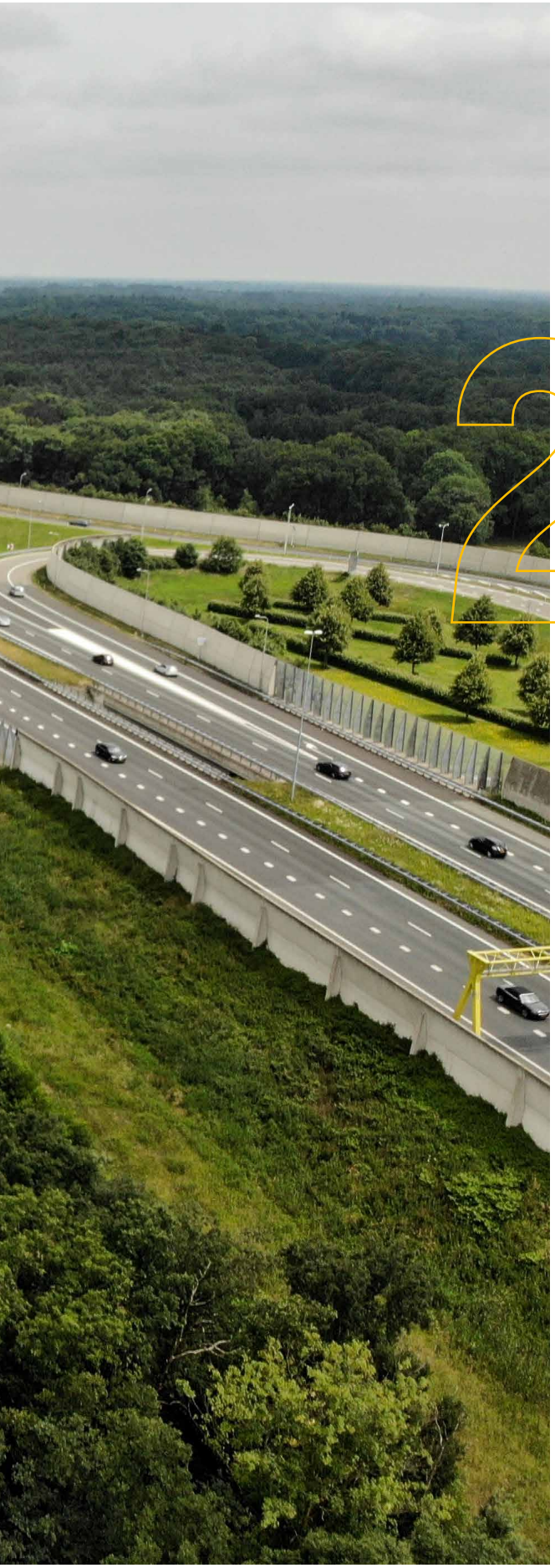
Alleen met z'n allen kunnen we de enorme opgave die voor ons ligt aan. Ik heb grote waardering voor de inzet en de vakkundigheid van onze mensen die elke dag weer het beste resultaat voor onze klanten neerzetten. Samen met onze opdrachtgevers, ketenpartners en alle andere partijen die de zorg voor de gebouwde omgeving delen, werken we stap voor stap aan die gezonde leefomgeving.

Ton Hillen
Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.
21 februari 2019





Heijmans, Rosmalen



2 Profiel

Heijmans is een Nederlands bouw- en ontwikkelbedrijf, opgericht in 1923 door Jan Heijmans. In die tijd was Heijmans al vernieuwend door als één van de eersten in ons land te gaan werken met bitumineuze wegverhardingen. In de naoorlogse wederopbouw groeide het bedrijf door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. In 1993 kreeg Heijmans een notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs. De laatste tien jaar is de strategische koers van de onderneming sterk gericht op het creëren van toegevoegde waarde vanuit de integraliteit van alle bedrijfsonderdelen. Heijmans richt zich op de Nederlandse markt in drie verschillende gebieden: Wonen, Werken en Verbinden. Deze zijn georganiseerd in de bedrijfsstromen Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra.

Een gezonde leefomgeving

In onze activiteiten staat voor Heijmans één ultiem doel centraal: een gezonde leefomgeving. Daar gaan we voor en daar staan we voor. Iedereen wil gezonde lucht inademen, wonen in een fijne buurt, genieten van mooie natuur, werken op een goede werkplek, veilig reizen van A naar B en aan het einde van de dag weer gezond thuiskomen. Een gezonde leefomgeving. Daar werken wij aan. Heijmans richt zich op de ontwikkeling, realisatie en het in stand houden van een gebouwde omgeving waar mensen letterlijk en figuurlijk beter van worden. Een gezonde leefomgeving is voor Heijmans ook een gezonde en duurzame bedrijfsvoering. Met vitale collega's die veilig en met plezier hun werk doen. Het bieden van een veilige werkomgeving voor medewerkers en partners is voor Heijmans een basisvoorwaarde.

Onze visie

Als bouwer en ontwikkelaar verhoogt Heijmans de kwaliteit van de leefomgeving. We leveren daarvoor hoogwaardige oplossingen voor onze klanten en de klanten van onze klanten. Met dit doel voor ogen zijn we niet klaar wanneer we iets hebben bedacht, ontworpen en gerealiseerd. Dan begint het pas. Onze visie: willen we het goed doen voor onze klanten, dan moeten we kijken door de ogen van de gebruiker. Daarom wordt de gebruiksfase – een optimaal gebruik van de gebouwde omgeving – steeds meer het uitgangspunt voor alles wat we ontwikkelen, bouwen en onderhouden. We kijken dus heel bewust door de ogen van de gebruiker: of het nu een bewoner of woningkoper is, een medewerker, een bezoeker, een patiënt, een ondernemer of een weggebruiker. Omdat we ervan overtuigd zijn dat wanneer we het voor hèn goed doen, we de meeste waarde kunnen toevoegen voor onze opdrachtgevers.

Integrale propositie

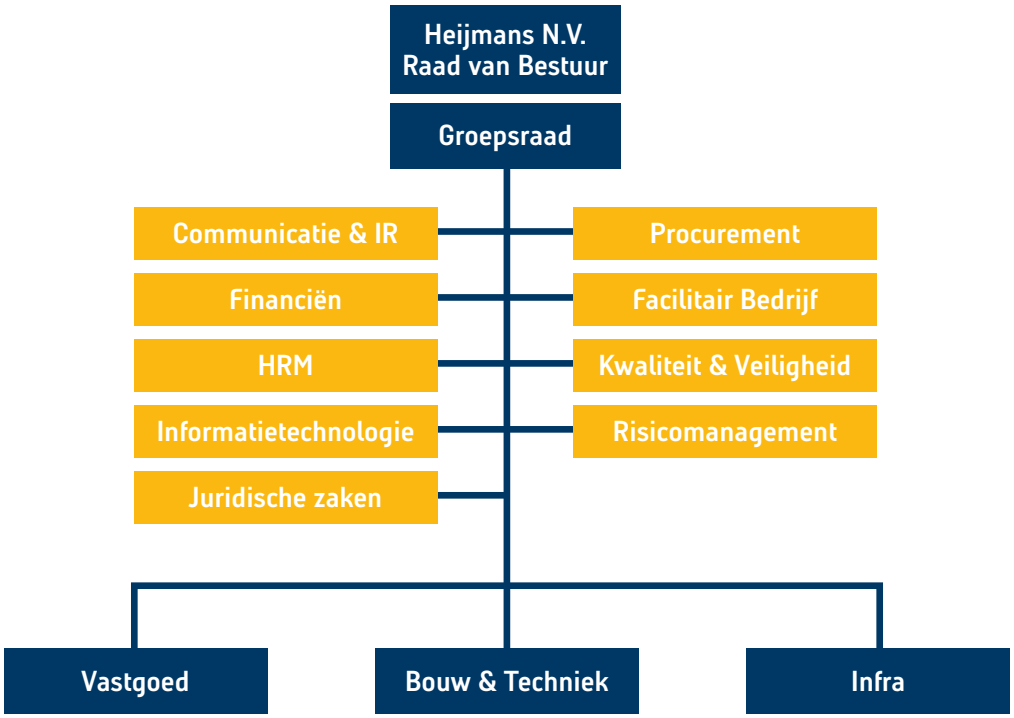
Heijmans is centraal georganiseerd waardoor synergie ontstaat en gerichte sturing op 'Focus, Discipline en Excellence'. Vanuit deze basis richt Heijmans zich op het creëren van een gezonde leefomgeving en is een strategische agenda ontwikkeld die stap voor stap leidt tot de invulling van deze ambitie. Deze strategische agenda is geconcretiseerd in de drie pijlers 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen'.

Door het combineren van verschillende specialismen, bouw- en ontwikkelactiviteiten biedt Heijmans een integrale propositie aan klanten. Van idee tot realisatie, onderhoud en beheer; van gebouw en wegen tot gebiedsontwikkeling. Dit aanbod sluit aan op de toenemende vraag van klanten naar de combinatie van ontwerp, engineering, realisatie, onderhoud en service. Voor eindgebruikers zoals woonconsumenten betekent deze bundeling van specialismen de mogelijkheid om het eindproduct precies op de klantwensen af te stemmen.

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

Vernieuwer en maker

Heijmans wil een vernieuwende speler zijn. Een marktpartij die met frisse ideeën nieuwe mogelijkheden aanboort. Maar tevens een maker die met beide benen op de grond staat. Naast advies, ideeën en oplossingen leveren we vooral ook realisatiekracht. Wij máken en leveren tastbaar resultaat. Op basis van een uitgesproken integrale benadering en een solide ervaring nemen we onze rol als regisseur van de bouwketen. Door voortdurend te verbeteren en risico's en kosten te beheersen, laat Heijmans zich bovendien kennen als een betrouwbare partner.



Ingericht op maatschappelijke opgave

Onze bedrijfsactiviteiten Utiliteit en Woningbouw hebben we in 2018 onder één centrale leiding geplaatst: de nieuwe bedrijfsstroom 'Bouw & Techniek'. Met behoud van ieders specifieke competenties en inzetbaarheid kunnen we in deze nieuwe structuur de gezamenlijke kennis over bouwprocessen verder stroomlijnen en toepassen. Vanuit de bedrijfsstroom 'Bouw & Techniek' kunnen we bovendien beter inspelen op de groei van grootschalige binnenstedelijke nieuwbouwopgaven.

De komende jaren wordt namelijk een structureel tekort aan woningen voorzien met een groeiverwachting van ruim 1 miljoen huishoudens tot 2030. Het merendeel van deze opgave moet gefaciliteerd worden in binnenstedelijke gebieden; naar verwachting circa 60%. De druk op binnenstedelijke gebieden is dus groot, terwijl de beschikbare ruimte afneemt. Dit leidt tot verdere verdichting en meer hoogstedelijk bouwen. Bovendien moeten in deze ontwikkelingen verschillende functies, zoals wonen, ondergronds parkeren, commerciële functies en duurzame en smart technieken gecombineerd worden. Deze hoogstedelijke woningbouwopgave vergt extra competenties en skills. Daarbij is ook aandacht voor mobiliteit van belang, om de bereikbaarheid binnen, van en naar steden op peil te brengen en te houden.

Daarnaast verwachten we een behoorlijke groei in renovatie en sloop-nieuwbouw binnen bestaande wijken, als gevolg van veranderend maatschappelijk perspectief en specifiek de nieuwe wettelijke eisen die per 2030 gelden voor het energiecertificaat. Met upgrading en renovatie van verouderde woningen kunnen we energieprestaties aanzienlijk verbeteren, maar gezien de hoge investeringen komt ook sloop-nieuwbouw weer in beeld. Heijmans maakt gebruik van de kennis van utilitair bouwen, de bijbehorende kennis van techniek op het gebied van comfort, duurzaamheid en smart technology en daarnaast ook nog de markt- en klantkennis en expertise op het gebied van renovatie en sloop-nieuwbouw vanuit woningbouw.

Vastgoed

Heijmans Vastgoed richt zich op gebiedsontwikkeling en vastgoed- en opstalontwikkeling van zowel grootschalige als kleinere projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden. We zijn actief als initiator, ontwikkelaar en verkoper van woningen in het koop- en (sociale) huursegment, evenals commercieel vastgoed, zoals winkelcentra en kantoren. Dit gebeurt vanuit drie vestigingen met centrale aansturing en een centrale commercieel vastgoedafdeling.

Met ons gebiedsontwikkelingsbedrijf spelen we in op de behoefte aan een integrale visie voor de ontwikkeling en transformatie van gebieden. Heijmans fungeert als initiator, verbinder en ontwikkelaar en werkt daarin samen met corporaties en overheden, bewoners en bedrijven. Dat doen we zowel voor nieuwbouwopgaven in het vrije veld als voor (binnenstedelijke) transformatieopgaven. Door al onze hoogwaardige kennis van gebiedsontwikkeling in één centrale organisatie te bundelen, komen we tot integrale totaaloplossingen waarmee we gebieden een duurzame kwaliteitsimpuls geven.

Bouw & Techniek

De bundeling van onze bedrijfsactiviteiten op het gebied van Utiliteit en Woningbouw heeft geleid tot een breed palet aan kennis en kunde op vier gebieden: Woningbouw, Utiliteit, Utilitaire woningbouw en Services.

Vanuit vijf regionale vestigingen met een centrale aansturing realiseert Woningbouw verschillende typen woningen. De activiteiten omvatten primair nieuwbouw, maar ook herstel, verbouw en renovatie van woningen. Inclusief de transformatie van gebouwen waarin de functie wijzigt. Woningbouw werkt nauw en integraal samen met Vastgoed. Die synergie resulteert in woonconcepten als Heijmans ONE, Huismerk en Wenswonen. De integrale werkwijze leidt bovendien tot uniformering van de achterliggende werkprocessen en tot samenwerking met partners en procurement. Op die manier kunnen we zowel binnenstedelijke transformatieprojecten als meer seriematige nieuwbouw realiseren.

Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. Onderscheidend is de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. Utiliteit richt zich op de zorgmarkt, onderwijs, commercieel vastgoed voor private partijen en (semi)overheidsinstellingen, industrie, datacentra, leisure en utilitaire woningbouw.

Nieuw is Utilitaire Woningbouw dat zich richt op complexe binnenstedelijke nieuwbouwopgaven en gebouwen met een hoge mate van functiemenging. Het gaat om wonen in combinatie met commerciële functies zoals winkels, horeca en parkeren, maar ook met een maatschappelijke invulling zoals onderwijs en/of cultuur. De realisatie van dit type projecten bestaat uit utilitaire ruwbouw, gecombineerd met woningbouwgerelateerde afbouw. Deze activiteit vraagt om een bundeling van expertise en specifieke kennis, wat zich vertaalt in één, landelijk opererende business unit met vaste teams.

Naast nieuwbouw neemt in onze projectenportefeuille het belang van onderhoud en beheer toe. Deze activiteiten zijn ondergebracht bij Services. Steeds vaker worden nieuwbouwopdrachten gekoppeld aan langdurig beheer en onderhoud, zowel bouwkundig als installatietechnisch.

Infra

Heijmans Infra richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van infrastructuur. Primair gaat het om mobiliteit, water en energie. Infra is actief in mobiliteit voor de weggebruiker en het netwerk van wegen. Daarnaast houden we ons bezig met de inrichting van de openbare ruimte. Dit kunnen wegen en ondergrondse infra zijn, maar ook alle installaties en techniek (zoals verlichting, camera- en verwijssystemen) in en om wegen en de openbare ruimte heen. Ook civieltechnische werken voeren we uit: locatiegebonden, boven- en ondergrondse infrastructuur, zoals viaducten, tunnels, kabels, leidingen, energievoorzieningen, sluizen en waterzuiveringen. De focus ligt op ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud van zowel de objecten als de bijbehorende installaties.

Raad van bestuur



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

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012, herbenoemd per 13 april 2016. CEO per 1 december 2016. Is vanaf 1992 werkzaam bij Heijmans in diverse functies en was vanaf 2008 concerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling. *Nevenfuncties:* lid van de raad van toezicht Stichting Waarborgfonds Koopwoningen (SWK).



Drs. J.G. (Hans) Janssen RC (1967), lid raad van bestuur/ CFO

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur/CFO van Heijmans N.V. per 30 oktober 2017. Was vóór Heijmans werkzaam als CFO van Mediq B.V. en in diverse financiële functies bij Unilever N.V.

Raad van Commissarissen



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

Nederlandse nationaliteit; voormalig algemeen directeur van NS Poort. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2010, herbenoemd in 2014 en herbenoemd in 2018 voor twee jaar, aftredend in 2020. *Belangrijkste nevenfuncties:* lid raad van commissarissen Ordina N.V., lid raad van commissarissen Jaarbeurs Utrecht, non executive director Global Via SA, voorzitter Stichting Royal Haskoning en voorzitter raad van advies H&S Groep.



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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. Daarvoor was de heer Van Gelder gedurende 20 jaar bestuurslid van Koninklijke Boskalis Westminster N.V., waarvan ruim 13 jaar voorzitter. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. per 1 juli 2010, herbenoemd in 2014 en in 2018 voor twee jaar, aftredend in 2020. *Belangrijkste nevenfuncties:* voorzitter raad van commissarissen Atlas Services Group.



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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van USG People N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2008. Herbenoemd in 2012 en in 2016, aftredend in 2020. *Belangrijkste nevenfuncties:* voorzitter raad van commissarissen DPA Group N.V., voorzitter raad van commissarissen ORMIT B.V., voorzitter raad van commissarissen Domus Magnus Holding B.V., lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V., lid raad van commissarissen Star Group B.V., bestuurslid Stichting Administratiekantoor V.O. Zee, en board advisor Partou B.V.



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

Nederlandse nationaliteit; voorheen legal consultant te Boston en sinds 1992 als advocaat / partner verbonden aan CMS Derks Star Busmann. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in oktober 2018 voor ruim vier jaar, aftredend in 2023. *Belangrijkste nevenfuncties:* lid raad van commissarissen N.V. Nederlandse Gasunie, lid raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven.



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

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



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

Nederlandse nationaliteit, voormalig voorzitter raad van bestuur van Stork B.V. en Fokker Technologies B.V. Daarvoor werkzaam bij onder andere Exel, Ocean, Intexo Holding en Royal Van Ommeren. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2015, voorzitter per april 2016, aftredend in 2019. *Belangrijkste nevenfuncties:* non executive director Mylan N.V., voorzitter van de advisory board Airbus Defence and Space Netherlands en voorzitter Economic Board Drechtsteden.



"Heijmans beheerst goed huisvaderschap"

Heijmans is langdurig betrokken bij de kwaliteit van de zorg in Heerenveen. Bij Orthoradius, het sport-orthopedisch expertisecentrum van Noord-Nederland en een voormalige polikliniek van ziekenhuis Tjongerschans, verzorgt Heijmans alle installaties. Manager Saskia Faber heeft geen spijt van die keuze. "Tjongerschans heeft een langdurige relatie met Heijmans. Onze ervaringen zijn goed. Het zijn kundige vakmensen, duidelijk in afspraken, betrokken in hun werk. Ze weten wat goed huisvaderschap is."

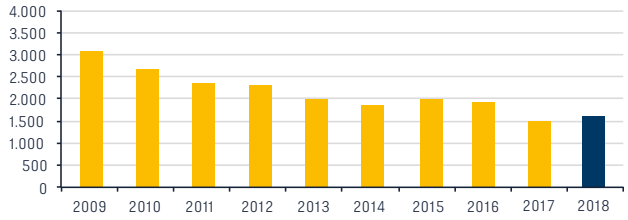
Saskia Faber
manager Orthoradius

Binnenkijken bij Sportstad Heerenveen op **heijmans.nl**

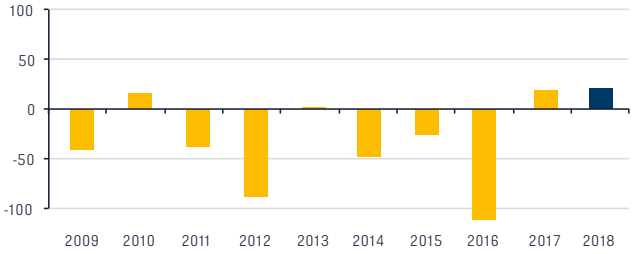


3 Tien jaar Heijmans in kengetallen

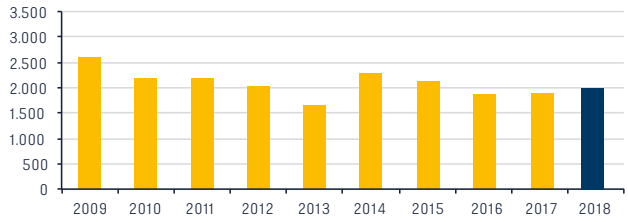
Opbrengsten (in € mln.)



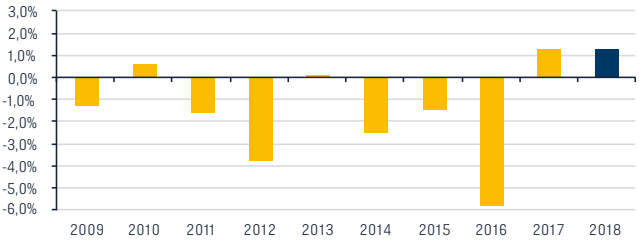
Resultaat na belastingen (in € mln.)



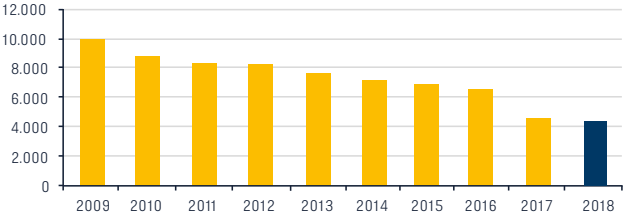
Orderportefeuille (in € mln.)



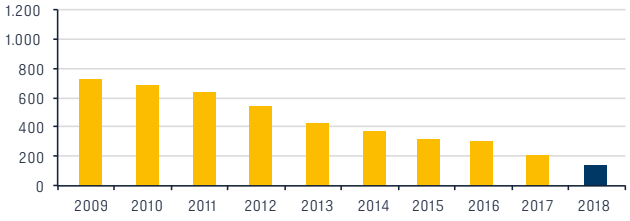
Nettomarge (in %)



Aantal medewerkers gemiddeld



Gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in € mln.)



Kengetallen	2009	2010	2011	2012 [2]	2013 [3]	2014	2015	2016 [4]	2017	2018
Resultaat x € miljoen										
Opbrengsten	3.079	2.680	2.361	2.318	2.001	1.868	1.979	1.884	1.487	1.579
Operationeel resultaat	-6,5	48,4	-35,7	-87,2	11,9	-63,5	-29,0	-94,0	45,3	22,6
Resultaat na belastingen	-40,4	15,7	-37,6	-87,7	1,9	-47,3	-27,3	-110,5	19,5	20,5
Vermogen x € miljoen										
Activa	1.853	1.600	1.554	1.366	1.203	1.205	1.190	1.056	771	776
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	722	683	636	541	423	372	318	293	202	161
Eigen vermogen	426	455	416	315	313	259	266	142	162	149
Netto schuld	223	178	103	149	66	31	10	146	-14	-31
Kasstroom x € miljoen										
Operationeel	-5	74	-6	-45	-10	46	10	-68	21	27
Investering	30	-34	42	-26	-3	-10	-9	-22	91	-10
Financiering	-183	-131	-19	8	8	-23	51	43	-116	-3
Kasstroom	**-158**	**-91**	**17**	**-63**	**-5**	**13**	**52**	**-47**	**-4**	**14**
Verhoudingsgetallen in %										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen	-0,9	7,1	-5,6	-16,1	2,8	-17,1	-9,1	-32,1	22,5	14,1
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	-9,5	3,5	-9,0	-27,8	0,6	-18,3	-10,2	-77,8	12,0	13,8
- als % opbrengsten	-1,3	0,6	-1,6	-3,8	0,1	-2,5	-1,4	-5,9	1,3	1,3
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	26,6%	32,6%	31,0%	27,9%	31,5%	27,0%	26,1%	17,7%	26,9%	25,0%
Aantal aandelen x 1.000										
Ultimo	16.851	16.851	16.956	17.328	19.349	19.461	21.407	21.407	21.409	21.409
Gemiddeld	12.504	16.851	16.917	17.191	18.111	19.420	20.661	21.407	21.408	21.409
Gegevens per aandeel [1] x € 1										
Eigen vermogen	25,28	27,00	24,53	18,32	17,28	13,34	12,87	6,63	7,57	6,96
Operationeel resultaat	-0,39	2,87	-2,11	-5,07	0,66	-3,27	-1,40	-4,39	2,12	1,06
Resultaat na belastingen	-3,23	0,93	-2,22	-5,10	0,10	-2,44	-1,32	-5,16	0,91	0,96
Dividend	-	0,35	0,35	0,25	0,15	-	-	-	-	-
Koersinformatie x € 1										
Slotkoers ultimo	12,21	15,05	8,19	7,05	10,51	8,95	8,18	5,52	9,71	8,00
Hoogste koers	21,18	15,25	23,90	9,68	10,78	14,20	13,36	9,20	10,87	12,92
Laagste koers	9,49	10,70	6,58	5,25	6,85	7,83	5,77	4,59	6,02	7,44
Overige gegevens										
Orderportefeuille (* € miljoen)	2.597	2.188	2.192	2.026	1.643	2.287	2.094	1.863	1.898	2.014
Medewerkers (gemiddeld aantal FTE)	9.980	8.839	8.384	8.242	7.617	7.198	6.808	6.412	4.520	4.483

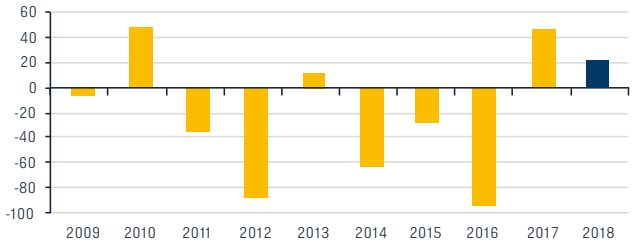
1. De gegevens per aandeel zijn uitgedrukt ten opzichte van het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen. Dividend per aandeel is op basis van het aantal gewone aandelen ultimo van het jaar.

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

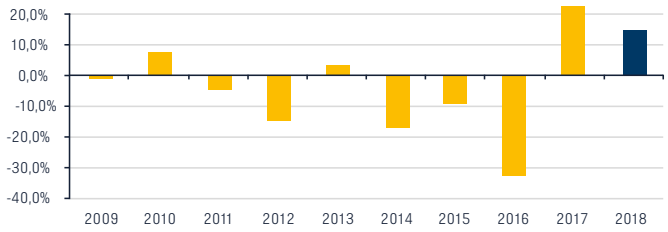
3. Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie jaarrekening).

4. De cijfers van de winst-en-verliesrekening betreffen alle activiteiten (incl. beëindigde activiteiten). De balanscijfers zijn vóór herclassificatie van verkochte entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop m.u.v. het totaal der activa en netto schuld.

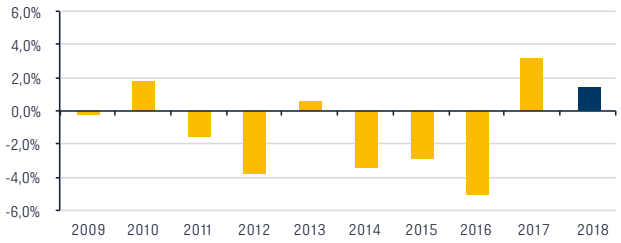
Operationeel resultaat (in € mln.)



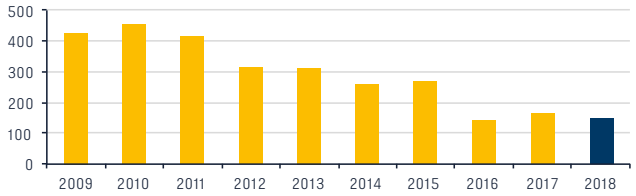
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



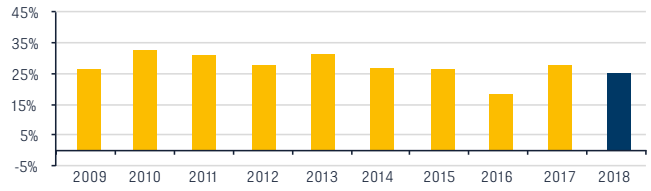
Operationele marge (in %)



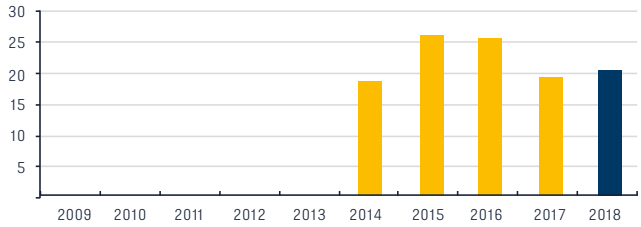
Eigen vermogen (in € mln.)



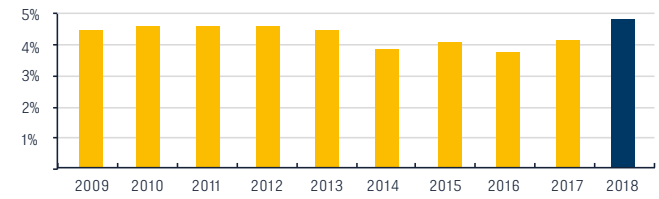
Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



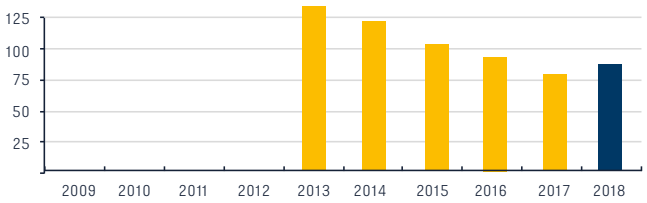
Totale hoeveelheid restmateriaal (in ton) *



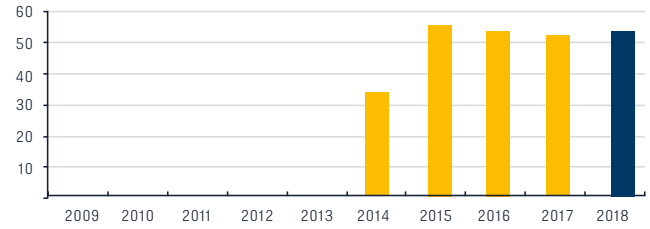
Ziekteverzuim (in %)



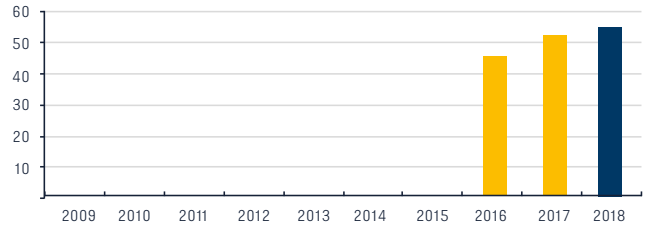
Aantal ongevallen (incl. onderaannemers) *



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



Inkoopspend voorkeursleveranciers (in %) *



* Van deze kengetallen hebben we geen gegevens die tot 10 jaar terug gaan: we rapporteren over de jaren waarover gegevens beschikbaar zijn. Eventuele definitiewijzigingen in de gerapporteerde periode worden bij het KPI-overzicht in de bijlagen nader toegelicht.



Projectleider Wouter Palm (links) en werkvoorbereider Pieter Swart (rechts) bij Spoorsingel Midden, Tiel





“In kleine stappen verduurzamen”

Twee ontwikkelaars van Brabantse woningcorporaties sparren over hun verduurzamingsplannen voor de toekomst: Philip de Koning van BrabantWonen en Rob van der Westen van TBV. Zij zien meer in stapsgewijze verduurzaming van hun huizen dan in NOM-renovaties. Dit in verband met kosten, huurdersoverlast én circulariteit. “We zetten liever elke keer een kleine stap. Van die investeringen heb je nooit spijt.”

Philip de Koning, ontwikkelaar BrabantWonen
Rob van der Westen, ontwikkelaar TBV

Lees het interview op **heijmans.nl**



Heijmans ONE, Sneek



Het aandeel Heijmans

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2018 als volgt samengesteld:

	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
Aandelen x 1.000 stuks	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Gewone aandelen	35.100	35.100	21.409	21.409
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7.000	7.000	4.510	4.510
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	50.100	**50.100**	**25.919**	**25.919**

Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft per 31 december 2018 21.409.162 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.

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

Aandelen x 1.000 stuks	2018	2017	2016	2015	2014
Geplaatst 1 januari	21.409	21.407	21.407	19.461	19.349
Emissie	-	-	-	1.946	
Stock dividend	-	-	-	-	103
Matching shares Share Matching Plan	-	2	-	-	9
Geplaatst 31 december	**21.409**	**21.409**	**21.407**	**21.407**	**19.461**
Geplaatst gemiddeld jaar	21.409	21.408	21.407	20.661	19.420
Resultaat per aandeel* x € 1,00	0,96	0,91	-5,16	-1,32	-2,44
Dividend per aandeel x € 1,00	-	-	-	-	-
Pay out ratio %	-	-	-	-	-

* Per gemiddeld geplaatst aandeel

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

Beursnotering Heijmans	2018	2017	2016	2015	2014
Slotkoers ultimo (in €)	8,00	9,71	5,52	8,18	8,95
Hoogste koers (in €)	12,92	10,87	9,20	13,36	14,20
Laagste koers (in €)	7,44	6,02	4,59	5,77	7,83
Dividendrendement op slotkoers (in %)	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	171	118	118	175	174
Gemiddelde dagomzet (in aantallen)	**138.608**	**171.892**	**171.892**	**161.793**	**82.132**

Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Op 28 juni 2002 zijn 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uitgegeven tegen een uitgiftekoers van € 10 per aandeel. Vanaf 18 september 2015 bedraagt het aantal uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B 4.510.000. De nominale waarde per aandeel bedraagt € 0,21. Deze aandelen zijn niet in enige notering ter beurze opgenomen en zijn niet gecertificeerd. Het dividend wordt iedere vijf jaar herzien. Over het verslaggevingsjaar 2018 was deze vergoeding 7,9% op jaarbasis, jaarlijks betaalbaar binnen veertien dagen na de AVA. Van 1 januari 2019 tot de eerstvolgende herzieningsdatum (1 januari 2024) is een vergoeding van 7,21% overeengekomen. Tussentijds verlaagt deze vergoeding met honderd basispunten (1%-punt) zodra het uitstaande kapitaal cumulatief preferente financieringsaandelen B halveert ten opzichte van het bedrag dat ultimo 2018 uitstond ter hoogte van € 45.100.000. De Vennootschap heeft het recht om deze preferente financieringsaandelen B (tussentijds) in te kopen dan wel in te trekken. Tijdens de nieuw vastgestelde herzieningsperiode zijn onder bepaalde voorwaarden aflossingselementen van toepassing.

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

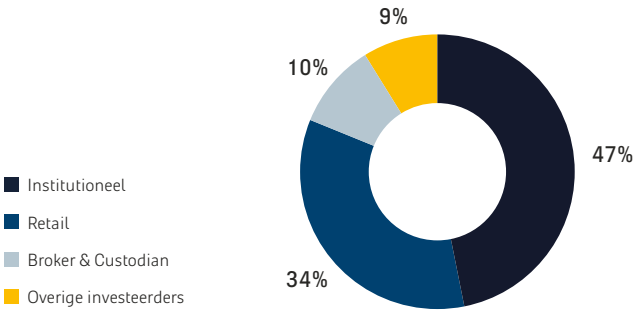
Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2017 voor het laatst gewijzigd als gevolg van het uitgeven van (certificaten van) aandelen in verband met de toekenning van matching shares aan leden van de raad van bestuur. Het stemrecht voor één cumulatief preferent financieringsaandeel B is 1,278 stemmen per preferent aandeel. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2018 als volgt samengesteld:

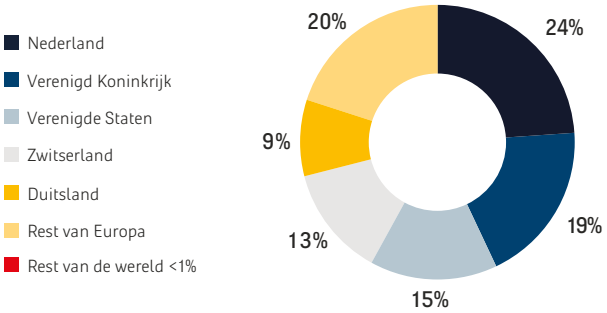
	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	% (o.b.v. nominale waarde)	Aantal	%
Gewone aandelen	21.409.169	87,1%	642.275.070	99,1%
Waarvan gecertificeerd	21.409.162	87,1%	642.274.860	99,1%
Niet gecertificeerd	**7**	**0,0%**	**210**	**0,0%**
Certificaten	21.409.162	87,1%	642.274.860	99,1%
Cumulatief preferente aandelen	4.510.000	12,9%	5.763.780	0,9%
Totaal ultimo boekjaar	**25.919.169**	**100,0%**	**648.038.850**	**100,0%**

Per 31 december 2018 hebben, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 3% of meer:

	31 december 2018		31 december 2017	
Belangen Heijmans	**Kapitaalbelang (%)**	**Potentieel stemrecht (%)**	**Kapitaalbelang (%)**	**Potentieel stemrecht (%)**
Kempen Capital Management N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
NN Group N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
ASR Vermogensbeheer	5,5%	6,2%	5,5%	6,2%
JP Morgan Asset management Holdings Inc.	4,5%	5,1%	<3%	<3%
Quaero Capital SA	4,2%	4,7%	5,0%	5,7%
Unionen	3,3%	3,7%	3,3%	3,7%
River and Mercantile Asset Management LLP	3,2%	3,6%	<3%	<3%
Janus Henderson Investors	< 3%	< 3%	4,3%	4,9%
	33,4%	**24,3%**	**30,9%**	**21,4%**
Overige belangen	66,6%	75,7%	69,1%	78,6%
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:





** Getallen zijn indicatief per augustus 2018*

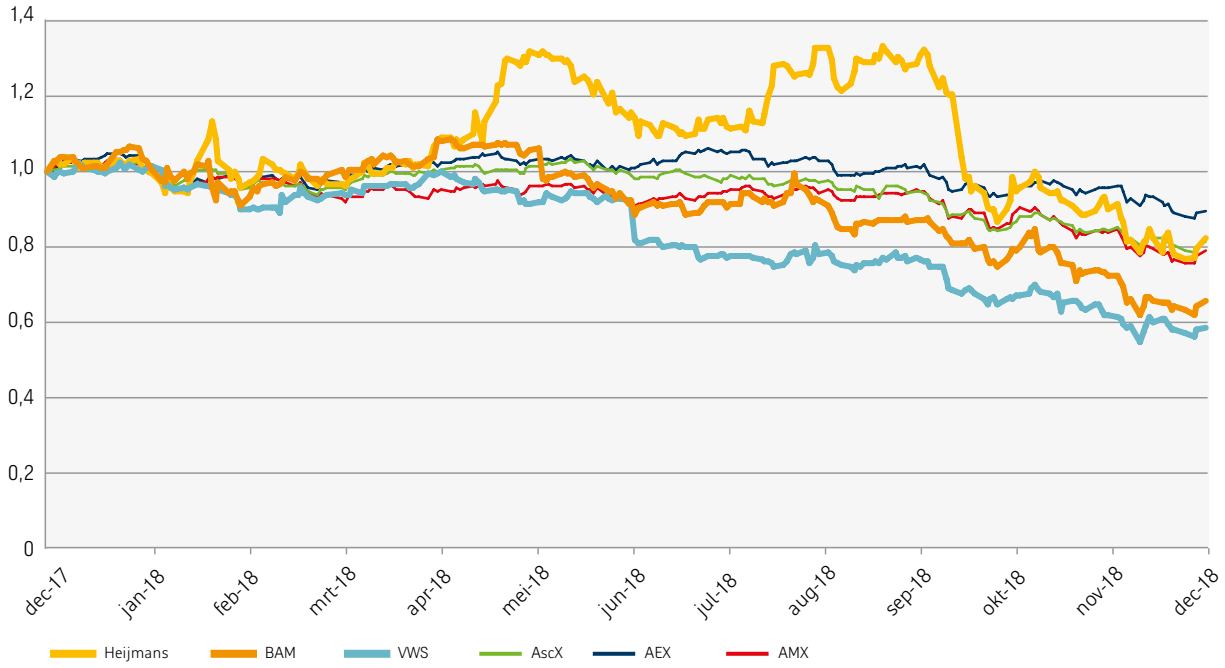
Gedurende het verslagjaar 2018 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid stabiel gebleven op 47% (2017: 48%).

Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting 24% in Nederland gehouden. Dit is een daling ten opzichte van ultimo 2017 (32% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2018 van het gewoon aandeel bedraagt € 8,00. Dit is een daling van 17,6% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2017 (€ 9,71), hetgeen een licht betere performance is dan de AscX-index die in dezelfde periode met 18,8% daalde. Van half mei tot eind oktober was sprake van een sterke koersontwikkeling. De berichtgeving inzake de contractuele beëindiging van het WinTrack II project in combinatie met een neergang van het algehele beurssentiment, zorgde voor een dalende koers. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2018 ten opzichte van de AscX-index, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwondernemingen, BAM en Volker Wessels.

Relatieve koersontwikkeling aandeel Heijmans t.o.v. aandelenindices en peers (slotkoers 2017 = 100%)



Financiële agenda 2019

Voor 2019 zijn de volgende (publicatie) data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
10 april 2019	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
10 mei 2019	Trading update	vóór beurs
21 augustus 2019	Publicatie halfjaarcijfers 2019	vóór beurs
30 oktober 2019	Trading update	vóór beurs



“Elke straat een eigen verhaal”

Een grote doos vol verschillende bouwstenen, die blijft groeien en is aan te passen naar gelang plek en tijd: met veel plezier werken architect Trude de Vroomen en haar collega’s bij Inbo aan de ontwerpen voor Heijmans Huismerk-woningen. Die daardoor binnen bouwtijd en budget klaar zijn. “Centrale vraag is: Hoe zorg je met elkaar dat het een fijne woonplek wordt? En dat elke straat een eigen identiteit heeft?”

Trude de Vroomen
architect Inbo

Wandel mee door de straten van Leidsche Rijn, Utrecht via **heijmans.nl**





Nachtwerkzaamheden, A12 Veenendaal - Ede - Grijsoord



5 Hoe Heijmans waarde creëert

5.1 Een gezonde leefomgeving

Onze missie is het creëren van een gezonde leefomgeving. Die ultieme doelstelling bepaalt al onze activiteiten. En daarmee dragen we bij aan de oplossing van veel belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Iedereen wil immers gezonde lucht inademen, wonen in een fijne buurt, genieten van mooie natuur, werken op een goede werkplek, veilig en efficiënt van A naar B en aan het einde van de dag weer gezond thuiskomen.

Als toonaangevende partij in de sector en als pragmatisch vernieuwende speler met een integrale benadering wil Heijmans haar verantwoordelijkheid nemen als regisseur van de bouwketen. We willen voorop lopen door voortdurend te verbeteren en kansen voor processtandaardisatie ten volle te benutten. In de gehele bouwketen zijn faalkosten nog te veel een gegeven en laat de voorspelbaarheid nog te wensen over. Verbeterinitiatieven vinden vaak versnipperd plaats en worden veelal projectgebonden geïnitieerd. Door kennis te bundelen, beter samen te werken en lerend vermogen over de grenzen van projecten te ontwikkelen, is er veel winst te behalen.

Met vernieuwende ideeën, producten en diensten wil Heijmans slimme oplossingen bieden die een bijdrage leveren aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. We willen de mogelijkheden van digitaal bouwen en datagedreven ontwikkelen, realiseren en beheren optimaal benutten om onze klanten steeds beter van dienst te kunnen zijn.

De bouwsector kan een positieve stempel drukken op de toekomst. Te beginnen bij het inrichten en ontwerpen van de gebouwde omgeving. Heijmans wil het verschil maken door duurzaam te ontwerpen, met oog voor alternatieve en decentrale energiewinning, efficiënt gebruik van energie, ruimte en materiaal en optimaal comfort en beleving. Het is ons doel om uiteindelijk niet meer waarde te onttrekken aan de leefomgeving, maar toe te voegen.

Van tekentafel tot onderhoud en service

Heijmans onderscheidt zich door vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen te bedenken en deze vanuit de integratie van kennis en kunde te realiseren en te onderhouden. Door risico's en kosten te beheersen, creëert Heijmans toegevoegde waarde voor klanten en gebruikers. Het werk begint aan de tekentafel en strekt zich uit tot beheer, onderhoud en service. Heijmans combineert kennis en creativiteit tot vernieuwende producten en concepten die breed toepasbaar zijn. De voortrekkersrol van Heijmans is zichtbaar in productinnovaties zoals Heijmans Huismerk, Heijmans ONE, fietsveiligheidsconcept Bikescout, BeSense, huisbesturing en diverse asfaltinnovaties.

Toegevoegde waarde realiseren we via actief ketenmanagement; we werken samen met partners en benutten de verschillende kapitaalstromen in de keten. Heijmans maakt in toenemende mate gebruik van LEAN technieken, centrale en eenduidige processen en systemen. Het bedrijfsmodel sluit aan op de vraag van klanten naar integrale oplossingen waarin ontwerp en engineering, realisatie, onderhoud en beheer samenkomen. Dankzij het aanwenden en combineren van alle benodigde expertise ontstaat toegevoegde waarde voor klanten.

Waardecreatiemodel

Op deze wijze creëert Heijmans niet alleen waarde voor haar stakeholders, maar ook voor de samenleving als geheel. In 2018 hebben we ons proces van duurzame waardecreatie gevisualiseerd met een waardecreatiemodel. Dit is tot stand gekomen aan de hand van interviews met vertegenwoordigers van verschillende gremia binnen en buiten Heijmans. Met het waardecreatiemodel willen we stakeholders inzicht geven in de bredere context waarin wij actief zijn. In drie kolommen geeft het model informatie over:

- de zes hoofdkapitalen waarvan we afhankelijk zijn als input
- ons bedrijfsmodel met de belangrijkste trends in de sector en onze eigen missie, visie en waarden
- de concrete resultaten die wij leveren voor stakeholders als output

Met deze invulling willen we waarde op een breder vlak creëren voor de samenleving.

5.2 In gesprek met stakeholders

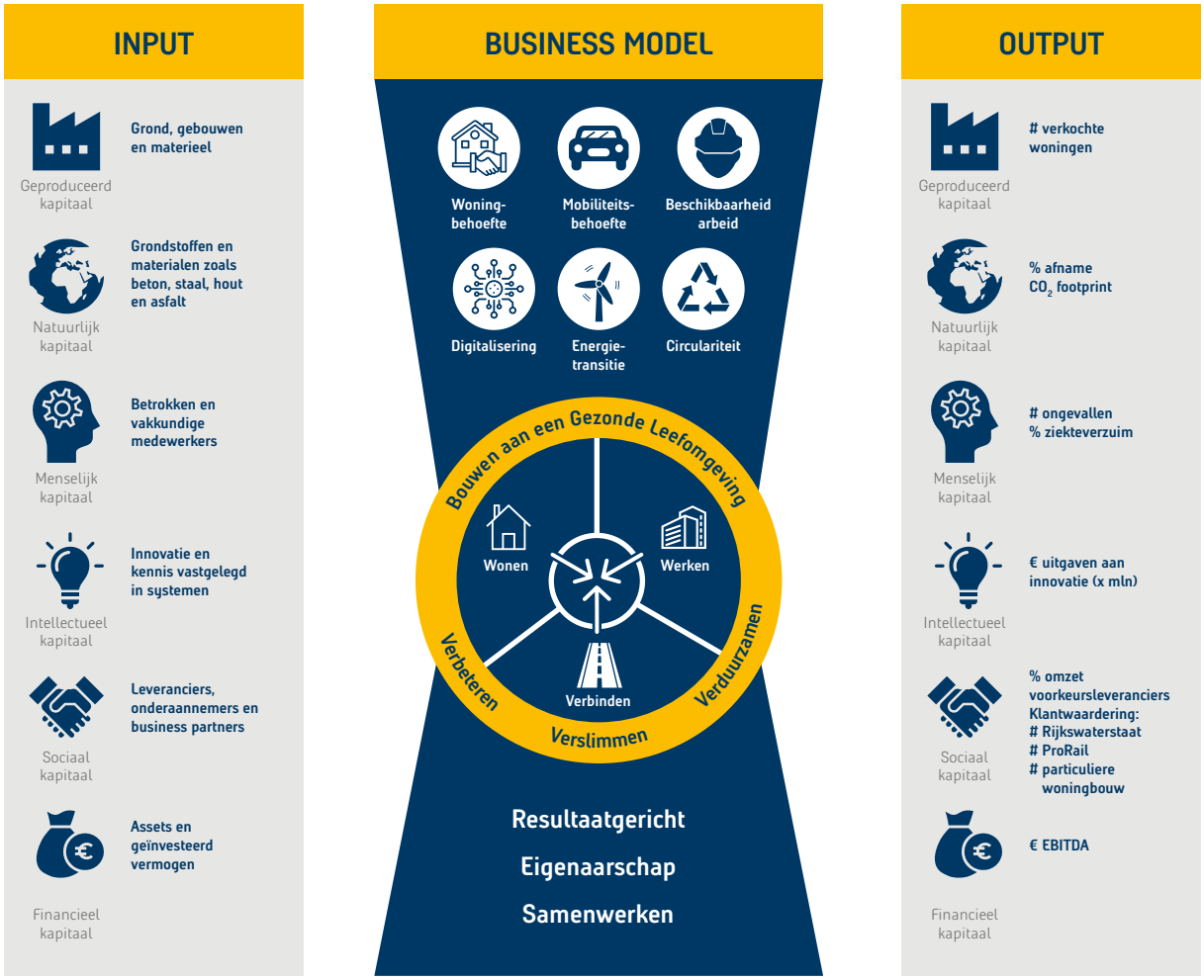
In al onze activiteiten hebben we te maken met een breed speelveld van opdrachtgevers en klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers en onderaannemers. Maar natuurlijk ook met de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke groeperingen en eindgebruikers. We onderhouden intensieve contacten met al deze groepen om voeling te houden met de markt en van specifieke stakeholders te horen wat zij belangrijk vinden.

Elk jaar houden we een stakeholdersdialoog om onze strategie en de meest materiële issues te bespreken. Maar onze stakeholdersinteractie is vooral een volcontinu proces met verschillende instrumenten en bijeenkomsten, zo ook in 2018. Ook de raad van bestuur heeft actief deelgenomen aan gesprekken met stakeholders zoals de ondernemingsraad, analisten en klanten.

• Klantcontact en -evaluaties

In de uitvoering van onze activiteiten staan we voortdurend in contact met onze klanten, van de tenderfase tot en met oplevering en nazorg en in de onderhouds- en beheerfase van onze projecten. Daarbij gaat ook de nodige aandacht uit naar evaluatie van ons werk met klanten.

WAARDECREATIEMODEL



Heijmans staat aan het begin van het operationaliseren van haar strategie 2023. Met de invulling daarvan willen we gezonde leefomgevingen creëren. Dit houdt in:

- Vitale steden en dorpen
- Passende woningen voor iedereen
- Een veilige, sociale buurt
- Efficiënt van A naar B
- Goede en veilige verbindingen naar het werk en tussen woongebieden
- Een effectieve werkplek
- Goede voorzieningen in stad en dorp
- Schonere lucht en een gezond klimaat, binnen en buiten
- Mooi groen en sterke natuur, ook in de stad

• Roadshows en conferenties

Op verschillende momenten in het jaar heeft Heijmans contact met haar aandeelhouders en potentiële aandeelhouders. Niet alleen via de algemene aandeelhoudersvergadering en reguliere meetings met grote aandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en nieuwe aandeelhouders.

• Analistenbijeenkomsten

Regelmatig hebben we gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Bij de presentatie van de jaar- en halfjaarcijfers hebben analistenmeetings plaatsgevonden en tijdens de trading updates in het voor- en najaar zijn analisten-calls gehouden. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn live en interactief te volgen via een webcast.

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

• *Online media*
Op de Heijmans website kunnen klanten, stakeholders en geïnteresseerden informatie vinden over Heijmans. Deze informatie loopt uiteen van projectupdates, de kijk van Heijmans op relevante maatschappelijke thema's tot de financiële kalender en persberichten. Daarnaast is Heijmans actief op YouTube, Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn, waarmee we in direct contact staan met onze volgers op deze kanalen.

• *Vreemd vermogen verschaffers en verzekeraars*
Heijmans heeft intensieve contacten met de vreemd vermogensverschaffers van de onderneming en licht op frequente basis financiële resultaten toe. Heijmans onderhoudt eveneens contact met kredietverzekeraars en garantieverschaffers.

• *Brancheorganisaties*
Heijmans onderhoudt op regelmatige basis contact met organisaties zoals Neprom, Bouwend Nederland en Uneto-Vni en neemt in dit verband deel aan diverse overlegvormen.

5.3 Trends

Als toonaangevend bedrijf in onze sector willen wij weten wat er speelt. Zodat wij daar proactief op kunnen inspelen en onze proposities zo goed mogelijk kunnen laten aansluiten op de behoeften in de samenleving. Hieronder een korte impressie van de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zijn op ons bedrijf. Deze corresponderen met de ontwikkelingen die in het waardecreatiemodel opgenomen zijn in de kolom 'Business model'.

Digitalisering
De wereld om ons heen wordt steeds digitaler. Dit zien we nadrukkelijk in de gebouwde omgeving. Sensortechnologie en het 'Internet of Things' zorgen voor verbetering van functie en proces. Door objecten en hun gebruiksdata te verbinden, ontstaat relevante informatie - of het nu om een stuk asfalt, een wegtraject, prullenbakken of lantaarnpalen gaat. Ook in woningen of gebouwen zorgen sensoren voor helder inzicht in het gebruik. Dit maakt het mogelijk om resources slimmer en efficiënter in te zetten. Zo ontstaat toegevoegde waarde op strategisch niveau, waarmee nieuwe verdienmodellen mogelijk worden. BeSense is hier een voorbeeld van. Dit door Heijmans samen met schoonmaakbedrijf CSU en sensorenfabrikant Clickey ontwikkelde systeem maakt slim gebouwbeheer mogelijk via data die worden verkregen uit sensoren.

Druk op de woningmarkt
Met de groeiende economie en werkgelegenheid neemt ook de druk op de woningmarkt toe. De vraag naar woningen blijft toenemen, zowel naar bestaande woningen als naar nieuwbouw. Waar in de jaren hiervoor de toename vooral zichtbaar was in de grote steden en de regio's daaromheen, zien we inmiddels dat nu ook in meer perifere buitengebieden een groeiende vraag voelbaar wordt. Zowel binnen- als buitenstedelijke ontwikkeling is nodig om überhaupt invulling te kunnen geven aan de woningbehoefte. Daarnaast ervaart Heijmans in de dialoog met woonconsumenten dat lang niet iedereen binnenstedelijk wil wonen. Grondgebonden wonen in goed bereikbare kernen (net) buiten de stad, met voldoende voorzieningen, is voor veel consumenten nog steeds de gewenste woonvorm.

Het verschil tussen vraag en aanbod leidt tot een behoorlijke prijsstijging, met name in de stedelijke gebieden. Er is veel druk op de beschikbare capaciteit. Dit heeft ook effect op de keten van toeleveranciers en partners. Als gevolg van deze ontwikkelingen komt de betaalbaarheid van woningen onder druk te staan. Heijmans richt zich in de projectverwerving op beheersbare groei. We kiezen voor de continuïteit van langjarige partnerships met oog voor elkaars toegevoegde waarde. Het werken met vaste co-makers en inkooppartners, waar mogelijk op basis van gestandaardiseerde processen of producten, helpt ons beschikbare resources optimaal te benutten.

Gedeelde visie
De markt heeft in crisistijd langdurig onder druk gestaan. De combinatie van minder investeringen en een krimpende markt zorgde voor druk op marges en prijzen. Om aan de dynamiek van de vraag te kunnen voldoen, zijn marktpartijen doordrongen geraakt van de noodzaak innovatieve producten en diensten aan te bieden. De ontwikkeling hiervan wordt echter afgeremd door de stijgende risico's die marktwerking met zich meebrengt.

De sector heeft daarom de handen ineengeslagen en de gedeelde visie neergelegd in het document 'Marktvisie'.

Opdrachtgevers, opdrachtnemers, toeleveranciers en brancheorganisaties pleiten in dit document voor ruimte. Ruimte om opnieuw de balans te zoeken tussen vraag en aanbod, tussen verdeling van risico's, en ruimte voor vernieuwing. Het document benadrukt ook wederzijdse belangen en het afprijzen van risico's. Opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn nog zoekende naar de juiste balans in de verdeling van kansen en risico's. Nu de bouwsector weer gekenmerkt wordt door groei, kijken bouwbedrijven, ook Heijmans, kritisch naar de uitvragen die opdrachtgevers bij de markt neerleggen. Zij pleiten voor een meer evenwichtige verdeling van risico's tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Met een selectief verwervingsbeleid richt Heijmans zich op opdrachten die passen bij onze competenties, met gezonde marges en beheersbare risico's.

Energietransitie

De noodzaak van een grootschalige omschakeling naar duurzame energie wordt steeds urgenter, gezien de klimaatdoelstellingen van Parijs. Met de invoering van de Wet Voortgang Energietransitie ('Wet Vet') per 1 juni 2018, is verplicht gasloos ontwikkelen en bouwen van nieuwbouwwoningen een feit. De bestaande Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) normering, die de energieprestatie van een woning uitdrukt, wordt de komende jaren opgevolgd door de Bijna Energieneutraal Gebouw (BENG)-normering. Deze formuleert scherpere ambities voor nieuwbouw. De technieken, producten en diensten om duurzame energie decentraal op te wekken en te leveren ontwikkelen zich snel, de uitdaging voor grootschalige toepassing zien we in technieken voor opslag en in oplossingen die het objectniveau overstijgen en duurzame energie op wijkniveau faciliteren. Sensortechnologie en dataverzameling spelen daarin een cruciale rol in. De grootste opgave voor de energietransitie ligt evenwel in verduurzaming van de bestaande bouw, waarvoor grootschalige renovatie en herstructurering nodig zijn, gebaseerd op een integrale gebiedsaanpak.

Circulariteit

De behoefte om steeds beter en sneller te produceren, is onderdeel van technologische en economische systemen en zorgt voor niet-aflatende druk op grondstoffen en resources. We zien bij beleidsmakers en beslissers in de bouw een omslag in het denken. Het besef dringt door dat circulariteit een noodzakelijk alternatief is voor traditionele bouwconcepten. Hergebruik staat hierbij centraal en systemen en materiaalstromen worden gesloten. Dit heeft grote gevolgen voor de bouw. De omschakeling naar circulair denken vraagt verandering en veel inspanning. Tegelijkertijd ontstaan door het anders inzetten van grondstoffen nieuwe kansen. Echt circulair denken omvat de hele levenscyclus van een te bouwen object - van ontwerp voor hergebruik tot en met levensduurverlengend onderhoud en het verzamelen en hergebruiken van reststoffen. Digitalisering en standaardisatie zullen naar verwachting een belangrijke impuls geven aan het circulaire denken en doen in de bouw.

Ook bij gebiedsontwikkeling moeten we ons aanpassen aan trends en veranderende wensen. Zo wordt in de grote steden autodelen en fietsdelen steeds gebruikelijker. Dit heeft consequenties voor de bezettingsgraad van binnenstedelijke parkeergarages. Het is zaak om met gebiedsontwikkeling duurzaam en verantwoord hierop in te spelen.

Commitments

De groei van de markt heeft gevolgen voor de beschikbaarheid van producten en diensten in de keten. Heijmans speelt hierop in met actief ketenmanagement. We sluiten partnerships en onze selectie van partners is scherp. We werken bij voorkeur met vaste co-makers en inkooppartners die het kwaliteitsdenken met ons delen en met wie we de beste totaaloplossingen voor onze klanten kunnen ontwikkelen en realiseren. Het procurementbeleid dat Heijmans tijdens de economische crisis heeft ingezet, levert nu voordelen op in de vorm van langetermijncommitments en gezamenlijke product- en dienstenontwikkeling. De groei veroorzaakt ook een sterke vraag naar arbeidskrachten. Heijmans speelt hierop in door een gezonde en duurzame werkomgeving te bieden, waar werknemers kunnen groeien en perspectief ervaren. Met name in technische en uitvoerende beroepsgroepen blijft het echter uitdagend om de juiste mensen aan te trekken. Samenwerken, capaciteit uitwisselen en duurzaam investeren in human capital zijn nu belangrijker dan ooit.

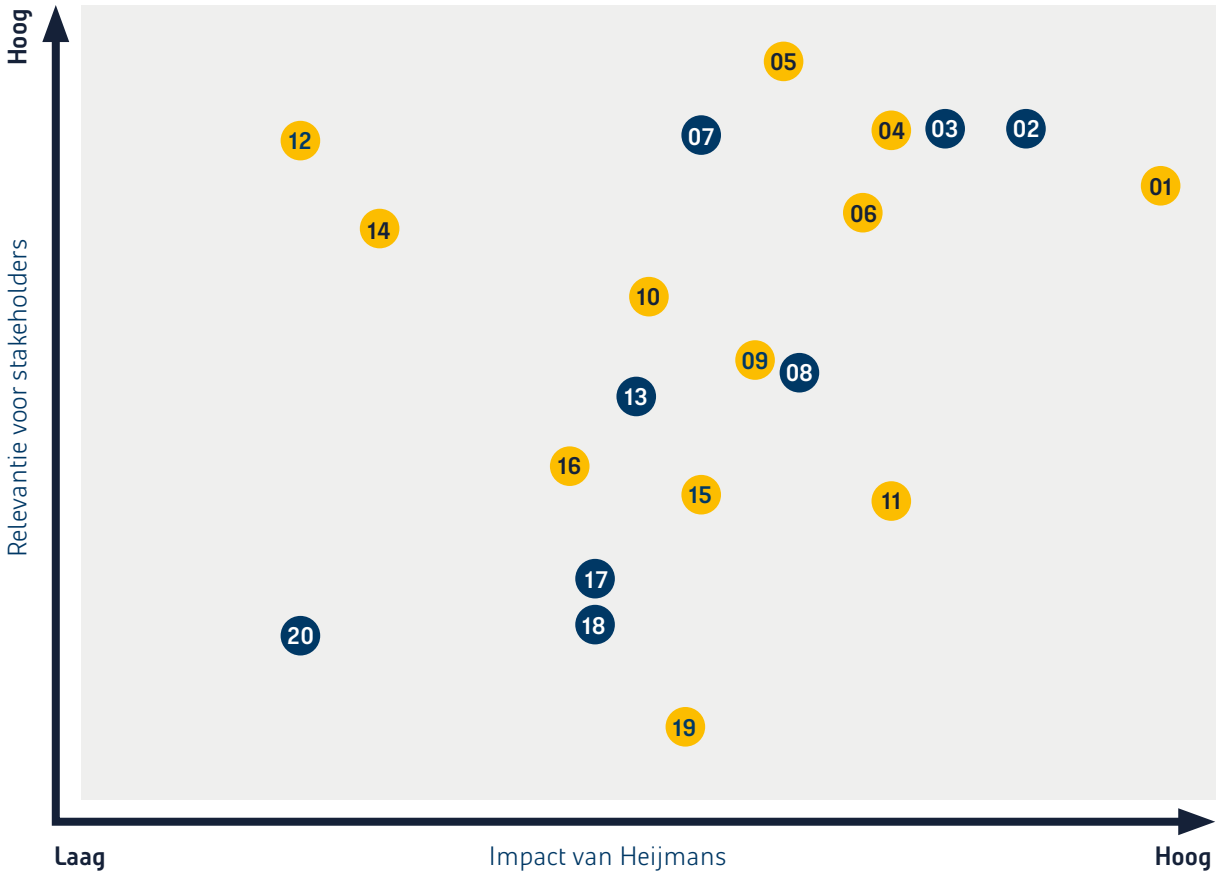
5.4 Materiële onderwerpen

Als onderdeel van het strategieproces heeft er in 2018 een nieuwe materialiteitsanalyse plaatsgevonden. Op basis van desk research zijn de materiële onderwerpen in kaart gebracht die een rol spelen voor Heijmans. Hierbij is rekening gehouden met trends in de sector en de issues die relevant zijn voor klanten, beleggers en andere spelers in de bouwsector. Vervolgens is een aantal van deze stakeholders bijeengebracht om deze thema's inhoudelijk te bespreken en de relevantie ervan te scoren.

Daarnaast is er een grotere groep externe stakeholders benaderd om een score te geven middels een survey. Op dezelfde wijze heeft een groep experts op het gebied van duurzaamheid binnen Heijmans beoordeeld wat de

maatschappelijke impact is die Heijmans heeft op de materiële onderwerpen. Daarna is dit proces besproken in een stuurgroep waarin alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd zijn en tenslotte is deze onder leiding van de raad van bestuur vastgesteld in de groepsraad. Het resultaat van deze analyse is weergegeven in onderstaande materialiteitsmatrix.

MATERIALITEITSMATRIX 2018 EN MEEST MATERIËLE ONDERWERPEN



● Materieel (onderdeel van materialiteitsanalyse)

● Opgenomen in overzicht van prestatie-indicatoren (zie bijlagen)

#	ONDERWERP
01	Veilig werken
02	Energieneutrale oplossingen bouwen
03	Klimaatbestendig bouwen
04	Veilige en gezonde omgeving
05	Circulair bouwen
06	Co-creëren met ketenpartners
07	Transparante communicatie
08	Kennisontwikkeling en -behoud
09	Inzetten van slimme technologie
10	Trainen en ontwikkelen van medewerkers

#	ONDERWERP
11	Financieel gezond zijn
12	Mensenrechten
13	Aantrekken talent
14	Reduceren eigen CO_2-emissie
15	Eerlijk en integer werken
16	Klantgerichte dienstverlening
17	Privacy en cybersecurity
18	Betrokkenheid van medewerkers
19	Risicobeheersing
20	Ontwikkelen van lokale gemeenschappen

Op basis van de gevoerde gesprekken met de stakeholders scoren de thema's 'risicobeheersing' en 'financieel gezond' niet hoog in de matrix. Onze analyse is dat Heijmans in de beleving van stakeholders de crisis en de issues rond de probleemprojecten definitief achter zich heeft gelaten. Het bestuur van Heijmans is zich echter nog elke dag bewust van het cruciale belang van risicobeheersing en financiële controle voor de continuïteit van onze organisatie als projectenbedrijf. Vanuit bestuurlijke verantwoordelijkheid blijven deze twee onderwerpen dan ook hoog op onze agenda staan en sturen we nauwlettend op de bijbehorende KPI's.

Over deze onderwerpen wordt in dit jaarverslag gerapporteerd in het verslag van de raad van bestuur onder 'Niet-financiële resultaten' en 'Financiële resultaten'. Deze onderwerpen zijn ook opgenomen in het overzicht van prestatie-indicatoren in de bijlagen bij dit verslag.

5.5 Impact

De Verenigde Naties hebben in 2015 zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) en 169 subdoelen geformuleerd die een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. Deze doelen vormen de internationale agenda voor duurzame ontwikkeling en worden omarmd door overheden, bedrijven, NGO's en kennisinstellingen.

Met onze missie en met onze activiteiten dragen wij actief bij aan het bereiken van deze doelen en tal van subdoelen. In 2018 hebben we met een SDG-impact-analyse bepaald op welke van de 169 subdoelen wij de meeste impact hebben. Hiervoor hebben we desk research uitgevoerd en verschillende mensen binnen en buiten Heijmans geïnterviewd. De onderstaande tabel laat zien aan welke subdoelen en de daaraan gelinkte SDG's Heijmans de grootste bijdrage levert. In de bijlagen op pagina 232 lichten we toe hoe Heijmans bijdraagt aan de geselecteerde subdoelen.

5.6 De Heijmans strategie

Na het transitiejaar 2017, waarin voor Heijmans het zekerstellen van continuïteit, schuldreductie en herstel van winstgevendheid, als ook het 'de-risken' van projecten de grootste prioriteit hadden, stond 2018 in het teken van doorgaan op de ingeslagen weg en daarnaast het vaststellen van een langetermijnvisie en -planning. Op basis van analyses en gesprekken met stakeholders hebben we een heldere strategie geformuleerd voor de komende vijf jaar en daarbinnen acht speerpunten benoemd.

Overigens slaan we met deze strategische agenda niet een geheel nieuwe weg in. De strategie voor de komende jaren is een bundeling tot één geïntegreerd plan van

VOOR DE TOP-5 SDG'S HEBBEN WE OMSCHREVEN HOE HEIJMANS BIJDRAAGT AAN DE TWEE BELANGRIJKSTE SUBDOELEN PER SDG



diverse ontwikkelingen en initiatieven waar we al mee bezig waren, en tilt deze naar een hoger niveau. Daarnaast hebben we explicieter onze langetermijnambitie bepaald. Onze missie is: het creëren van een gezonde leefomgeving.

Om te komen tot dit strategieplan, hebben we goed gekeken naar de markt, de wereld om ons heen en ons eigen bedrijf. We hebben gesproken met stakeholders en ons georiënteerd op ontwikkelingen. Uit die analyse hebben we voor al onze activiteiten als strategie voor de komende jaren drie pijlers geformuleerd die richtinggevend zijn: 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen'. Heijmans wil een blijvende bijdrage leveren aan een gezonde leefomgeving door hierop in te zetten. De uitgangspunten van onze bestaande strategie 'Focus, Discipline, Excellence' zetten we voort in de pijler 'Verbeteren'. Ook duurzaamheid was al onderdeel van onze focus in de visie 'De contouren van morgen'. Aandacht voor duurzaamheid wordt steeds belangrijker en dit komt tot uitdrukking in onze derde pijler 'Verduurzamen'. In de pijler 'Verslimmen' zien we de komende jaren veel kansen om ons op een positieve manier te onderscheiden en daarmee business te genereren.

De strategie is inmiddels vastgesteld door de groepsraad, getoetst door de raad van commissarissen en besproken met de OR. Daarmee staat deze focus voor de komende jaren vast.



Verbeteren

De doelstellingen die we eerder onder het strategisch programma 'Focus, Discipline, Excellence' hadden geformuleerd, blijven onverminderd van kracht en dragen bij aan onze ambitie om steeds te blijven verbeteren. Als projectenbedrijf moeten we scherp blijven op risico's en actief sturen op risicobeheersing en contractmanagement. In de eerste plaats is deze pijler dan ook intern het fundament voor een gezond, stabiel bedrijf. Daarnaast dragen veiligheid, kwaliteit en betrouwbare processen ook bij aan de voorspelbaarheid van onze diensten voor opdrachtgevers.

VEILIGHEID:
WE WERKEN VEILIG OF WE WERKEN NIET!

Concrete doelen:
- We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen
- IF < 1 in 2020

We onderhandelen niet over veiligheid. Elk ongeval is er één te veel. Daarom voeren we een strikt veiligheids-programma: GO! Geen Ongevallen! We hebben de afgelopen jaren goede stappen gezet om het veiligheidsbewustzijn door het hele bedrijf te verbeteren. Onder invloed van marktgroei en druk op resources zien we echter dat de veiligheid het afgelopen jaar weer meer onder druk is komen te staan. Veiligheid blijft daarom het eerste aandachtspunt in alle projecten, zodat iedereen doordrongen wordt van het besef 'Ik werk veilig of ik werk niet'.

RISICOBEHEERSING EN PROCESVERBETERING:
ALLE PROJECTEN ZIJN VOORSPELBAAR EN DRAGEN BIJ AAN DE WINST!

Concrete doelen:
- We maken de implementatie van GRIP helemaal af
- We zetten door op LEAN als verbetermethode

We zijn ondernemer: ons werk gaat altijd gepaard met risico's. Het is zaak die risico's scherp onder ogen te zien en er actief op te sturen. Met als doel voorspelbaarheid van onze projecten en daarmee onze bedrijfsvoering. Naast methodieken en protocollen is het nakomen van afspraken de eerste voorwaarde voor procesverbetering.

KWALITEIT VAN ORGANISATIE:
WE ZIJN DE NUMMER 1 WERKGEVER IN ONZE SECTOR!

Concrete doelen:
- We reduceren het aantal collega's dat ongewenst vertrekt elk jaar met 50%
- We reduceren de kosten die samenhangen met ziekteverzuim elk jaar met 5%
- In 2020 hebben alle leidinggevenden deelgenomen aan een leertraject over leiderschap
- In 2020 is er een hogere medewerkersbetrokkenheid dan afgelopen jaar

Als we de beste willen zijn voor onze klanten, dan moeten we ook de beste mensen binnenhalen en het beste uit die mensen halen. Daarom blijven we investeren in de ontwikkeling, inzetbaarheid en de vitaliteit van onze mensen. Met bijzondere aandacht voor het delen van trots en erkenning, voor leiderschap en samenwerking.

Verslimmen

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

DIGITALISERING:
DIGITAAL BOUWEN IS VOOR ONS EVEN BELANGRIJK ALS FYSIEK BOUWEN!

Concrete doelen:
- Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling
- In 2020 hebben we minimaal tien nieuwe data-gedreven diensten succesvol in de markt gezet

Digitalisering zorgt voor fundamentele veranderingen in de bouw en we willen daarop anticiperen. Alles wat we bouwen, leggen we vast in één digitaal model. In dit model kunnen we vervolgens het gebruik monitoren en besturen. Daarmee krijgt alles wat we ontwerpen, realiseren en onderhouden, een digitale tweeling en worden de fysieke en de digitale wereld steeds meer met elkaar verbonden. Dit levert niet alleen nieuwe informatie en mogelijkheden op, maar ook nieuwe verdienmodellen. Met innovaties als SlimWonen, BikeScout en BeSense hebben we reeds stappen in de goede richting gezet. In de toekomst zullen we nog meer data uit de gebouwde omgeving verzamelen en die vertalen naar nieuwe inzichten, producten en diensten.

MAAKTECHNOLOGIE:
WE GAAN MEER WERKEN VANUIT GESTANDAARDISEERDE PROCESSEN EN PRODUCTEN!

Concrete doelen:
- In 2023 bouwen we 50% conceptueel

We zetten in op een omslag in ons denken: van denken in unieke projecten naar het standaardiseren van processen (conceptueel bouwen), modulair bouwen en het inzetten van slimme logistiek en technologie op en rond de bouwplaats. Daarmee bereiden we ons tevens voor op een verder oplopend tekort aan capaciteit, zoals dat nu al voelbaar is in de markt.

Verduurzamen

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

ENERGIE:
WE PRODUCEREN CO_2-NEUTRAAL EN MAKEN ENERGIENEUTRALE OPLOSSINGEN VOOR ONZE KLANTEN!

Concrete doelen:
- Vanaf 2023 is Heijmans CO_2-neutraal. Eventuele restwaarde wordt gecompenseerd
- In 2023 kunnen we 100% energieneutrale oplossingen leveren aan onze klanten

Wij borgen dat de energieprestatie van de gebouwde omgeving past bij de doelstellingen van het Klimaatakkoord. Het liefst zoeken we daarbij naar effectieve oplossingen op gebiedsniveau, omdat we daar betaalbare ingrepen kunnen doen met maximale impact. Tegelijkertijd willen we individuele klanten kunnen bedienen die vragen om een energieneutraal huis, kantoor of viaduct. Op die manier grijpen we alle kansen aan voor energietransitie in de gebouwde omgeving. Daarnaast werken we aan het structureel terugbrengen van onze eigen footprint, in de eerste plaats onze eigen CO_2-uitstoot. Om dit te stimuleren compenseren we onze resterende CO_2-uitstoot na 2023.
Zo ontstaat als het ware een interne prijs op CO_2 die stimulerend zal werken bij alle investeringen die in de komende jaren nodig zijn om écht fossielvrij te worden.

MATERIALEN:
WE ZETTEN IN OP 100% CIRCULAIR BOUWEN IN 2023!

Concrete doelen:

- Bij al onze aanbiedingen rekenen we uit wat de milieuprestatie is, de zogeheten LCA-score. In 2023 leveren we die standaard mee aan onze klanten
- In 2021 zijn alle verpakkingen in onze bouwprojecten 100% herbruikbaar of recyclebaar
- In 2023 zijn al onze grondgebonden woningen 100% circulair. In 2030 geldt dat ook voor onze niet-grondgebonden woningen
- In 2023 passen we circulair asfalt en beton toe; in 2030 bouwen we er in 100% van onze opgaves mee

Wij willen de behoeften van onze klanten invullen met oplossingen die het milieu minimaal belasten. Dat betekent dat we nadenken over materialen die we gebruiken en hergebruiken, over de optimale levensduur van onze bouwwerken, over renoveren in plaats van nieuw bouwen. Dat begint al bij het ontwerp. We werken aan meer bewustzijn op dit gebied, maar zetten ook concrete stappen. Zo gaan we standaardproducten, waaronder onze conceptwoningen, circulair maken. Maar ook vervuilende materialen - zoals asfalt, beton en staal – willen we steeds minder belastend maken en op termijn vervangen door schone alternatieven. Daarnaast laten we onze invloed gelden in de keten. Bijvoorbeeld door verpakkingen te weren of recyclebaar te maken en logistieke oplossingen te kiezen die onnodige transportbewegingen voorkomen.

RUIMTE:
WE ONTWIKKELEN BLAUW, GROEN EN VEILIG!

Concrete doelen:

- In 2023 scoren al onze gebiedsontwikkelingen een Greenlabel score van A
- In 2023 leiden al onze ingrepen in de gebouwde omgeving tot een verbetering van de plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid
- We ontwikkelen showcases in Leusden, Vlaardingen en Feyenoord City door daar een supergezonde leefomgeving te creëren

Bouwen én de kwaliteit van de natuurlijke omgeving verbeteren: het kan, dat hebben we op allerlei plekken al bewezen. Juist daarom willen we onze kennis en ervaring op het gebied van ecologie en waterbeheer inzetten op alle plekken waar wij ontwikkelen en bouwen, zowel in nieuw te ontwikkelen als in bestaande gebieden. Omdat we ons ervan bewust zijn dat we Nederland moeten beschermen tegen wateroverlast, hitte en droogte. Schone lucht, groen en blauw zijn nodig om een gezonde leefomgeving te creëren. In de basis is een gezonde leefomgeving ook een veilige omgeving, zowel in fysieke als in sociale zin. Daarom blijven we slimme oplossingen voor veilig verkeer en veilige buurten ontwikkelen.

Borgen en operationaliseren

De strategische agenda en bijbehorende ambities op het gebied van 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen' gelden voor al onze bedrijfsstromen. Daarbij maakt elke bedrijfsstroom een eigen vertaalslag met specifieke accenten en proposities, afgestemd op eigen marktsegmenten en klantgroepen. Vanuit een overall benadering en de combinatie van activiteiten en initiatieven ontstaat synergie en meerwaarde voor de gebouwde omgeving. Juist door die integrale blik en een gedeelde agenda kunnen we van betekenis zijn voor een gezonde leefomgeving.



Na vaststelling van de strategie in 2018 zijn we nu bezig met het vertalen van de strategische agenda naar maatregelen en programma's voor het komend jaar. In het verslag van de raad van bestuur gaan we dieper in op targets en voortgang op de strategie. Deze operationalisering benoemt concrete targets zodat de uitvoering geborgd is. Bovendien hebben we afspraken gemaakt op het gebied van governance. De raad van bestuur monitort de voortgang van de strategische agenda. Dit doet zij samen met de groepsraad, waar de dagelijkse operationele aansturing van de onderneming is belegd. Daarnaast zijn in de organisatie functionarissen benoemd die verantwoordelijk zijn voor strategische speerpunten.



"Zie groen als nutsvoorziening"

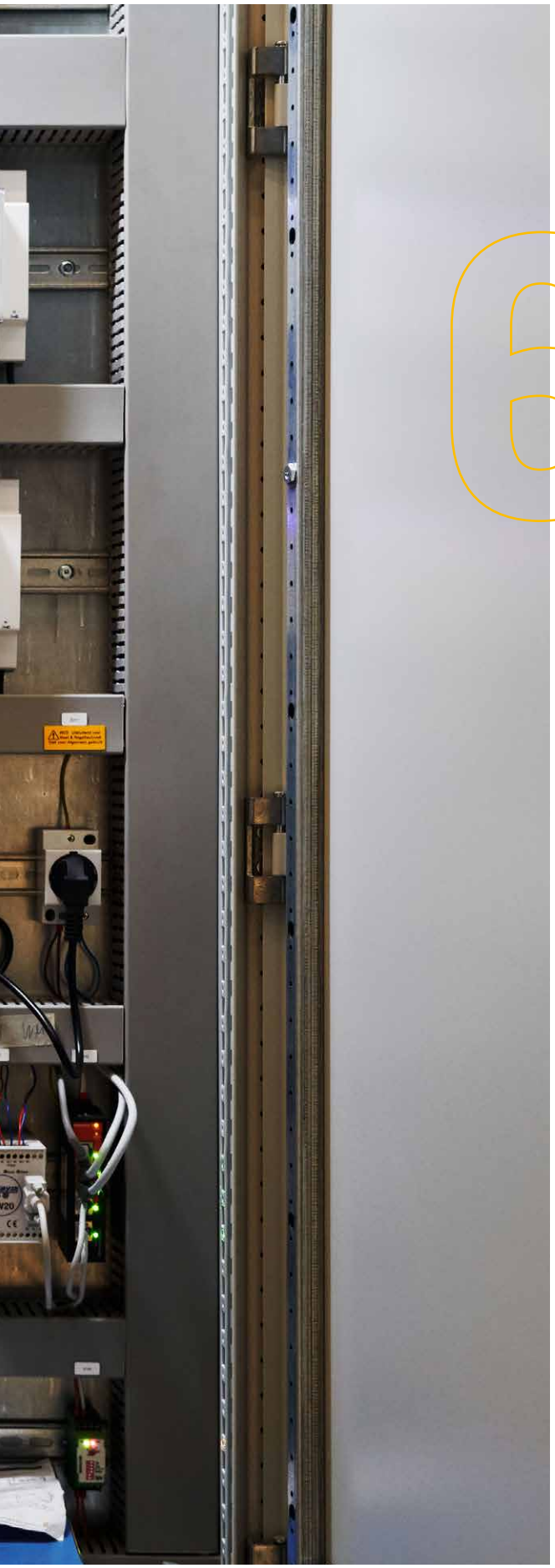
De aanleg van natuur was vroeger een bijzaak voor bouwers en ontwikkelaars. Veel natuurgebieden zijn daarom slecht bereikbaar vanuit steden en dorpen. Harry Boeschoten van Staatsbosbeheer lobbyt daarom voor aaneengeschakeld groen netwerk van natuurgebieden. Zijn missie is om elke Nederlander aan te sluiten op dit natuurweb. "Groen is immers een algemeen maatschappelijk belang en draagt bij aan onze gezondheid."

Harry Boeschoten
programmadirecteur Staatsbosbeheer

Leer meer over Harry's visie
via **heijmans.nl**



Peter Mulling, servicetechnicus bij het Nationaal Militair Museum



6 Verslag van de raad van bestuur

6.1 2018 in vogelvlucht

Heijmans heeft 2018 naar tevredenheid afgesloten. De vraag vanuit de woningmarkt zet onverminderd door en we zagen herstel van de utiliteitsmarkt. In de inframarkt kijken we kritisch naar kansen die bij ons passen. Als toonaangevende partij hebben we actief bijgedragen aan de economische groei in Nederland en de vertaling daarvan naar woningen, werkomgevingen en mobiliteit. We hebben diverse nieuwe opdrachten verworven en werken aan een groot aantal uiteenlopende projecten. Het succes van Heijmans staat of valt met de mensen die bij ons werken. Na roerige jaren met ingrijpende veranderingen is Heijmans in rustiger vaarwater beland. Tijd om nog meer aandacht te gaan besteden aan de ontwikkeling van mensen en competenties binnen de organisatie. We schetsen hieronder de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

Vastgoed

In 2018 heeft ons onderdeel Vastgoed zich positief ontwikkeld met een sterke positie in de woningmarkt, zowel in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling als in ontwikkeling aan de randen van steden en buitengebieden. Er is een aanhoudende druk op de woningmarkt. Enerzijds is er een enorme vraag, maar anderzijds is er op korte termijn schaarste aan capaciteit bij bouwers en onderaannemers en plancapaciteit bij overheden. Daarnaast is het aantal te ontwikkelen locaties in Nederland beperkt en hebben lange Ruimtelijke Ordening procedures een vertragend effect. Het vergt een behoorlijke inzet om voldoende woningen in verkoop te brengen. De krapte in de inkoopmarkt speelt daarbij een rol en deze zorgt voor een stijging van de kosten. We werken zo veel mogelijk met vaste inkooppartners en betrekken hen vanaf de tender- en ontwikkelingsfase om dit te ondervangen. Op die manier zijn we in staat om zowel in te spelen op schaarste in beschikbare resources als op stijging van inkoopprijzen. Naast een aanzienlijke nieuwbouwopgave zien wij ook een steeds grotere opgave in de transformatie/renovatie van verouderde buurten in de steden. Dit gaat gepaard met vraagstukken op het vlak van energietransitie, sociale cohesie, mobiliteit en natuurinclusiviteit. Met de integrale kennis en kunde staat Heijmans hier goed voor gepositioneerd.

We zien ook dat de vraag naar kantoren op bepaalde locaties toeneemt. Deels ter vervanging van verouderde kantoren en kantoorconcepten, maar ook als gevolg van economische groei. Heijmans speelt hierop in door haar commercieel vastgoedactiviteiten en de hierbij benodigde expertise te bundelen en stapsgewijs uit te breiden.

De overgang naar gasloos bouwen komt in een versnelling door het vervroegde besluit om per 1 juli 2018 geen nieuwe plannen meer te vergunnen die aangesloten worden op aardgas. Nieuwe plannen zijn hierdoor vertraagd en ook bij een aantal vastgoedontwikkelingen die al in voorbereiding waren, levert de aanpassing naar gasloos vertraging op, waarmee de druk vanuit de woningvraag toeneemt. Oplossingen voor gasloos bouwen zijn duurder. Extra kosten voor de realisatie van deze oplossingen, in combinatie met de stijgende bouwkosten, gebrek aan resources en stijgende grondkosten als gevolg van schaarse locaties, maken dat de betaalbaarheid voor de woonconsument verder onder druk is gekomen. De aanstaande verruiming van de leencapaciteit voor energieneutrale woningen moet in combinatie met de relatief lage rentestand voor een positieve impuls zorgen. Heijmans heeft de ambitie hierin een regierol te vervullen door niet alleen op objectniveau maar juist ook op gebiedsniveau gasloze oplossingen te ontwikkelen. Heijmans ziet gasloos bouwen als een kans om verduurzaming van de bebouwde omgeving structureel vorm te geven.

De conceptwoningen Heijmans Wenswonen en Heijmans Huismerk zijn het antwoord op de toenemende vraag naar snel beschikbare en betaalbare woningen. In het afgelopen jaar hebben we deze conceptwoningen doorontwikkeld. Heijmans Wenswonen, dat zich richt op koopwoningen voor de particuliere woonconsument, is 'verslimd' door toevoeging van een standaard huisbesturingspakket voor alle koopwoningen. Daarnaast zijn onze conceptwoningen 'verduurzaamd' door stappen te zetten op het gebied van circulariteit en energiezuinigheid. Door onze woningen slimmer te maken, spelen we ook in op de behoefte - en soms ook noodzaak - om langer thuis te blijven wonen. Met ons label 'OnbezorgdWonen' spelen we hier specifiek op in.

Projecten

Het afgelopen jaar waren wij betrokken bij een groot aantal lopende, toonaangevende binnen- en buitenstedelijke ontwikkelingen, zoals Haga in Den Haag, Kanaleneiland in Utrecht, Noorderhaven in Zutphen, Vathorst in Amersfoort en Parijsch in Culemborg. Ook startte een aantal grote gebiedsontwikkelingen, zoals Spaarndammerhart in Amsterdam, Nieuw Kralingen in Rotterdam en Vijfsluizen in Vlaardingen.

Gedurende het jaar werden ook nieuwe ontwikkelovereenkomsten gesloten. Zo maakte Heijmans en de Maese bekend het Parc in Amstelveen te gaan ontwikkelen. Ook sloten we aan bij het ontwikkelconsortium dat zich richt op de ontwikkeling en realisatie van Feyenoord City. Aan het einde van het jaar ondertekenden Heijmans en woningcorporatie Staedion een overeenkomst om met de gemeente Den Haag een stedenbouwkundige visie te maken voor Den Haag Zuidwest. Gezamenlijk willen we de buurten Zichten, Dreven en De Gaarden gaan herstructureren en vernieuwen, waarbij het aantal van 1.200 sociale huurwoningen minimaal gelijk zal blijven en ingezet wordt op het toevoegen van minimaal 3.000 koop- en vrije sector huurwoningen.

Heijmans verwierf en startte ook nieuwe vastgoedprojecten verspreid over Nederland, waarvan Vestibule in Leidsche Rijn, het Havenkwartier in Rotterdam, PUUR op de Heide in Ede en Koningsoord in Berkel-Enschot enkele voorbeelden zijn. Bij een deel van deze projecten werd begonnen met de woningverkoop. Dat gold ook voor het project Land van Dico in Uden. Voor dit project werden ook voorbereidingen getroffen om in het voorjaar van 2019 de bouw te starten.

Samenwerkingen

Heijmans Vastgoed heeft een kwalitatief hoogwaardig team met langjarige kennis en kunde op het gebied van binnenstedelijke transformaties, groot- en kleinschalige opgaven aan de randen van de stad en het buitengebied, en ook op het gebied van commercieel vastgoed. Door de bundeling van kennis en kunde bieden wij onze klanten integrale oplossingen die wij niet alleen maar bedenken, maar ook realiseren.

De kennis die Heijmans heeft om met name de binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen aan te pakken in samenwerking met corporaties, beleggers en gemeenten, kan Heijmans ook continuïteit in ontwikkeling en realisatie bieden in de komende jaren. De vraag naar diversiteit en verdichten en ook versnelling in de woningbouwopgave zal leiden tot meer 1-op-1 samenwerkingen.

Bouw & Techniek

Sinds begin 2018 vallen de activiteiten op het gebied van utilitaire woningbouw, woningbouw, utilitaire projecten en services onder één centrale aansturing: Bouw & Techniek. Bouw & Techniek heeft een positieve bijdrage geleverd met duidelijke groei bij de woningbouwactiviteiten en het gericht verwerven van utilitaire projecten, evenals het binnenhalen van en voortbouwen op langjarige contracten op het gebied van service & onderhoud.

Utilitaire woningbouw

Met de vorming van Bouw & Techniek, en in het bijzonder het onderdeel Utilitaire Woningbouw, speelt Heijmans in op grootschalige, binnenstedelijke nieuwbouwopgaven met een mix van functies. Het onderdeel Utilitaire Woningbouw is van start gegaan in de tweede helft van 2018. Onder Utilitaire Woningbouw valt bijvoorbeeld de transformatie die nu in uitvoering is van de voormalige Fenixloodsen in Rotterdam, met een mix van appartementen, commerciële ruimten en culturele invulling. Een ander voorbeeld van dit type opgaven is de realisatie van een nieuw woongebied 'De Schoone Ley' met ruim 600 woningen, commerciële voorzieningen en een parkeergarage nabij het gerenoveerde HagaZiekenhuis in Den Haag Zuid.

Woningbouw

De woningbouwactiviteiten lieten afgelopen jaar een forse groei van de omzet zien, bijna 50%. Nieuwe vastgoedontwikkelingen van afgelopen jaar hebben zich vertaald in een verdere toename van woningbouwprojecten. Met de conceptwoningen Heijmans Huismerk en Heijmans Wenswonen, waarbij we samenwerken met vaste co-makers en via een geüniformeerd proces, zijn we in staat in te spelen op de grote behoefte aan passende woningen in een krappe markt. Deze conceptwoningen maken het mogelijk om in te spelen op de behoefte aan kwaliteit, comfort en betaalbaarheid en waarborgen tegelijkertijd een gecontroleerd proces van ontwikkeling tot en met oplevering. In 2018 zijn 821 van dergelijke woningen opgeleverd en ruim 1.000 gestart.

De productie van Woningbouw draaide in 2018 op volle toeren met projecten als het wooncomplex aan de Bananenstraat in Rotterdam, woningbouw in plangebied Zuidpolder in Eemnes, de bouw van luxe woningen voor Buitenplaats van Ruytenburgh in Vlaardingen en de woningen in Parijsch Zuid in Culemborg. Ook opdrachten voor zorgwoningen in Huizen, koop- en huurwoningen in Zeewolde en de realisatie van woningen in Zevenhuizen en Pijnacker, droegen bij aan een hoge mate van bedrijvigheid. Met woningcorporatie Mitros tekende Heijmans in juni een overeenkomst voor 121 sociale huurappartementen in Leidsche Rijn in Utrecht. De woningen zijn gasloos en zeer energiezuinig. Op Oostenburgereiland in Amsterdam gaat Heijmans een wooncomplex voor corporatie Stadgenoot en naastgelegen hotel voor Inntel Hotels realiseren.

Het aandeel renovatie, onderhoud en beheer in de totale woningbouwactiviteiten is toegenomen. Daarbij is verduurzaming van objecten een belangrijke opgave. Voorbeelden van lopende projecten in dit segment zijn 174 woningen Alandsbeek in Leusden, 24 woningen in Hoofddorp en 64 woningen in Zoetermeer. Ook werd een grootschalige verbouwing van een woonzorg-complex in Valkenswaard afgerond, waarbij zorgappartementen zijn gerealiseerd. In de opgave om de bestaande woningvoorraad in Nederland te verduurzamen, konden we onze renovatie-expertise bij een groeiend aantal woningcorporaties inzetten. Zo werkten we in 2018 aan de renovatie en verduurzaming van 1.000 woningen voor woningcorporatie Lefier in Groningen en aan 500 woningen in Sittard in opdracht van ZOwonen.

Utilitaire projecten

Bij onze utilitaire activiteiten kunnen we concluderen dat de ingezette koerswijziging haar vruchten begint af te werpen. Het selectieve aannamebeleid, in combinatie met een aantrekkende markt, leidt tot groei bij een beheersbaar risicoprofiel. Nieuw verworven projecten zijn de herinrichting van het belastingkantoor aan Laan op Zuid in Rotterdam tot Rijkskantoor en vernieuwing en uitbreiding van de installaties bij Paleis Het Loo. Beide opdrachten omvatten ook langjarig onderhoud. In consortiumverband sloot Heijmans een overeenkomst met het Japanse SEKISUI S-Lec voor de uitbreiding van de fabriek in Roermond. De bouw van de nieuwe Rechtbank



Drone-team André Smits (links), Remko Gulickx (midden) en Stephan de Rooij (rechts), Heijmans Asfaltcentrale Zwijndrecht

Amsterdam en de bouw van het nieuwe kantoor voor het Europees Medicijn Agentschap (EMA) boekten goede voortgang. Ook heeft Heijmans gewerkt aan de realisatie van een aantal hoogwaardige datacenters.

Services

De Services activiteiten, gericht op technische services - onderhoud en beheer - in zowel bouwkundige als installatietechnische zin, lieten opnieuw groei zien. Op dit gebied werkt Heijmans voor diverse opdrachtgevers, zoals ministeries, onderwijsinstellingen en medische centra. Al jaren op rij groeit Services stabiel en met gezonde marges. Zo leveren deze activiteiten een structurele bijdrage aan de verdere ontwikkeling van Bouw & Techniek. In het najaar werd bekend dat Heijmans als voorkeurskandidaat is geselecteerd in de Schiphol-tender Main contracts 2019 voor het perceel dat betrekking heeft op Terminal 1 en 2, met bijbehorende pieren. De concretiseringsfase is eind 2018 afgerond en het contract is eind januari 2019 getekend, in april 2019 worden de activiteiten gestart. Met de innovatie BeSense speelt Heijmans in op de behoefte aan slim, datagestuurd onderhoud en beheer op basis van sensortechnologie. Inmiddels zijn hiervoor circa 7.000 sensoren bij diverse klanten geïnstalleerd.

Infra

In tegenstelling tot andere bedrijfsstromen richt Infra zich niet op groei, maar blijft de hoogste prioriteit voorspelbaarheid, vanuit een verscherpte focus op kerncompetenties en risicobeheersing. Heijmans streeft naar een goede balans in de orderportefeuille tussen grote projecten enerzijds en regionale projecten, asset management en specialistische activiteiten anderzijds. Infra heeft hierin belangrijke stappen gezet in 2018.

Projecten

Begin 2018 zijn de voorbereidende werkzaamheden gestart voor het aansluiten van Windpark Wieringermeer op het landelijk elektriciteitsnetwerk. In het voorjaar is op Schiphol het groot onderhoud aan de Polderbaan met succes afgerond, in diezelfde periode kreeg Heijmans de opdracht van de Provincie Fryslân om de verbreding van de N381 tussen Donkerbroek en Oosterwolde te realiseren. Ook de N280 Roermond werd aan Heijmans gegund. Deze opdracht bevat de aanleg van een verdiepte ligging, een parallelstructuur en twee ongelijkvloerse kruisingen. In de zomer hebben we de definitieve gunning ontvangen voor fase 1 van de uitbreiding A1 Apeldoorn – Azelo en hebben we opdracht gekregen voor het onderhoud van de hoofdvaarweg Lemmer – Delfzijl. Op het werk aan de A9 is eind juni een belangrijke mijlpaal bereikt door op tijd de beschikbaarheidsstelling van de Gaasperdammertunnel voor Rijkswaterstaat te realiseren.

Als gevolg van een verschil van inzicht heeft TenneT in het najaar het Wintrack II contract beëindigd. De combinatie Heijmans-Europoles en TenneT zijn vooralsnog niet tot minnelijke afspraken gekomen. In het derde kwartaal heeft Heijmans € 10 miljoen afgeboekt voor nog niet betaalde facturen en kosten, alsmede de afwikkeling van reeds aangegane verplichtingen.

Met de provincie Noord-Holland heeft Heijmans een overeenkomst gesloten voor het gezamenlijk afbouwen van het project Wilhelminasluis. De werkzaamheden zijn begin 2019 hervat. Daarnaast heeft het consortium van Heijmans, BAM en TBI zich teruggetrokken uit de aanbesteding voor de verlenging van de A15 bij Nijmegen, bekend onder de naam ViA15. Heijmans heeft samen met tenderpartners BAM en TBI, op basis van de contractuele voorwaarden in relatie tot de verdeling van risico's, geconcludeerd dat deze tender niet past in het selectief inschrijvingsbeleid. Bij het project Zuidasdok duurt de herijkingsfase langer dan gepland. Het consortium ZuidPlus (Fluor-HOCHTIEF-Heijmans), waarin Heijmans een aandeel heeft van 15%, voert constructief overleg hierover met de opdrachtgever om te komen tot een herijkingsvaststelling.

In de tender Main contracts 2019 voor Schiphol is Heijmans geselecteerd als voorkeurskandidaat voor het Perceel Start- en landingsterreinen. Ook bij dit perceel is de concretiseringsfase eind 2018 afgerond en het contract is eind januari 2019 getekend, in april 2019 worden de activiteiten gestart. In het laatste kwartaal is de N23 Westfrisiaweg opengesteld voor verkeer. Afgelopen zomer brachten Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander en Hare Majesteit Koningin Máxima een bezoek aan dit project. De verbrede A27/A1 is in november officieel geopend door minister Cora van Nieuwenhuizen. Het werk aan de Beatrixsluis in Nieuwegein is ver gevorderd na de plaatsing van de derde en laatste sluiskolk. In de regio's is in 2018 gewerkt aan vele kleinere projecten, zoals de herinrichting van de Dardanellenstraat, onderdeel van het Distripark in Rotterdam en de herinrichting van het Quackplein in Nijmegen.

Eind 2018 hebben Heijmans en BAM mogelijkheden onderzocht om hun huidige asfaltcentrales in Nederland onder te brengen in een nieuw, gezamenlijk asfaltbedrijf. De oprichting van deze joint venture behoeft de goedkeuring van de mededingingsautoriteiten. Beide bedrijven hebben een gezamenlijk verzoek ingediend bij de Europese Commissie om het onderzoek naar deze transactie te laten uitvoeren door de Autoriteit Consument & Markt (ACM). De oprichting van een nieuw

asfaltbedrijf biedt de mogelijkheid om de kennis, kunde en investeringen in vernieuwing van beide bedrijven te bundelen. Verdere verduurzaming van de asfaltketen is daarbij een belangrijke doelstelling, van het verlagen van de CO_2-uitstoot tot circulariteit en hergebruik van grondstoffen en deelproducten.

Mens en organisatie

In 2018 zagen we een steeds krapper wordende arbeidsmarkt. In de gehele bouwsector is de vraag naar personeel groot en staat het aanbod onder druk. Dit geldt voor zowel jong talent - leerlingen en starters op de arbeidsmarkt - als voor ervaren professionals. Met deze aanhoudende druk op de arbeidsmarkt is het een grote uitdaging om nieuwe mensen aan te trekken. Dit kostte weliswaar meer moeite dan in voorgaande periode, desondanks is Heijmans in 2018 goed in staat gebleken om voldoende gekwalificeerde mensen te werven. Het positieve imago van Heijmans als werkgever zorgt voor aantrekkingskracht in de markt. We maken daarbij bewuste keuzes voor de invulling van functies, waardoor we blijven vernieuwen en aansluiten bij de ontwikkeling van ons bedrijf. Ook maken nieuwe technologische ontwikkelingen het mogelijk om de capaciteitsvraag anders in te vullen, bijvoorbeeld door productie van prefab onderdelen in een beschermde productieafdeling.

Naast de dynamiek van de arbeidsmarkt blijft veiligheid onze onverminderde aandacht vragen. Ook van overheidswege is er afgelopen jaar meer aandacht gevraagd voor veiligheid. Het recent gepubliceerde rapport van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid over het instorten van de parkeergarage bij Eindhoven Airport zette het onderwerp in de bouwsector opnieuw nadrukkelijk op de agenda.

6.2 Niet-financiële resultaten

Heijmans wil een blijvende bijdrage leveren aan een gezonde leefomgeving. We meten onze resultaten dan ook niet alleen in financiële kengetallen, maar ook in vooruitgang op het gebied van veiligheid en duurzaamheid. Daarmee zijn we bij de pijlers 'Verbeteren' en 'Verduurzamen' verder in het meetbaar maken en rapporteren van onze resultaten. Dit komt omdat we ons al langer richten op deze gebieden. In 'Verbeteren' zetten we immers het eerdere strategische programma 'Focus, Discipline, Excellence' voort en met 'Verduurzamen' bouwen we door op 'De contouren van morgen'.
We beschrijven hieronder onze niet-financiële resultaten, ingedeeld volgens onze drie pijlers van strategie en de doelstellingen die we daarbij gesteld hebben. De komende jaren zetten we verdere stappen in het concretiseren van deze doelstellingen en het meetbaar maken van voortgang en resultaten.

6.2.1 Verbeteren

In de strategische pijler 'Verbeteren' hebben we drie focusgebieden: veiligheid, risicobeheersing en kwaliteit van de organisatie. Veiligheid staat daarbij voorop. Veiligheid is het fundament voor ons denken en doen.

Veiligheid

Het GO! Veiligheidsprogramma streeft naar veilige werkomstandigheden en letterlijk 'Geen Ongevallen'. Veiligheid en veilig werken blijven onverminderd doelstellingen met een hoge prioriteit en het programma GO! blijft hierin de komende jaren leidend. Het programma is in 2013 gestart en wordt getrokken door de programmamanager en een team van leidinggevenden in zowel uitvoering als inkoop en kwaliteit, en daarnaast specifieke veiligheidsmanagers. Het veiligheidsprogramma geldt voor alle medewerkers van Heijmans en daarnaast voor alle mensen die voor Heijmans actief zijn op onze bouwplaatsen. Het veiligheidsprogramma wordt actief uitgedragen door zogeheten 'GO!-coaches'. Zij dragen de houding- en gedragsregels rondom veiligheid actief uit en gaan het gesprek aan met medewerkers. Zij ondersteunen hun collega (hoofd)uitvoerders en coachen hun collega's op het gebied van veiligheid. Ook verhogen zij het veiligheidsbewustzijn door het houden van specifieke trainingen en toolboxmeetings. Daarnaast verwacht Heijmans van het volledige management dat zij een VCA-certificaat (VOL-VCA) behalen om zo het veiligheidsbewustzijn verder te vergroten.

Het veiligheidsprogramma is gestoeld op drie pijlers. In de eerste plaats gaat het om houding en gedrag ten aanzien van veiligheid. In de tweede plaats werken we aan een eenduidig veiligheidsniveau en een uniform en gedeeld beeld van veiligheid binnen Heijmans. En in de derde plaats kijken we naar het samenwerken aan veiligheid in de bouwketen. Nu het programma ruim vijf jaar draait, is duidelijk zichtbaar dat de gewenste gedrags- en cultuurverandering in gang zijn gezet. Er zijn goede stappen gezet, maar toch zijn de doelstellingen nog niet volledig behaald. Ook zien we dat de veiligheidscijfers het afgelopen jaar achteruit zijn gegaan. Daarom is besloten dat verdere ingrijpende en structurele maatregelen nodig zijn om deze ontwikkeling weer ten positieve te keren en daarmee dichterbij de gestelde doelen te komen. De scope van het programma



“Mijn papadag zou ik niet willen missen”

Rudolf van de Kolk kwam zeven jaar geleden terecht bij Heijmans, waar hij nu als werkvoorbereider Elektrotechniek werkt aan het vernieuwen en uitbreiden van de elektrotechnische installaties van museum Paleis het Loo. Hij is zelf verantwoordelijk voor de indeling van zijn werkweek. “Een keer in de twee weken heb ik op dinsdag mijn papadag. En als er een keer thuis iets is, kan ik thuis werken. Vooral bij mijn oudere collega’s in de bouw merk ik dat ze daar niet aan gewend zijn. Maar ik ben blij dat het kan.”

Rudolf van de Kolk
werkvoorbereider Elektrotechniek Heijmans

Loop een weekje mee
met Rudolf via **heijmans.nl**

is tot en met 2020 verlengd. Het programma streeft de volgende concrete doelstellingen na:

- Géén ongevallen met dodelijke afloop of blijvend letsel.
- Wat betreft veiligheid het toonaangevende bouwbedrijf in Nederland zijn met een IF<1 in 2020.
- Een duurzame cultuurverandering ten aanzien van veiligheid.
- Een proactieve houding ten aanzien van veiligheid van alle medewerkers.

Activiteiten:

- *Werkbezoeken*

In 2018 legde het management in het kader van het GO!-programma weer een groot aantal werkbezoeken af: meer dan 1.200 in totaal. Met deze zogeheten 'GO! werkplekbezoeken' vergroten zij hun zichtbaarheid en betrokkenheid met betrekking tot veiligheid op de bouwplaats.

- *Online en digitale communicatie*

De GO! App is een online platform, waarop belangrijke informatie over veiligheid en het veiligheidsprogramma gedeeld wordt. Daarnaast kunnen medewerkers via de app onveilige situaties op het werk melden, om elkaar op deze situaties te attenderen en ervan te kunnen leren. Heijmans wil het melden van onveilige situaties uit de taboesfeer halen ('melden is niet klikken') en juist stimuleren om zo van elkaar te leren en steeds beter te worden in veilig werken. We werken al enige jaren aan de cultuurverandering die daarvoor nodig is. En met succes, zo laat het toenemend aantal meldingen zien. In maart 2018 is de 4.000e GO! App melding beloond. Sinds de introductie van de GO! App in 2014 zijn inmiddels ruim 4.600 meldingen gedaan.

Afgelopen jaar is de werkplekinstructie (WPI) gedigitaliseerd en geïntegreerd in de GO! App. Hierdoor kunnen alle bevindingen tijdens een inspectie op werkplekbezoek direct met foto's geregistreerd worden. In 2018 zijn direct al ruim 8.500 digitale werkplekinspecties afgenomen.
Maandelijks wordt de nieuwsbrief 'update in de keet' verspreid onder alle medewerkers van Heijmans. Ook deze zijn terug te vinden in de GO! App. Al deze informatie is beschikbaar voor iedereen in de bouwketen, dus ook voor onderaannemers, leveranciers en opdrachtgevers. Inmiddels wordt de structuur en opzet van de GO! App ook door andere bouwbedrijven gebruikt.

- *Samenwerkingsverbanden*

Kennis omtrent veiligheid en de aanpak ervan worden breed binnen de sector gedeeld via de Governance Code Veiligheid in de Bouw en de taskforce Veiligheid van Bouwend Nederland. Heijmans is vertegenwoordigd in beide organen. De Governance Code Veiligheid in de Bouw dateert uit 2014 en is destijds ondertekend door Heijmans en veertien andere bedrijven en organisaties. Met het ondertekenen van deze overeenkomst spraken zij af de veiligheid in de sector te verhogen door gezamenlijk het beleid te richten op een veilige werk- en leefomgeving, een maximaal veiligheidsbewustzijn en –houding, goede samenwerking en ketenintegratie. Heijmans maakt deel uit van de CEO kopgroep van de Governance Code Veiligheid in de Bouw. We trekken hierin het speerpunt van de uniforme meld-app voor de bouwsector en zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling en introductie van de Generieke Poortinstructie.

- *Generieke Poortinstructie*

De deelnemende bedrijven van Governance Code Veiligheid in de Bouw startten eind 2017 een initiatief om te komen tot een Generieke Poortinstructie (GPI), gericht op het verhogen en stimuleren van veiligheid en veilig gedrag op bouwplaatsen. Vanaf 1 april 2019 moeten alle eigen medewerkers en medewerkers van alle onderaannemers en toeleveranciers die werkzaamheden verrichten op de bouwplaats hun GPI gehaald hebben en laten zien om toegang te krijgen tot de bouwplaats. Overigens behouden de aangesloten partijen ook de mogelijkheid om per bouwplaats aanvullende specifieke veiligheidseisen te stellen. Heijmans speelt proactief in op de komst van de GPI. Zo is de GO! Veiligheidsintroductiefilm van Heijmans in 2018 aangepast en moeten alle Heijmans medewerkers deze film hebben gezien.

- *Veiligheid in het ontwerp*

In 2015 is gestart met het implementeren van integrale veiligheid in de ontwerpfase van projecten door een ontwerpschema op te stellen. In 2018 hebben we veiligheid in het ontwerpproces een extra impuls gegeven door het GO! stempel op de tekeningen een prominente plek te geven binnen de ontwerpcommunity. In 2018 zijn verschillende hand-outs/instructies gemaakt van integrale veiligheidsthema's voor ontwikkelaars, ontwerpers en constructeurs.

- *Introductie nieuwe medewerkers*

Iedere nieuwe medewerker binnen Heijmans neemt deel aan een introductiedag. GO! is een belangrijk onderdeel daarvan. Nieuwe medewerkers discussiëren met elkaar over veiligheidsdilemma's en denken na over wat zij kunnen doen om de veiligheid te verbeteren. In 2018 zijn er 11 introductiedagen geweest, waar in totaal 511 nieuwe medewerkers aan deelnamen.

• *Veiligheid versterken in het onderwijs*
Om ook in het onderwijs het thema veiligheid te versterken, hebben we op 26 juni 2018 een bijeenkomst gehad met opleidingscoördinatoren van Koning Willem1 College, Avans Hogeschool, Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN), Hogeschool Utrecht (HU) en diverse Technische Universiteiten. De sessie was bedoeld om hen te enthousiasmeren veiligheid als integraal onderdeel op te nemen in lesprogramma's. Zo wordt het veiligheidsbewustzijn van nieuw instromende vakprofessionals in de bouw versterkt en zijn zij beter voorbereid op de praktijk.

• *Veiligheidsbijeenkomsten Procurement*
Een selectie van strategische leveranciers/onderaannemers per cluster van productgroepen is in 2018 uitgenodigd voor veiligheidssessies. Gedurende deze sessies zijn Heijmans en haar partners met elkaar in gesprek gegaan over veiligheidsissues en hebben ze gezamenlijk oplossingen uitgewerkt.

• *Leiders in Veiligheid*
Een belangrijk speerpunt in het kader van een verandering van houding en gedrag is het GO! leiderschap versterken bij hoger en middenkader. Zij kunnen in de praktijk nog meer proactief sturen op veiligheid en het bouwen aan een veilige cultuur in hun directe invloedssfeer. De boodschap die zij daarmee uitdragen is: 'veilig en gezond gaan voor tijd en geld'. In 2018 is besloten invulling te geven aan een reeks van workshops 'Leiders in Veiligheid' voor het midden en hoger management. De eerste try-out workshop Leiders in Veiligheid heeft in december plaatsgevonden. De uitrol hiervan vindt plaats in 2019.

Veiligheidscijfers:
In 2018 zijn de prestaties op het gebied van veiligheid niet verbeterd ten opzichte van 2017. Extra aandacht voor veilig werken is daarmee noodzakelijk. Het IF-cijfer is licht gestegen ten opzichte van 2017 en het aantal ongevallen (inclusief onderaannemers) is gestegen. In 2018 waren er geen dodelijke ongevallen. Uit analyse blijkt dat de 'Big Six' van oorzaken (de zes meest voorkomende oorzaken van ongevallen, zoals struikelen en vallen) nog steeds van toepassing is en er verbeterpotentieel in 2019 is met extra maatregelen op het gebied van orde en netheid. Ook de geplande interventie met workshops 'Leiders in Veiligheid' moeten gaan bijdragen aan het verder versterken van de veiligheidscultuur en daarmee de veiligheidsprestaties van Heijmans.

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

	Nederland	
	2018	**2017**
Dodelijke ongevallen	0	1
IF*	3,9	3,7
# Ongevallen met verzuim (inclusief onderaannemers)*	87	77

**IF: aantal ongevallen met verzuim van minimaal een dag per miljoen arbeidsuren. Sinds 1 januari 2017 zijn in het IF-cijfer van Heijmans Nederland ook de combinatiewerken verwerkt. Het procentuele aandeel in het combinatiewerk van Heijmans is tevens het procentuele aandeel in het ongeval met verzuim voor Heijmans. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in welke medewerker van de combinant dit betreft.*

Risicobeheersing en procesverbetering

Activiteiten:
• *CRO en Risk Office*
Heijmans heeft risicomanagement als strategisch speerpunt belegd bij het Risk Office. Dit orgaan, direct functionerend onder de raad van bestuur, en onder aanvoering van onze Chief Risk Officer (CRO), kijkt Heijmans-breed vanuit een onafhankelijke positie mee in de business om risico's in beeld te brengen, bespreekbaar te maken en hierin de juiste afwegingen te maken. De CRO is lid van de groepsraad en rapporteert rechtstreeks aan de raad van bestuur.

• *Intern programma GRIP*
Doel van het programma is het verder verbeteren van de project- en risicobeheersing en daarmee de voorspelbaarheid van onze projecten te vergroten. Het GRIP-programma staat voor 'geen verrassingen in projecten' en richt zich op drie pijlers:
- Project control (van registreren naar controleren)
- Risicomanagement (risico's bewust identificeren en tijdig bijsturen)
- Borgen van kernprocessen (werken volgens een vast kernproces)

Het Risk Office fungeert als aanjager en programmamanager van GRIP.

De afronding van de implementatie van SAP als bedrijfsbreed, uniform ERP-systeem helpt Heijmans om vervolgstappen te kunnen maken op gebied van project- en risicobeheersing.

• *Fit for Cash*
Binnen Heijmans wordt blijvend aandacht gevraagd voor 'Fit for Cash': een set aan werkafspraken en principes die we consistent toepassen met het oog op werkkapitaalbeheersing, van de verwervingsfase tot en met de oplevering en afronding van projecten.

• *Invoering Workday*
In 2018 is Workday als nieuw HR-systeem geïntroduceerd. Het digitaliseren van HR-processen en het samenbrengen daarvan in een centraal platform leidt tot één, volledig digitaal personeelsinformatiesysteem voor het hele HR-werkveld. Met als doel meer inzicht, meer efficiency en grotere zelfwerkzaamheid. Medewerkers hebben zelf – via app, tablet en pc – toegang tot het systeem en kunnen eigenhandig hun data inzien, invoeren en wijzigen. Bovendien hebben leidinggevenden daarmee dagelijks realtime adequate informatie voor hun sturing. Workday wordt gefaseerd ingevoerd. In 2018 is de basisfunctionaliteit geïntroduceerd bij Vastgoed en de woningbouwactiviteiten. Ook is in 2018 de invoering hiervan bij de utilitaire activiteiten en de stafdiensten voorbereid, die 1 januari 2019 van start is gegaan. Voor 2019 staat de invoering bij Infra op de planning, daarna volgen uitbreidingen op het systeem. De doelstelling is dat het systeem in 2021 ten volle en door de hele organisatie gebruikt wordt.

• *Ketensamenwerking en co-creatie*
Heijmans en haar opdrachtnemers hebben een gezamenlijke ketenverantwoordelijkheid. In dit kader wil Heijmans op een open en professionele manier zaken doen met opdrachtgevers, leveranciers, onderaannemers, samenwerkingspartners en dienstverleners. Heijmans maakt objectieve en zakelijke afwegingen in de keuze voor deze partijen. De inkoopstrategie is gericht op vroege betrokkenheid van de inkoopprofessionals, zodat vroegtijdig en in samenspraak met leveranciers oplossingen kunnen worden gezocht en efficiency en kwaliteit geoptimaliseerd worden. Hierbij zijn veiligheid, duurzaamheid en circulariteit belangrijke uitgangspunten. Het volledige inkoopbeleid is te vinden op de Heijmans website.

Inkoopspend en voorkeursleveranciers:
Het inkoopvolume ligt in 2018, net als in 2017, tussen de 70% en 80% van de omzet. Dat maakt intensieve samenwerking in de keten cruciaal. In het kader van deze intensieve samenwerking verbinden Heijmans en de leveranciers/onderaannemers zich steeds vaker al in een vroeg stadium aan elkaar. Langjarige samenwerking met vaste partijen is hierbij het uitgangspunt. Door deze wijze van samenwerking worden faalkosten gereduceerd en ontstaan er duurzame en vernieuwende oplossingen voor klanten. Dit uit zich in een indicator die de verhouding weergeeft tussen het totale inkoopvolume en het deel dat met voorkeursleveranciers wordt gerealiseerd. Over 2018 is 54% van het totale inkoopvolume afkomstig van voorkeursleveranciers (in 2017: 55%).

Voorbeeld van dit co-makership is de ontwikkeling en realisatie van het Heijmans Huismerk. Deze woningen gaan uit van gestandaardiseerde processen in nauwe samenwerking met ketenpartners. Hierdoor worden faalkosten gereduceerd en nemen marges toe. Ook ontwikkelt Heijmans samen met partners een manier van bouwen en organiseren die uitgaat van herhaling en verfijning in plaats van uitsluitend unieke projecten, met een gezamenlijke leercurve als gevolg.
Daarnaast speelt ketensamenwerking en co-creatie ook een grote rol in verschillende vastgoedontwikkelingen met gemeenten en commerciële beleggers waarbij jarenlange en intensieve samenwerkingsstructuren worden opgezet om waardeontwikkeling in een gebied te optimaliseren.

Kwaliteitscijfers en klantwaardering:
Prestatiemeten Rijkswaterstaat en Prorail (7,9 en 7,5)
In de prestatiemetingen van deze twee grote infra opdrachtgevers heeft Heijmans een waardering van 7,9 en 7,5 behaald. Het was een turbulent jaar voor prestatiemeting bij Rijkswaterstaat. Naar aanleiding van de marktconsultatie in het tweede kwartaal is per direct het prestatiemeten losgekoppeld van de selectieprocedure. Bij Prorail is dit nooit onderdeel geweest van de selectieprocedure. Heijmans heeft zelf de doelstelling om op klanttevredenheid van de focusklanten minimaal een 8 te scoren. Dat is met 7,9 net niet behaald. Toch heeft Heijmans goede stappen gezet. De twee onderdelen waarop Heijmans in het verleden minder scoorde, zijn beter in control gebracht. Dit zijn 'werken volgens planning' en 'opleveren'. Een werkgroep binnen Heijmans is op deze punten aan de slag gegaan. Met Prorail is een bijeenkomst gehouden met deze werkgroep waarbij we de twee verbeterpunten hebben doorgesproken. We weten nu beter wat de verwachting van de klant is en kunnen daar nu goed op inspelen. Tijdig en goed communiceren met de projectverantwoordelijken van de klant is daarin cruciaal en door daar gericht op in te zetten, hebben we onze scores in 2019 duidelijk kunnen verbeteren. Voor 2019 willen we dit vasthouden en groeien op alle onderdelen van prestatiemeten bij deze belangrijke overheidsklanten.

Klantwaardering particuliere woningbouw (7,1)
Op basis van de klantbeoordelingen die Stichting Klantgericht Bouwen (SKB) verzamelt, is het gemiddelde klantwaarderingscijfer dat kopers van een Heijmans woning geven in 2018 7,1 (in 2017: 7,2). Het gemiddelde

van alle deelnemende bouwbedrijven is eveneens 7,1. Momenteel hebben 420 van de 1.201 aangeschreven kopers een kopersrapport ingevuld. Daarnaast registreert Heijmans het aantal opleverpunten per woning en stuurt zij in haar beleid op '0 opleverpunten'. In 2018 zijn 2.588 woningen als opgeleverd geregistreerd, bij 86,5% (2.238) woningen is het aantal opleverpunten vastgelegd. Van die 2.238 woningen is bij 1.297 woningen 0 opleverpunten geregistreerd (55,5%).

Kwaliteit van de organisatie

Speerpunt in het HR-beleid van Heijmans is het aan ons binden, boeien en behouden van collega's. We zetten daarbij in op de aantrekkelijkheid van een informele sfeer, prettig samenwerken met betrokken collega's en de mooie en aansprekende projecten waar we elke dag aan werken. We stellen mensen centraal en geven ze de ruimte om zich te ontwikkelen in een gezonde werkomgeving. Waardering van vakkennis en vakmanschap vinden we daarbij belangrijk. Naast concurrerende arbeidsvoorwaarden willen we ons onderscheidend vermogen in de arbeidsmarkt vergroten door deze identiteit nog nadrukkelijker en consequent uit te dragen. Hiermee willen we ons positieve imago verstevigen, de aantrekkingskracht als werkgever verder vergroten en talentvolle mensen aantrekken.

Activiteiten:

- *Recruitment en onboarding*

In 2018 hebben we ingezet op het ontwikkelen van de recruitmentfunctie binnen Heijmans, waardoor er nu een gespecialiseerd team van recruitment professionals is dat zich richt op het invullen van vacatures voor het hele bedrijf. Heijmans heeft als ambitie om het wervingsproces te versnellen om wervingskansen maximaal te benutten en geen kandidaten te verliezen op een langdurige selectieprocedure. Goed gekwalificeerde mensen moeten in een tijdsbestek van tien dagen kunnen worden gecontracteerd.

Minstens even belangrijk vinden wij de volgende stap, het 'onboarding' proces: nieuwe mensen snel integreren, laten kennismaken met de hele organisatie en eigen verantwoordelijkheid geven. Het gaat erom dat nieuwe collega's zich snel thuis voelen in de organisatie, zich de cultuur en gebruiken van de organisatie eigen maken en in staat zijn hun werk te doen op een wijze waar zij zich goed bij voelen. Twee programma's die een rol spelen bij dat kennismakingsproces met Heijmans zijn het kernwaardenprogramma IK! en het veiligheidsprogramma GO!.

- *Kernwaarden- en cultuurprogramma IK!*

Het programma 'IK!' is inmiddels twee volle jaren actief en stuurt op het actief uitdragen van kernwaarden en gedrag. De kernwaarden eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking staan daarbij centraal. Het programma 'IK!' benadrukt het principe dat elk succes, elke verandering en elke verbetering bij jezelf begint: wat kun jij doen, waar kun jij verbeteren en waar heb jij invloed op? Naast risicobewustzijn wordt er ook actief gestuurd op contractbewustzijn. Juist in een projectenorganisatie als Heijmans, waarin uniformiteit van werken op projecten, de impact van details en de handelswijze van elk individu van grote invloed kunnen zijn op het gezamenlijk resultaat, is aandacht voor kernwaarden en gedrag van cruciaal belang. De kernwaarden spelen ook een belangrijke rol in de ontwikkeling van Heijmans als lerende organisatie met een open cultuur waarin kennis en kunde delen, evalueren en feedback geven worden gestimuleerd. Als uitwerking hiervan zijn er in 2018 bij Infra diverse interactieve bijeenkomsten geweest en is een leiderschapstraject gestart. Bij Woningbouw loopt het 'nul klachten' programma, gericht op het terugbrengen van klachten van opdrachtgevers en klanten, waarin een directe koppeling wordt gelegd met onze kernwaarden.

- *Ontwikkelingsprogramma*

Medewerkers van Heijmans mogen rekenen op persoonlijke aandacht en ontwikkelingsmogelijkheden. We bieden al een breed scala aan programma's voor ontwikkeling en ontplooiing via de Heijmans Academie. Het komende jaar zullen we dat aanbod nog meer structureren en centraliseren. Daarbij maken we onderscheid tussen verplichte programma's voor iedere medewerker, programma's gericht op bepaalde functies en facultatieve programma's. Het hele curriculum houden we tegen het licht om de ontwikkelingsprogramma's nog beter af te stemmen op de verschillende doelgroepen. Leiderschap en cultuur krijgen hierin bijzondere aandacht met als doel dat competenties op dit vlak organisatiebreed verder worden ontwikkeld.

- *Persoonlijke aandacht, vitaliteit en verzuim*

Naast programma's voor de ontwikkeling van technische of inhoudelijke kennis en persoonlijke competenties, hebben we in 2018 'aandacht' centraal gesteld. Doelstelling is het verhogen van de vitaliteit van medewerkers en het terugdringen van verzuim. Onder invloed van economische groei, druk op de arbeidsmarkt en beschikbare capaciteit, neemt de werkdruk van medewerkers toe. Stress is ook een maatschappelijk fenomeen als gevolg van de veelheid aan informatie en social media, en de hoge verwachtingen die uitgaan van de moderne samenleving. Dit zien we terug in een toename van het

verzuim. Heijmans hanteert als doelstelling dat het ziekteverzuimpercentage onder 4% moet blijven. Het ziekteverzuimpercentage is in 2018 gestegen naar 4,9% (2017: 4,2%). De basisgedachte is dat ontwikkeling van de mensgerichte competenties bij en meer persoonlijke aandacht van het management voor medewerkers ervoor zorgen dat signalen sneller worden opgemerkt en met adequaat reageren verzuim voorkomen kan worden. Werken aan aandacht zit ook in een betere samenwerking tussen management, het eigen Arbo Service Centrum (ASC) van Heijmans en de HR-discipline. De vitaliteits-programma's die Heijmans aanbiedt, komen ook voort uit dat preventiedenken. Meer vitaliteit en 'goed in je vel zitten' zijn in de eerste plaats plezierig voor de medewerker zelf, maar resulteren ook in minder verzuim en hogere productiviteit.

Personeelscijfers:

Personeelsaantallen	2018	2017
Medewerkers t/m 24 jaar	133	99
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	1.385	1.399
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	2.056	2.036
Medewerkers 55 jaar en ouder	1.090	1.020
	4.664	**4.554**

In- en uitstroom (excl. Brabotech)	2018	2017
Instroom	593	422
Uitstroom	518	584

Verzuim	2018	2017
Verzuim	4,9%	4,2%

Diversiteit 2018	Man	Vrouw
Aantallen man-vrouw	4.111	553
Verhouding man-vrouw Heijmans totaal	88%	12%

99% van de Heijmans medewerkers valt onder een collectief arbeidscontract.

6.2.2 Verslimmen

In de strategische pijler 'Verslimmen' hebben we twee focusgebieden: digitalisering en maaktechnologie. We zien veel kansen om hiermee de komende jaren business te genereren én een grotere bijdrage te leveren aan verduurzaming van ons werk.

Digitalisering

Activiteiten:

• *Toepassing van BIM*

Bouw Informatie Model (BIM) waarin alle bij ontwerp en realisatie betrokken partijen samenwerken in één digitaal model. Alle informatie die beschikbaar is rond het bouwproces, wordt in dit model gebundeld. Daarmee ontstaat de mogelijkheid om het hele bouwwerk al digitaal te bouwen nog voordat er buiten een paal de grond in gaat. Zodoende kunnen we in de digitale omgeving fouten en fricties vroegtijdig signaleren en oplossen. De consistente toepassing van BIM door de hele fasering van wat we ontwikkelen, realiseren en onderhouden geeft een enorme impuls aan onze procesbeheersing en risicomanagement. De gebouwde omgeving die we realiseren, krijgt daarmee een 'digital twin'.

• *Happiness*

Veranderprogramma bij Vastgoed en bij Woningbouw voor de woningkoper, waarbij onze bedrijfsprocessen beter worden ingericht op de klantreis van de woningkoper. Digitalisering van processen achter de schermen, maar ook aan de kant van de klant, speelt hierin een belangrijke rol. Eén van de effecten is, dat de klant zich online veel beter kan oriënteren op het woningaanbod van Heijmans. Daarnaast gaat bijzondere aandacht uit naar after sales en nazorg voor de woningkoper.

• *Data analisten*

De gebouwde omgeving levert steeds meer data op die we gebruiken om inzicht te krijgen in het gebruik van de omgeving en die ook informatie met voorspellende waarde oplevert met het oog op onderhoud en beheer. Voor analyse en rapportage van data heeft een nieuwe functie bij Heijmans zijn intrede gedaan: de data-analist. Bij Infra is een afdeling opgezet gericht op data-analyse.

• *BeSense*

Smart oplossing voor slim gebouwbeheer, gericht op werkomgevingen. Datagedreven en sensor-based. Een resultaat van de samenwerking tussen Heijmans, CSU en Clickey. Inmiddels zijn er al circa 7.000 sensoren geplaatst bij diverse opdrachtgevers, zoals Aegon, COMM en PSV.



“Ontwerptechnisch zijn we allang uitgedacht”

Met het consortium New Amsterdam Court House (NACH) bouwen we een compleet nieuw onderkomen voor de grootste rechtbank van Nederland, op dezelfde locatie aan de Zuidas. Om overlast voor de omgeving te minimaliseren, maken we zoveel mogelijk gebruik van geluidsarme technieken. En om zo efficiënt mogelijk te bouwen, is het gebouw volledig digitaal ontworpen.

Mike Zelke
ontwerpmanager Heijmans

Kijk mee met Mike via **YouTube.com/HeijmansNV**

• *Bikescout*
Smart oplossing ter bevordering van de fietsveiligheid. Via een sensor-based systeem worden fietsers die op onoverzichtelijke kruisingen en rotondes naderen tijdig gesignaleerd. Automobilisten worden via een knipper-systeem in het wegdek geattendeerd op de naderende fietsers.

• *Brugmonitoring*
Op een aantal locaties heeft Heijmans pilots gedraaid met brugmonitoring. Hierbij worden sensoren aangebracht in bruggen om inzicht te krijgen in het gebruik, de belasting en de staat van onderhoud. Mogelijke storingen en slijtage worden tijdig gesignaleerd en direct verholpen. De informatie uit de sensoren wordt ook gebruikt voor 'predictive maintenance', zodat we onderhoud planmatig kunnen organiseren en risico's op onverwachte ingrepen worden verkleind.

Maaktechnologie

Activiteiten:
• *Heijmans Huismerk en Heijmans Wenswonen*
Conceptwoningen met een hoge mate van standaardisatie; de vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht. Heijmans Huismerk is voor de huurmarkt, Wenswonen voor de particuliere woningkoper. In 2018 is 42% van de woningen die we hebben gebouwd een conceptwoning.

• *Gestandaardiseerde producten bij projecten*
Steeds vaker werken we met onderdelen die via een industrieel proces worden vervaardigd en op de bouwplaats worden verwerkt. Dat geldt niet alleen voor onze woningbouwactiviteiten, maar ook voor de utilitaire en infra-activiteiten. Hier worden gestandaardiseerde producten voornamelijk op projectniveau ingezet. Een voorbeeld daarvan is de bouw van de nieuwe Rechtbank Amsterdam aan de Zuidas. Diverse kernonderdelen worden prefab voorbereid en op de bouwplaats geïntegreerd. Onder andere de stalen kolommen van twintig meter lang in de gevel - in verschillende diktes en met verspringing - die kenmerkend zijn voor het aanzien van het gebouw.

6.2.3 Verduurzamen

Als toonaangevende partij willen we een leidende rol spelen in de verduurzaming van onze sector. Met als uiteindelijk doel om niet langer energie, materialen en ruimte te onttrekken, maar juist toe te voegen aan de leefomgeving, en daarmee waarde te creëren. Zo leveren we een blijvende bijdrage aan een duurzame gebouwde omgeving en een gezonde leefomgeving. Deze ambities vormen ook een toetsingskader bij het uitwerken van de innovatieprogramma's van Heijmans.

Organisatie duurzaamheid
In de organisatie van Heijmans worden thema's zoals verbeteren, duurzaamheid en veiligheid in samenhang met elkaar besproken in een bedrijfsbrede stuurgroep. In deze stuurgroep zijn de verschillende bedrijfsonderdelen en procurement vertegenwoordigd. In de materialiteits-analyse is een aantal aspecten benoemd die van invloed en van belang zijn voor Heijmans. Dit betreft ook duurzaamheidsaspecten. Heijmans heeft in de bedrijfs-stromen specialistische teams ingezet om die aspecten, thema's en vraagstukken op te pakken. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de exacte operationele keuzes voor deze aspecten. Voor de ondersteuning op het gebied van CO_2-footprinting en advisering is er een bedrijfsoverkoepelende CO_2-desk met daarin de verzamelde expertise over protocollen en instrumenten op dit terrein.

Verduurzaming van de bedrijfsvoering
De verduurzaming van onze eigen bedrijfsvoering vindt voor een belangrijk deel plaats door actief ketenmanagement en het procurementbeleid. Zo is een Energie Management Plan (EMP) opgesteld dat toeziet op energietransitie, -efficiency en -besparing van alle gebouwen en bedrijfsmiddelen. Per object of middel zijn acties benoemd die centraal worden geïmplementeerd.

Certificaten en normering
Heijmans heeft hoge ambities op het gebied van kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid. We beschikken over diverse certificaten die dat onderstrepen. Voorbeelden hiervan zijn ISO 9001/14001, VCA en de CO_2-prestatieladder (SKAO). Ten aanzien van de Veiligheidsladder is in 2018 een aantal aanvullende operationele bedrijfsonderdelen gecertificeerd, overige operationele onderdelen worden in 2019 gecertificeerd.

GPR Gebouw
Heijmans gebruikt voor alle woningen die zij ontwikkelt GPR Gebouw als leidraad voor verduurzaming van de gebouwen. Daarmee wordt de duurzaamheid van de woningen meetbaar en aantoonbaar gemaakt. GPR Gebouw is een digitaal instrument dat alle relevante



“Natuur als meerwaarde voor de wijk”

Hoe duurzaam zijn onze gebiedsontwikkelingen? Tuinman, televisiepresentator en groenpionier Lodewijk Hoekstra toetst met zijn bedrijf NL Greenlabel de plannen van Heijmans op natuurwaarde en duurzaamheid. Zodat we aan een echt gezonde leefomgeving kunnen bouwen. Woonwijk Hooghkamer in Voorhout bijt het spits af. “Met onze hulp is de biodiversiteit in deze wijk bij oplevering groter dan dat het was.”

Lodewijk Hoekstra
NL Greenlabel

Kijk mee in Voorhout via **heijmans.nl**

duurzaamheidsaspecten van een gebouw in kaart brengt en meetbaar maakt, door middel van rapportcijfers voor de thema's energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. Het instrument kan worden toegepast in alle fasen van de bouw: van ontwikkeling en ontwerp tot en met realisatie en renovatie. GPR Gebouw is binnen de sector een leidende certificeringsmethode. Een actueel overzicht van relevante certificaten en normeringen is te vinden op de website van Heijmans: ***www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/certificaten-voorwaarden***

Duurzaamheid in de keten
Sinds eind 2017 voert Heijmans een vernieuwd en aangescherpt duurzaam inkoopbeleid. Leidraad voor ons MVI-beleid is de internationale richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen: NEN-ISO 20400. Per productgroep zijn hierin belangrijke thema's op het gebied van duurzaam inkopen benoemd: bestuur en organisatie, mensenrechten, arbeidspraktijken en milieu. Samen met inkooppartners worden per thema relevante acties in de samenwerking geformuleerd en geïmplementeerd. Het beleid en de activiteiten in de keten zijn samengevat in het Maatschappelijk Verantwoord Inkoopbeleid van Heijmans. Dit beleidsdocument is te vinden op de Heijmans website: ***www.heijmans.nl/maatschappelijk-verantwoord-inkopen/***

Heijmans participeert in diverse Green Deals, convenanten en samenwerkingen, gericht op het verder verduurzamen en veiliger maken van de gebouwde omgeving. Een overzicht van alle participaties is te vinden op de Heijmans website, als bijlage bij de pagina ***www.heijmans.nl/nl/expertises/expertise/duurzaamheid***

Energie

Activiteiten:

- *Gasloos bouwen*

Sinds juni 2018 is de Wet Voortgang Energietransitie ('Wet Vet') van kracht. Vanaf nu moeten alle nieuwe woningen zonder aardgasaansluiting worden ontwikkeld en gebouwd. Voorbeelden van gasloze ontwikkel- en bouwprojecten: 121 sociale huurappartementen deelplan Terwijde Blok B en een appartementencomplex met een EPC van -0,3 in Greenville, beide in Leidsche Rijn in Utrecht, en 72 gasloze koopwoningen project Trompark in Dordrecht. Bovendien heeft Heijmans van alle conceptwoningen – Heijmans Huismerk, Heijmans Wenswonen en Heijmans ONE – een gasloze variant ontwikkeld.

- *Infrastructuur voor elektrische laadpalen*

Samen met NUON biedt Heijmans een totaalpakket voor elektrische oplaadpalen: installatie, onderhoud en beheer en exploitatie. Voor diverse gemeenten lopen er langjarige contracten. Zoals met de gemeente Amsterdam, voor de plaatsing van 4.000 laadpalen en enkele honderden voor de gemeente Utrecht. In Noord-Brabant en Limburg plaatsten we in totaal 1.250 slimme laadpalen.

- *Solar Highways*

Ontwikkeling van een geluidsscherm langs de weg waarin bifaciale zonnecellen zijn geïntegreerd. Het scherm combineert het voorkomen van geluidshinder voor omwonenden met het opwekken van zonne-energie, zonder extra ruimte in te nemen. Een pilot van dit systeem loopt langs de A50 bij Uden in opdracht van Rijkswaterstaat.

- *Project: Airey-wijk Eindhoven*

In opdracht van Woonbedrijf verzorgde Heijmans sloop, nieuwbouw én nu vijftien jaar onderhoud van in totaal drie appartementencomplexen en veertien rijwoningen aan de Karel de Grotelaan in Eindhoven, met als doel de meest duurzame huurwoningen in deze stad te realiseren. Met het oog op duurzame energievoorziening zijn de appartementsgebouwen voorzien van solar daken.

CO_2-cijfers:
We hebben de ambitie om de CO_2-emissie, gerelateerd aan de omzet, in vier jaar (2017 – 2020) minimaal 10% te laten afnemen. Daarbij hanteren we 2016 als referentiejaar en relateren we de reductiedoelstelling aan de omzet. De absolute CO_2-uitstoot is in 2018 met 5,0% toegenomen ten opzichte van 2017. De CO_2-emissie voor scope 1 en 2 van Heijmans Nederland in 2018 bedraagt 53.781 ton (2017: 51.088 ton). Dit is vooral veroorzaakt door meer brandstofverbruik op de projecten en bij de asfaltcentrales, als gevolg van de toegenomen activiteiten. De CO_2-uitstoot bij het wagenpark is licht afgenomen, waaruit blijkt dat de maatregelen met betrekking tot het wagenpark hun vruchten afwerpen. Ondanks de absolute toename van de CO_2-uitstoot in 2018 is, gerelateerd aan de omzet, een reductie gerealiseerd van 14,1% ten opzichte van 2016. Deze reductie wordt enerzijds veroorzaakt door de nagenoeg gelijk gebleven absolute CO_2-uitstoot ten opzichte van 2016 en een toename van de omzet. Hetgeen betekent dat we de beoogde doelstelling in 2020 al hebben behaald. Dit neemt niet weg dat we ons blijven inzetten om de absolute CO_2-uitstoot ook te verlagen.

Materialen

Grondstoffen worden steeds schaarser. Het verder onttrekken van resources zet enorme druk op het duurzame perspectief van de aarde en daarmee ontstaat er urgentie om vaart te maken met alternatieven. Het sluiten van systemen is daarin een belangrijke oplossing. Dit kan in verschillende gradaties. Heijmans hanteert de 'Value Hill' om zo inzicht in bestaande systemen te verkrijgen, systemen te doorbreken en nieuwe kansen en mogelijkheden te ontdekken. De grootste toegevoegde waarde bevindt zich voor Heijmans in de 'pre-realisatie' fase: door slim te ontwerpen en samen met partners plannen te ontwikkelen die uitgaan van een zo lang mogelijke levensduur en die hernieuwd gebruik van bouwwerken, delen of grondstoffen daarvan mogelijk maken. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt in het opnieuw gebruiken, opknappen, een andere functie voor hetzelfde product of gebouw bedenken en/of recyclen van materialen en reststoffen. Binnen Heijmans zijn diverse voorbeelden voorhanden van deze aanpak. Zo wordt het terrein van De Kleine Aarde in Boxtel in opdracht van Woonstichting St. Joseph ontwikkeld tot een kennis- en expertisecentrum op het gebied van duurzaamheid en circulaire economie. Schone energie en oneindig hergebruik van materialen staan hierin centraal. Op het terrein verschijnt straks een circulair woongebouw met 22 appartementen over twee woonlagen. Bij de gebiedsontwikkeling Noorderhaven in Zutphen wordt nieuwe architectuur gecombineerd met transformatie van historische panden. De oude panden, het stratenpatroon en diverse cultuurhistorische elementen waren het uitgangspunt voor het ontwerp. Uitgangspunt is niet slopen, maar daar waar kan hergebruiken en transformeren, en toevoegen aan de stedenbouw. Ook bij de infra-activiteiten staat circulariteit hoog op de agenda, met de doorontwikkeling van asfaltproducten met een verlengde levensduur en waarbij grondstoffen steeds meer en beter worden hergebruikt, maar ook sloop en recycling van infra objecten zoals viaducten.

Het gaat bij circulariteit niet alleen om productontwikkeling, maar ook om procesverbetering. Het Bouw Informatie Model levert hieraan een bijdrage, doordat alle partners in een proces inzicht krijgen in elkaars activiteiten en het gezamenlijke resultaat. Hierdoor kunnen faalkosten afnemen en wordt de efficiency verhoogd. Ook was Heijmans afgelopen jaar betrokken bij Madaster. Het doel hiervan is afval te elimineren door materialen een identiteit te geven. Het platform fungeert als een publieke, online bibliotheek van materialen in de gebouwde omgeving. Het registreert, ordent, bewaart en ontsluit data met veel aandacht voor veiligheid, privacy en continuïteit.

Activiteiten:

- ***Afvalstromen, -reductie en -scheiding***

Heijmans heeft in 2018 een totale hoeveelheid van 20.819 ton afval geproduceerd. Dat is ongeveer dezelfde hoeveelheid als vorig jaar (2017: 19.176 ton). Het afval wordt op de bouwplaatsen zoveel mogelijk gescheiden in aparte stromen. Het scheidingspercentage is circa 70%, de rest is gemengd bouwafval. De verwerking gebeurt volgens specifieke afspraken in nauwe samenwerking met afvalpartners. Hierdoor kan ook een inschatting worden gemaakt van de toepassing van afvalstromen bij de verdere verwerking. Dit aspect zal in het kader van maatregelen om te komen tot een circulaire economie in de komende jaren nog belangrijker worden. Van de reststromen wordt circa 68% hergebruikt als secundaire grondstof en circa 23% om hier groene energie uit te halen. Ongeveer 7% wordt gebruikt om grijze energie te produceren en uiteindelijk wordt 2% van het afval gestort.

- ***Grondstoffen netwerk***

In 2018 is gestart met de implementatie van het Heijmans Grondstoffen Netwerk. Met deze tool wordt vraag en aanbod van materiaalstromen inzichtelijk gemaakt en aan elkaar gekoppeld. Dit stimuleert en faciliteert het hergebruik van materiaalstromen en het verkorten van transportbewegingen. Hierbij wordt er niet meer gestuurd op totaalhoeveelheden voor geheel Heijmans, maar worden er per project afwegingen gemaakt om op een zo duurzaam en kostenefficiënt mogelijke manier om te gaan met materiaalstromen.

- ***Heijmans ONE***

Verplaatsbare éénpersoonswoning voor specifieke doelgroepen die in de huidige woningmarkt tussen wal en schip vallen, zoals starters, spoedzoekers en statushouders. Voor gemeenten is dit concept interessant omdat deze woningen kunnen worden geplaatst op tijdelijk beschikbare locaties die wachten op een definitieve invulling. Zo kunnen ze in korte tijd invulling geven aan de woningvraag. En daarna kunnen de woningen op een andere plek opnieuw worden ingezet. Deze woning wordt volledig prefab gemaakt in de fabriek en via vrachtvervoer in twee delen geleverd. Een ultiem voorbeeld van circulariteit.

- ***Asfaltproducten op basis van hergebruik materiaal***

Heijmans werkt continu aan de verdere ontwikkeling van asfaltproducten met als doel deze steeds duurzamer te maken. Circulariteit is daarbij een belangrijke drijfveer. Het asfaltproduct Recoflex is gebaseerd op hergebruik van oude funderingslagen in de weg, daarop wordt een nieuwe, Recoflex toplaag aangebracht. Heijmans voert al enige jaren het asfaltproduct Greenway LE. Dit is een

duurzaam asfaltmengsel dat onder lagere temperatuur wordt geproduceerd en een hoog aandeel gerecycled asfaltgranulaat bevat. Een nieuwe ontwikkeling is een circulair asfaltmengsel, (duurzaam) DZOAB, dat voor 50% bestaat uit hergebruikt ZOAB asfalt. Begin 2019 heeft deze innovatie een prijs gewonnen in de prijsvraag 'Duurzaam Asfalt' van Rijkwaterstaat.

• *Hergebruik in projecten: Busstation Schiphol*
Heijmans zoekt in projecten actief naar mogelijkheden om bestaande materialen, onderdelen of gebouwen te hergebruiken in een nieuw te ontwikkelen en realiseren oplossing. Zo is bij Schiphol-Noord voor de inrichting van het busstation een oude vliegtuighangar omgetoverd tot knooppunt van de buslijnen in de regio. De hangar krijgt hiermee een nieuw leven op een nieuwe plek. Met een lichtspel van 138 LED lampen op de overkapping in de avond is op de bus wachten een ware beleving geworden. Het busstation voorziet zelf in de energie via zonnepanelen op het dak. Winnaar van de ARC15 Award.

• *Duurzaam Hout*
Heijmans heeft het afgelopen jaar circa 12.400 m^3 hout toegepast in haar projecten. Een percentage van 99,5% van dit hout komt uit gecertificeerde, duurzaam beheerde bossen, circa 81% daarvan heeft het FSC-keurmerk. Daarmee heeft Heijmans haar doelstelling om 100% duurzaam hout te gebruiken vrijwel bereikt. Hout wordt ook gezien als een bio-based materiaal dat belangrijke bijdrage kan leveren aan een grotere circulariteit van gebouwen.

Ruimte

Activiteiten:
• *Natuurinclusief bouwen*
Heijmans zoekt mogelijkheden om de natuur te versterken op de plekken waar we werken. Doelstelling is om de natuur alle ruimte te geven en beter achter te laten dan we aantroffen. Enkele projectvoorbeelden:
- A12 Ede Veenendaal Grijsoord: natuurgebieden die eerst door de weg werden doorgesneden, zijn na de verbreding weer met elkaar verbonden door de aanleg van faunapassages en extra ecologische verbindingen over en naast het spoor. Zo wordt het leefgebied van de dieren in deze gebieden aanzienlijk vergroot.
- NMM: na ontwikkeling, ontwerp en realisatie van het Nationaal Militair Museum in Soest is Heijmans 25 jaar lang exploitatiepartner voor het museum en vanuit die rol ook verantwoordelijk voor het omliggende natuurgebied. Contractueel is vastgelegd dat we de natuur na 25 jaar sterker en met meer diversiteit achterlaten dan we aantroffen.

• *Klimaatadaptief bouwen*
Bij de inrichting van wijken denken we na over de wijze waarop we klimaateffecten kunnen opvangen. Inzet van natuur ter versterking van de infrastructuur in wijken speelt daarin een cruciale rol. We integreren mooi en functioneel groen, ontwikkeling van wateropvang in de wijk, en zorgen voor bodem en grondwater. Bovendien geeft gemeenschappelijk groen, mits doordacht vormgegeven, ook een impuls aan de sociale samenhang in wijken. Enkele projectvoorbeelden:
- Plein van Leiden: nieuwe woonwijk met veel aandacht voor groen; vanwege het binnenstedelijke karakter van de wijk ook 'verticaal groen'.
- Hooghkamer in Voorhout: hier werken we nauw samen met tuinman, televisiepresentator en groenpionier Lodewijk Hoekstra, initiatiefnemer van NL Greenlabel, een bedrijf dat wijken toetst op duurzaamheid en natuurwaarden. Deze samenwerking gaan we uitbreiden naar al onze gebiedsontwikkelingen.

6.3 Financiële resultaten

Het nettoresultaat over geheel 2018 komt uit op € 20 miljoen (2017: € 20 miljoen). De omzet was met € 1.579 miljoen bijna 13% hoger dan het jaar daarvoor (2017: € 1.402 miljoen exclusief buitenlandse activiteiten). Tegenover de forse groei bij Vastgoed en Bouw & Techniek stond een beperkte daling bij Infra. Dit beeld was ook zichtbaar in de resultaten. In Vastgoed en Bouw & Techniek was sprake van een sterke resultaatverbetering, naast de volumegroei steeg ook de procentuele marge. Het resultaat bij Infra lag daarentegen wat lager dan het voorgaande jaar, hoofdzakelijk als gevolg van neerwaartse bijstellingen bij een tweetal projecten.

De orderportefeuille bedraagt ultimo 2018 € 2.014 miljoen, tegen € 1.898 miljoen ultimo 2017. Tegenover een goede order intake bij Vastgoed en Bouw & Techniek staat een dalende orderportefeuille bij Infra, die voor circa € 130 miljoen werd beïnvloed door de beëindiging van het Wintrack II project en ook het gevolg is van een selectief aannamebeleid.

Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.	2018	2017	Verschil
Opbrengsten	**1.579**	**1.487**	**6%**
Onderliggende EBITDA Nederland	**43**	**30**	
Correctie EBITDA resultaat joint ventures	-6	14	
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-6	-6	
Herstructureringskosten	-1	-8	
Grondsaneringen	-	-3	
Vrijval indexatie pensioen	5	-	
EBITDA Nederland	**35**	**27**	
Afschrijving/amortisatie Nederland	-12	-13	
Operationeel resultaat Nederland	**23**	**14**	
Operationeel resultaat beëindigde activiteiten incl. boekresultaat	-	31	
Operationeel resultaat	**23**	**45**	
Financiële baten en lasten	-8	-8	
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5	-15	
Resultaat voor belastingen	**20**	**22**	
Winstbelastingen	0	-2	
Resultaat na belastingen	**20**	**20**	

Opbrengsten

De samenstelling van de opbrengsten, uitgesplitst naar de sectoren over 2018, is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	2018	2017	Verschil
Vastgoed	503	391	29%
Woningbouw	*441*	*297*	*48%*
Utiliteit	*285*	*240*	*19%*
Bouw & Techniek	726	537	
Infra	654	680	-4%
Eliminatie	-304	-206	
Nederland	**1.579**	**1.402**	**13%**
Beëindigde activiteiten	-	85	
Totaal opbrengsten	**1.579**	**1.487**	

De omzet van de voortgezette activiteiten is toegenomen tot € 1.579 miljoen (2017 € 1.402 miljoen). De toename is vooral toe te schrijven aan de groei van de woningmarkt, waarvan Vastgoed en de woningbouwactiviteiten van Bouw & Techniek fors hebben kunnen profiteren. Daarnaast speelde het sterke herstel in volume van het 'Projecten' segment vanaf het tweede half jaar een rol.

De omzet van Vastgoed steeg naar € 503 miljoen, tegen € 391 miljoen in 2017. Met name de waardestijging bij verkochte woningen speelde een rol in de omzetstijging. Heijmans heeft in totaal 2.237 woningen verkocht (in 2017: 2.192 woningen), waarvan iets meer dan de helft aan particulieren en veelal woningen in het hogere segment, wat zich vertaalt in hogere vrij-op-naam prijzen. De gemiddelde vrij-op-naam prijzen (excl. BTW) van de verkochte woningen aan particulieren bedraagt in 2018 € 341.000,- (in 2017: € 299.000,-). Binnen het aantal woningverkopen werd 54% van de woningen verkocht aan particulieren en 46% aan beleggers (2017: 64% aan particulieren en 36% aan beleggers).

De gezamenlijke omzet van Bouw & Techniek steeg fors naar € 726 miljoen (2017: € 537 miljoen), in lijn met de sterke order intake eind vorig jaar en dit jaar. Ook de onderliggende EBITDA kwam in 2018 aanzienlijk hoger uit, op € 16 miljoen (2017: € 1 miljoen negatief). De grootste omslag was zichtbaar bij de utilitaire projecten, die inmiddels ook een positieve bijdrage leveren aan het resultaat. De totale orderportefeuille van Bouw & Techniek bedraagt eind 2018 € 1.202 miljoen (eind 2017: € 1.024 miljoen).

De woningbouwactiviteiten, onderdeel van Bouw & Techniek, lieten een stijging van de omzet zien tot € 440 miljoen ten opzichte van € 297 miljoen een jaar eerder. Gedreven door de sterk verbeterde orderportefeuille, steeg de omzet bij de utilitaire activiteiten van € 240 miljoen naar € 285 miljoen. De stijging zette met name in de tweede helft van het jaar in, doordat binnen het segment 'Projecten' substantieel meer productie werd gemaakt. De nieuwbouw van het European Medicines Agency en de Rechtbank Amsterdam maken hier een voornaam deel van uit. Ook het segment Services, gericht op technische services, onderhoud en beheer, groeide verder qua omvang. Binnen de utilitaire activiteiten nam dit type activiteiten circa 60% van de omzet voor rekening.

De omzet van de Nederlandse Infra-activiteiten laat een lichte afname zien naar € 654 miljoen ten opzichte van € 680 miljoen een jaar eerder. De laatste jaren is een bewuste keuze gemaakt om zeer selectief te zijn bij de verwerving van grote, integrale projecten. Met de afbouw van een aantal grote werken in 2018 en de eerste helft van het jaar 2019 zal deze wijziging in de omzetmix vanaf 2019 zichtbaar worden. De impact op de totale omzet van Infra daalt in 2019 naar verwachting tot onder de 40%.

Onderliggende EBITDA

De onderliggende EBITDA betreft het operationele resultaat voor afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures en exclusief eventuele aanpassingen van de waardering van vastgoed- en grondposities, herstructureringskosten en andere bijzondere posten. In 2018 komt de onderliggende EBITDA voor de Nederlandse bedrijfsonderdelen uit op € 43 miljoen (2017: € 30 miljoen voor de vergelijkbare Nederlandse activiteiten). De verdeling naar sectoren is als volgt weer te geven:

Onderliggende EBITDA in € mln.	**2018**	**2017**	**verschil**
Vastgoed	28	20	
Woningbouw	*11*	*5*	
Utiliteit	*5*	*-6*	
Bouw & Techniek	16	-1	
Infra	8	16	
Concern	-9	-5	
Nederland	**43**	**30**	**13**
Beëindigde activiteiten	-	1	
Totaal onderliggende EBITDA	**43**	**31**	

Vastgoed en de woningbouwactiviteiten droegen samen sterk bij aan de onderliggende EBITDA van Heijmans. Bij Woningbouw, opererend in een sterk concurrerende markt, blijft beheerste groei, met een duidelijke focus op kwaliteit, van belang. Beschikbaarheid en betaalbaarheid van toeleveranciers en mensen zijn in de huidige marktomstandigheden een voornaam aandachtspunt. De toegenomen werkdruk leidt ook tot extra benodigde aandacht als het gaat om ziekteverzuim en veiligheid. Goede werkvoorbereiding en tijdige inkoop zijn noodzakelijk om marges gedurende de uitvoering op peil te houden, evenals het maken van heldere afspraken over indexering van prijzen bij contractvorming met derden. Bij Vastgoed is, mede door het investeren in conceptueel vermogen en denkkracht, integrale gebiedsontwikkeling als een van de kernactiviteiten verder ontwikkeld. Intensieve samenwerking tussen de woningbouwactiviteiten en Vastgoed leidt tot een combinatie van visie en conceptueel vermogen, realisatiekracht en maakbaarheid, bovendien kunnen we zo efficiënt werken en een lage kostenbasis behouden. Van groot belang blijft, zeker in een groeiende markt, focus te houden op faalkosten, standaardisatie en kwaliteit.

Daarnaast ontstaat een toenemend belang om weer gericht te gaan investeren in nieuwe grondposities waardoor we kunnen inspelen op de verdere groeivooruitzichten in de markt. De laatste jaren zijn veel posities uit de bestaande grondbank tot ontwikkeling gebracht en dit proces zal zich de komende jaren voortzetten. In dat kader is het van belang om nu reeds na te denken over de omzet na 2020.

De onderliggende EBITDA van de utilitaire activiteiten over 2018 liet een duidelijke omslag zien van € 6 miljoen negatief naar € 5 miljoen positief. Services presteerde evenals de voorgaande jaren prima met een stijging van marge en volume. De omslag in het resultaat werd primair ingegeven door het utilitaire projectenbedrijf. In 2017 werd dit bedrijf nog gekenmerkt door onderdekking van algemene kosten als gevolg van een selectief aannamebeleid en de uittreding uit het RIVM project. De kwalitatief goede order intake eind 2017 en begin 2018 zorgt er vanaf medio 2018 voor dat er niet langer van onderdekking sprake is en dat er weer marge wordt gemaakt. Ondanks de forse afname van omzet in de laatste jaren is het personeelsbestand grotendeels op peil gehouden, zodat de nieuwe fase van groei in een krappe markt op verantwoorde wijze kan worden gerealiseerd.

De resultaten van de Infra-activiteiten over 2018 waren wisselend. Het grootste deel van de activiteiten liet goede marges zien en de bezettingsgraden van de diverse specialismen waren op niveau. Tegelijkertijd waren er neerwaartse bijstellingen naar aanleiding van de definitieve uitspraak van de Raad van Arbitrage voor de Bouw in het kader van de Wilhelminasluis te Zaandam en de contractbeëindiging van het Wintrack II project door TenneT.

Voor de Wilhelminasluis is inmiddels een vaststellingsovereenkomst getekend en de werkzaamheden zullen begin 2019 worden hervat. De aangepaste contractvoorwaarden hebben in het eerste halfjaar geleid tot een (additionele) verliesvoorziening van € 5 miljoen, maar scheppen tegelijkertijd een duidelijk kader voor het vervolg.

Als gevolg van een verschil van inzicht heeft TenneT in het najaar het Wintrack II contract beëindigd. De combinatie Heijmans-Europoles en TenneT zijn vooralsnog niet tot minnelijke afspraken gekomen. Partijen zijn nog in overleg om tot minnelijke afspraken te komen. In het derde kwartaal heeft Heijmans € 10 miljoen afgeboekt voor nog niet betaalde facturen en kosten, alsmede de afwikkeling van reeds aangegane verplichtingen. Deze afboeking is daarmee exclusief de effecten van een eventuele juridische procedure.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat over 2018 komt uit op € 23 miljoen (2017: € 45 miljoen). Het operationeel resultaat werd beïnvloed door beperkte herstructureringskosten, de afwaardering van enkele vastgoed- en grondposities en een eenmalige pensioenbate. De opbouw van het operationeel resultaat is als volgt:

Operationeel resultaat in € mln.	**2018**	**2017**
Onderliggende EBITDA Nederland	43	30
Correctie EBITDA joint ventures	-6	14
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-6	-6
Herstructureringskosten	-1	-8
Grondsaneringen	-	-3
Vrijval indexatie pensioen	5	-
EBITDA Nederland	**35**	**27**
Afschrijving/amortisatie Nederland	-12	-13
Operationeel resultaat Nederland	**23**	**14**
Operationeel resultaat beëindigde activiteiten incl. boekresultaat	-	31
Operationeel resultaat	**23**	**45**

Bijzondere afwaardering

Heijmans beoordeelt de vastgoed- en grondposities periodiek op basis van de geldende verslaggevingsregels. Naast een beperkte afwaardering in het eerste halfjaar, heeft dit in het vierde kwartaal geleid tot een waardeaanpassing van € 5 miljoen op een relatief grote positie, als gevolg van een uitspraak van de Raad van State waarin akkoord gegeven is op de plaatsing van een groot aantal windmolens in de directe omgeving. Hierdoor is een gedeelte van het ontwikkelgebied minder geschikt geworden voor toekomstige woningbouw wat van invloed is geweest op de waardering van de gronden.

Pensioenbate

In april 2018 zijn de pensioenverplichtingen van Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. ondergebracht bij een verzekeraar, waarbij tevens een in 2013 doorgevoerde korting van 2% is gerepareerd. De herverzekering en het terugdraaien van de korting hebben tot een actuariële last van € 37 miljoen geleid die als niet gerealiseerd resultaat

(direct door het eigen vermogen) is opgenomen. Ook is met ingang van 1 januari 2019 de indexatie van de tot 2012 opgebouwde pensioenen, die afhankelijk was van de loonsverhoging volgens de cao Bouw & Infra voor voormalige deelnemers die nog een dienstverband hebben bij de Groep, omgezet naar een loongerelateerde component. De vrijval van de voor deze indexatie opgenomen verplichting heeft geleid tot een eenmalige bate van € 5 miljoen, na aftrek van de eenmalig hogere pensioenlasten vanwege het herverzekeringstraject en omzetten indexatie.

Herstructureringskosten

Als gevolg van beperkte organisatieaanpassingen, bedragen de herstructureringskosten in 2018 € 1 miljoen (2017: € 8 miljoen).

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2018	2017	verschil
Rentebaten	*1*	*2*	
Financiële baten	1	2	-1
Herwaardering lening	*-*	*1*	
Overige rentelasten	*-11*	*-13*	
Rentelasten	-11	-12	1
Saldo	-10	-10	0
Geactiveerde rente	2	2	0
Financiële baten en lasten*	**-8**	**-8**	**0**

** Financiële baten en lasten betreffen alle activiteiten. Voor uitsplitsing voortgezette en beëindigde activiteiten: zie jaarrekening.*

Het saldo van financiële baten en lasten is gelijk aan vorig jaar (€ 8 miljoen negatief). De resultaats- en werkkapitaalverbetering heeft geleid tot een lager gemiddeld schuldgebruik. Daarnaast zijn de rentemarges vanaf de herfinanciering in het tweede kwartaal op een lager niveau. De van toepassing zijnde marge op de syndicaatslening daalde van 4% naar 3% na de herfinanciering medio mei. Tegenover deze lagere kosten stond een hogere afschrijvingslast van gekapitaliseerde financieringskosten. Deze kosten hielden verband met de vorige herfinanciering en betroffen zowel adviseurskosten als afsluitprovisies. Deze post zal volgend jaar substantieel afnemen, doordat er nog slechts € 1 miljoen gekapitaliseerd is en lineair wordt afgeschreven over een periode van 3,5 jaar (de resterende looptijd van de syndicaatslening). Op basis van de score op de financiële convenanten ultimo 2018, zal de rentemarge in Q1 2019 verbeteren van 3,00% naar 2,25%.

Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over 2018 bedraagt 0%. De effectieve belastingdruk wordt negatief beïnvloed door de niet-aftrekbare rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen B en de niet-aftrekbare gemengde kosten. De effectieve belastingdruk wordt positief beïnvloed door de vrijgestelde deelnemingsresultaten en het aanwenden van niet-gewaardeerde verliezen.

Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	31-12-18	31-12-17	verschil
Vaste activa	253	282	-29
Werkkapitaal	-98	-116	18
Geïnvesteerd vermogen	**155**	**166**	**-11**
Eigen vermogen	149	162	-13
Voorzieningen lang	37	18	19
Netto rentedragende schulden	-31	-14	-17
Financiering	**155**	**166**	**-11**

Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	31-12-18	31-12-17	verschil
Materiële vaste activa	44	47	-3
Immateriële activa	79	80	-1
Overige vaste activa	130	155	-25
Boekwaarde vaste activa	**253**	**282**	**-29**

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 8 miljoen (2017: € 4 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel deelnemingswaardes van joint ventures waarin Heijmans participeert. De overige vaste activa zijn substantieel afgenomen. In de cijfers van 2017 was een pensioenvordering van € 30 miljoen opgenomen voor Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. Deze vordering was gebaseerd op de aanname dat deze gesloten regeling geleidelijk afloopt en dat Heijmans, als werkgever, op lange termijn als enige resterende rechthebbende logischerwijs het uiteindelijk resterend vermogen zal toekomen. In het eerste kwartaal van 2018 hebben het pensioenfondsbestuur en Zwitserleven overeenstemming bereikt over een buy-in. Als gevolg van deze overgang van de pensioenaanspraken is de vordering niet langer in de balans gewaardeerd, hetgeen een negatieve impact heeft gehad op de solvabiliteit. Heijmans is sindsdien niet langer blootgesteld aan het potentiële risico voor bijstortingen vanwege mogelijke dekkingstekorten en voor deelnemers is een in 2013 doorgevoerde korting van 2% gerepareerd.

Geïnvesteerd vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2018 slechter uit dan ultimo 2017. De samenstelling van het werkkapitaal is op hoofdlijnen als volgt:

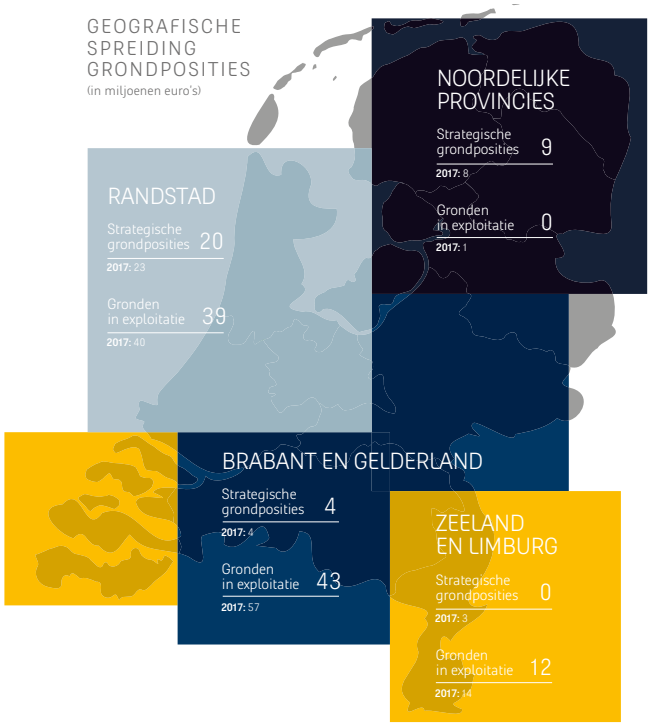
Werkkapitaal in € mln.	31-12-18	31-12-17	verschil
Strategische grondposities	127	150	-23
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	69	27	42
Overige voorraden	11	10	1
Onderhanden werken	-91	-68	-23
Handels- en overige kortlopende vorderingen	176	166	10
Handels- en overige kortlopende schulden	-390	-401	11
Werkkapitaal	**-98**	**-116**	**18**

Het werkkapitaal vertoont gedurende het jaar behoorlijke fluctuaties, al is Heijmans er de laatste twee jaar in geslaagd om haar activiteiten en de daarmee samenhangende impact op het werkkapitaal minder seizoensafhankelijk te maken. De werkkapitaalbehoefte is in hoge mate projectspecifiek en gerelateerd aan betaalschema's van opdrachtgevers en betaalcondities met onderaannemers. De seizoensinvloeden in de bouwsector worden verklaard door hogere activiteitenniveaus in het tweede en vierde kwartaal (met name bij Infra) alsmede een verhoogd niveau van notariële transporten en claim settlements/afwikkeling meerwerken voor balansdata. Hogere werkkapitaalvereisten gedurende het jaar leiden tot een hoger kapitaalbeslag, dat door Heijmans primair ingevuld wordt door gebruik te maken van een 'Revolving Credit Facility', die ultimo 2018 ongebruikt was.

Gedurende 2018 nam het werkkapitaal licht toe, hetgeen betekent dat het per saldo minder negatief werd met € 18 miljoen. De belangrijkste factoren hierbij waren:

- Een verslechtering van het debiteuren / crediteurensaldo met € 21 miljoen, hetgeen in absolute bedragen op een zeer efficiënt niveau blijft met een gemiddelde debiteurentermijn die relatief laag is.
- Het Onderhanden Werk nam af (ofwel de mate van voorfinanciering verbeterde) met € 23 miljoen en de voorraadpositie van Vastgoed nam toe met € 19 miljoen. In feite ontwikkelden beide posities zich redelijk neutraal, doordat als gevolg van de introductie van IFRS 15 de woningen in aanbouw met een creditstand voortaan aan de creditzijde van de balans opgenomen worden als OHW credit, en niet langer direct in mindering worden gebracht op de woningen in aanbouw met een debetstand. Zonder deze herrubricering was het Onderhanden Werk juist licht toegenomen en de voorraadposities licht afgenomen. Het Onderhanden Werk bij Infra nam af als gevolg van de voltooiing van een aantal grote integrale projecten die steeds voorgefinancierd waren. Bij Bouw & Techniek verbeterde de mate van voorfinanciering juist, doordat met de opstart van een groot aantal nieuwe werken de Onderhanden Werk positie verbeterde.
- Binnen Vastgoed stond tegenover een afname van de strategische grondposities een stijging van de woningen in voorbereiding en in aanbouw. De totale voorraad strategische grond daalde tot € 127 miljoen (2017: € 150 miljoen). De grondbank, die tussen 2007 en 2013 nauwelijks ingezet kon worden voor nieuwe ontwikkelingen, heeft het afgelopen jaar bijgedragen aan woningverkopen in onder andere Noordwijk (Duineveld 1e fase), Berkel Enschot (Koningsoord), Zutphen (oude Reesink terrein) en de start van de herontwikkeling van het Dico terrein in Uden. De onderverdeling in typologie

grondposities is als volgt:



Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 13 miljoen afgenomen. Tegenover de toevoeging van de gerealiseerde nettowinst van € 20 miljoen aan de reserves, stond het actuariële verlies als gevolg van de buy-in van het pensioenfonds van per saldo € 31 miljoen. Het bruto effect hiervan was € 37 miljoen met een belastingimpact van € 6 miljoen. Daarnaast waren er nog enkele kleine mutaties in het eigen vermogen, hoofdzakelijk als gevolg van de implementatie van IFRS 15 (zie hiervoor de toelichting in de Grondslagen in de jaarrekening).
De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2018	2017	verschil
Resultaat na belastingen	20	20	0
Veranderingen in pensioenwaardering	-37	0	-37
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	5	0	5
Aanpassing IFRS 15	-1	0	-1
Wijziging in eigen vermogen	**-13**	**20**	**-33**

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het uitstaande cumulatief preferente aandelenvermogen, komt ultimo 2018 uit op 25% (2017: 27%). De mutatie van het garantievermogen was gelijk aan de mutatie van het eigen vermogen, doordat het uitstaande kapitaal cumulatief preferente aandelen B niet wijzigde. Het balanstotaal steeg van € 771 miljoen naar € 776 miljoen. Deze stijging was meer dan volledig het gevolg van de invoering van IFRS 15. Door de invoering van IFRS 15 worden de woningen in aanbouw met een creditstand voortaan aan de creditzijde van de balans opgenomen en vermeld onder de post Onderhanden Werk (OHW). Dit heeft geleid tot een balansverlenging van € 41 miljoen (ultimo 2017 bedroeg deze post € 18 miljoen). De verliesvoorzieningen die voorheen waren opgenomen in de Onderhanden Werk posities moeten onder IFRS 15 als voorzieningen worden gepresenteerd. Deze herclassificatie van circa € 26 miljoen betreft met name een verschuiving tussen OHW credit en kortlopende voorzieningen en leidde daarmee niet tot balansverlenging. De herclassificaties als gevolg van IFRS 15 hebben gezamenlijk een impact van bijna 2%-punt op de solvabiliteit gehad.

Gegeven het belang dat wordt gehecht aan het verder verbeteren van de balansverhoudingen, is besloten dat over het boekjaar 2018 geen dividend wordt uitgekeerd op (certificaten van) gewone aandelen.

Bedragen in € mln.	31-12-18	31-12-17	verschil
Eigen vermogen	149	162	-13
Cumulatief preferente aandelen	45	45	0
Garantievermogen	**194**	**207**	**-13**
Totaal activa	**776**	**771**	
Solvabiliteit	**25%**	**27%**	

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto kaspositie is ultimo 2018 € 31 miljoen (2017: € 14 miljoen). Behoudens de cumulatief preferente aandelen B en enkele projectfinancieringen maakte Heijmans ultimo 2018 geen gebruik van leningen. De totale kasstroom was € 17 miljoen positief en was daarmee sterk in lijn met het positieve nettoresultaat. Zie verder de toelichting op de kasstroom.

De zogenaamde recourse netto kaspositie (zie paragraaf 6.21 van de jaarrekening voor toelichting), waarop ook de afspraken met financiers zijn gebaseerd, komt per jaareinde 2018 uit op € 88 miljoen (2017: € 59 miljoen).

Rentedragende schuld in € mln.	31-12-18	31-12-17	verschil
Langlopend	52	54	-2
Kortlopend	6	6	0
Bruto schuld	58	60	-2
Liquide middelen	-89	-74	-15
Netto schuld	**-31**	**-14**	**-17**

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

Bruto schuld in € mln.	31-12-18	31-12-17	verschil
Cumulatief preferente aandelen	45	45	0
Projectfinancieringen	4	0	4
Overige financierings-faciliteiten	9	15	-6
Bruto schuld	**58**	**60**	**-2**

Herfinanciering 2018

Op basis van de geboekte voortgang in het herstel van de winstgevendheid en de schuldreductie is Heijmans in het eerste kwartaal van 2018 vroegtijdig met het bankensyndicaat in overleg getreden over een vernieuwing van de huidige financieringsvoorwaarden die in februari 2017 werden gemaakt. In mei 2018 heeft dit geleid tot herfinanciering met het bankensyndicaat, bestaande uit ABN Amro, ING, KBC en Rabobank, waarvan de belangrijkste wijzigingen hierna zijn opgesomd:

- De overeenkomst met de oorspronkelijke einddatum medio 2019, is met 3 jaar verlengd tot 1 juli 2022;
- Het totale commitment van de faciliteit is in mei met € 12 miljoen vervroegd teruggebracht naar € 144 miljoen. Conform eerdere afspraken zou het commitment tot 30 juni 2019 gradueel verder worden teruggebracht tot € 121 miljoen, hetgeen op basis van de goede cash flow ontwikkeling op verzoek van Heijmans vervroegd is gerealiseerd op 9 oktober 2018. Als gevolg hiervan maakt KBC sinds die datum niet langer onderdeel uit van het bankensyndicaat;
- De rentemarge is in mei 2018 verbeterd van 4% naar 3% en er zijn prestatieafspraken gemaakt waarmee de marge gefaseerd verder kan verbeteren tot 1,65%. Op basis van de uitkomsten van de financiële convenanten ultimo 2018 zal de rentemarge in Q1 2019 afnemen tot 2,25%;
- De Interest Cover Ratio (>4) en Leverage Ratio (<3) zijn ongewijzigd gebleven. De Average Leverage Ratio is naar beneden toe aangepast van maximaal 2,5 naar maximaal 1,5 te bedragen tot en met Q1 2019 en maximaal 1,0 in de kwartalen erna. Nieuw is een Solvency Ratio, waarbij het Garantievermogen tenminste 20% van het balanstotaal moet zijn in 2018 en 2019, en tenminste 22,5% in de jaren daarna. Deze ratio wordt jaarlijks bij jaareinde getoetst. Aan deze aangepaste convenanten werd gedurende 2018 ruimschoots voldaan. Voor wat betreft de score op de vanaf 2018 weer van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar paragraaf 6.21, waar een uitsplitsing van de berekeningswijze is gegeven, alsmede de vergelijkende cijfers.

Met de banken zijn diverse zekerheden overeengekomen. Het betreft de verpanding van de bankrekeningen (100%), de intellectueel eigendomsrechten, de vorderingen, het materieel, de verpanding van de verkoopopbrengsten van de desinvesteringen, alsmede een eerste recht van hypotheek op grondposities met een totale boekwaarde ultimo 2018 van circa € 60 miljoen.

Dividend herziening cumulatief preferente aandelen B

Heijmans N.V. maakt in haar financieringsstructuur gebruik van € 45,1 miljoen aan cumulatief preferente financieringsaandelen B, die geplaatst zijn bij Beleggingsfonds de Zonnewijser en Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V.

Iedere vijf jaar dient er conform de overeenkomst met de cumulatief preferente aandeelhouders een dividend-herziening plaats te vinden. Voor de periode van 1 januari 2019 – 31 december 2023 zijn partijen overeengekomen dat het jaarlijkse dividend wordt verlaagd naar 7,21% ten opzichte van de huidige coupon van 7,90%.

Op de cumulatief preferente financieringsaandelen B is contractueel geen aflossing van toepassing. Vanuit de wens van Heijmans om toe te werken naar optimalisatie van de vermogensstructuur is afgesproken om het uitstaande kapitaal binnen de komende dividend herzieningsperiode van vijf jaar als volgt terug te brengen:

- Zodra Heijmans de dividenduitkering op normale aandelen hervat, wordt de helft van het bedrag dat op normale aandelen wordt uitgekeerd als terugbetaling van agioreserve afgelost op de cumulatief preferente financieringsaandelen B;
- Heijmans zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) ieder jaar verzoeken om de raad van bestuur van Heijmans te mandateren tot de uitgifte van maximaal 10% van het uitstaande (normale) aandelenkapitaal, zoals de laatste jaren ook is geschied. Op basis van dit mandaat zal Heijmans de verschuldigde dividend coupon uitkeren in de vorm van reguliere aandelen tegen marktprijs, waarbij de cash besparing wordt aangewend om af te lossen op het uitstaande kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B. Dit aflossingselement gaat derhalve niet ten koste van het garantievermogen en heeft daarmee geen netto cash impact. Als voorbeeld, indien de emissie zou plaatsvinden tegen de slotkoers van 2018 van € 8,00 dan zou het gaan om de uitgifte van minder dan 2% van het aandelenkapitaal in het eerste jaar na de dividendherziening;
- Zodra de solvabiliteit op basis van het garantievermogen groter is dan 30% (zoals gerapporteerd in het jaarverslag over ieder toekomstig jaar) en Heijmans in dat jaar tot dividenduitkering overgaat, vindt een extra aflossing plaats in de vorm van een terugbetaling op gestorte agioreserve van de cumulatief preferente aandelen B ter hoogte van het verschuldigde dividend van het voorgaande jaar.

In het geval het totaal van de aflossingen ertoe leidt dat het uitstaand kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B halveert (kleiner wordt dan € 22.550.000) dan treedt automatisch een korting op van het dividend van 100 basispunten, ofwel, een verlaging van de dividend coupon naar 6,21%.

In geval van aflossingen als hiervoor benoemd, wordt ieder jaar op 30 juni de stemverhouding van de cumulatief preferente aandelen B herzien pro rata de impact op de kapitaalverhoudingen.

De bovenstaande afspraken zijn aangegaan onder de opschortende voorwaarde dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, tijdens de jaarlijkse vergadering te houden op 10 april 2019, goedkeuring verleent voor de daarvoor benodigde wijziging van de statuten van de Vennootschap.

Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2018	2017	verschil
EBITDA - onderliggend inclusief beëindigde activiteiten	43	31	
Herstructurerings-uitgaven	-3	-8	
Betaalde/ontvangen rente	-5	-9	
Betaalde winstbelastingen	-	-2	
Mutatie werkkapitaal en overig	-8	9	
Kasstroom uit operaties	**27**	**21**	
Verkoop/aankoop deelnemingen	-	97	
Investeringen in materiële vaste activa	-8	-4	
Investeringen in immateriële activa	-1	0	
Verkoop van materiële vaste activa	1	1	
Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2	-3	
Investeringskasstroom	**-10**	**91**	
Betaald dividend	0	0	
Overig	0	2	
Mutatie netto schuld	**17**	**114**	**-97**

Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2018 kwam met € 2.014 miljoen op een hoger niveau uit dan ultimo 2017 (€ 1.898 miljoen). De grootste inkomende orders waren de nieuwbouw van het European Medicines Agency (Bouw & Techniek) en de uitbreiding van de A1 Apeldoorn Azelo (Infra). Aangekondigde projecten als de ontwikkeling van Feyenoord City en het merendeel van twee grote percelen van het project Main Contractors Schiphol, waarmee zowel Infra als Bouw & Techniek de komende jaren

voorkeurspartner van Schiphol wordt voor de start- en landingsterreinen en voor de terminals 1 en 2 (inclusief bijbehoren pieren), zijn nog niet volledig in de orderportefeuille opgenomen. De contractbeëindiging van het WinTrack II project leidde tot een verlaging van de orderportefeuille van circa € 130 miljoen. Als gevolg daarvan, in combinatie met een selectief aannamebeleid, is de orderportefeuille van Infra afgenomen. Deze werd gecompenseerd door een stijging in Bouw & Techniek en Vastgoed. Van de totale geprognosticeerde omzet van 2019 is circa 65% in portefeuille (2018: 60%). De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2018 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2018 en 31 december 2017 zijn als volgt:

Orderportefeuille in € mln.	**31-12-2018**	**30-06-2018**	**31-12-2017**
Vastgoed	435	451	420
Woningbouw	*508*	*476*	*435*
Utiliteit	*694*	*729*	*589*
Bouw & Techniek	1.202	1.205	1.024
Infra	766	953	814
Eliminatie	-389	-406	-360
Orderportefeuille Nederland	**2.014**	**2.203**	**1.898**

Outlook

De omzet komt naar verwachting op een vergelijkbaar niveau uit als in 2018, waarbij een daling in Infra als gevolg van een selectief aannamebeleid gecompenseerd zal worden door de andere activiteiten. Uitgaande van gelijkblijvende marktomstandigheden verwachten wij in 2019 een verdere verbetering van het overall resultaat. In 2018 heeft zowel een herfinanciering van de syndicaatslening plaatsgevonden als een aanpassing van de jaarlijkse coupon van de cumulatief preferente aandelen B. We verwachten dat de kapitaalkosten in 2019 daarmee verder zullen dalen. De corporate financiering is hiermee op een gebalanceerd niveau gekomen met een sterk commitment van financiers naar de toekomst. Heijmans streeft ernaar om de solvabiliteit de komende jaren op eigen kracht verder te verbeteren richting 30%.

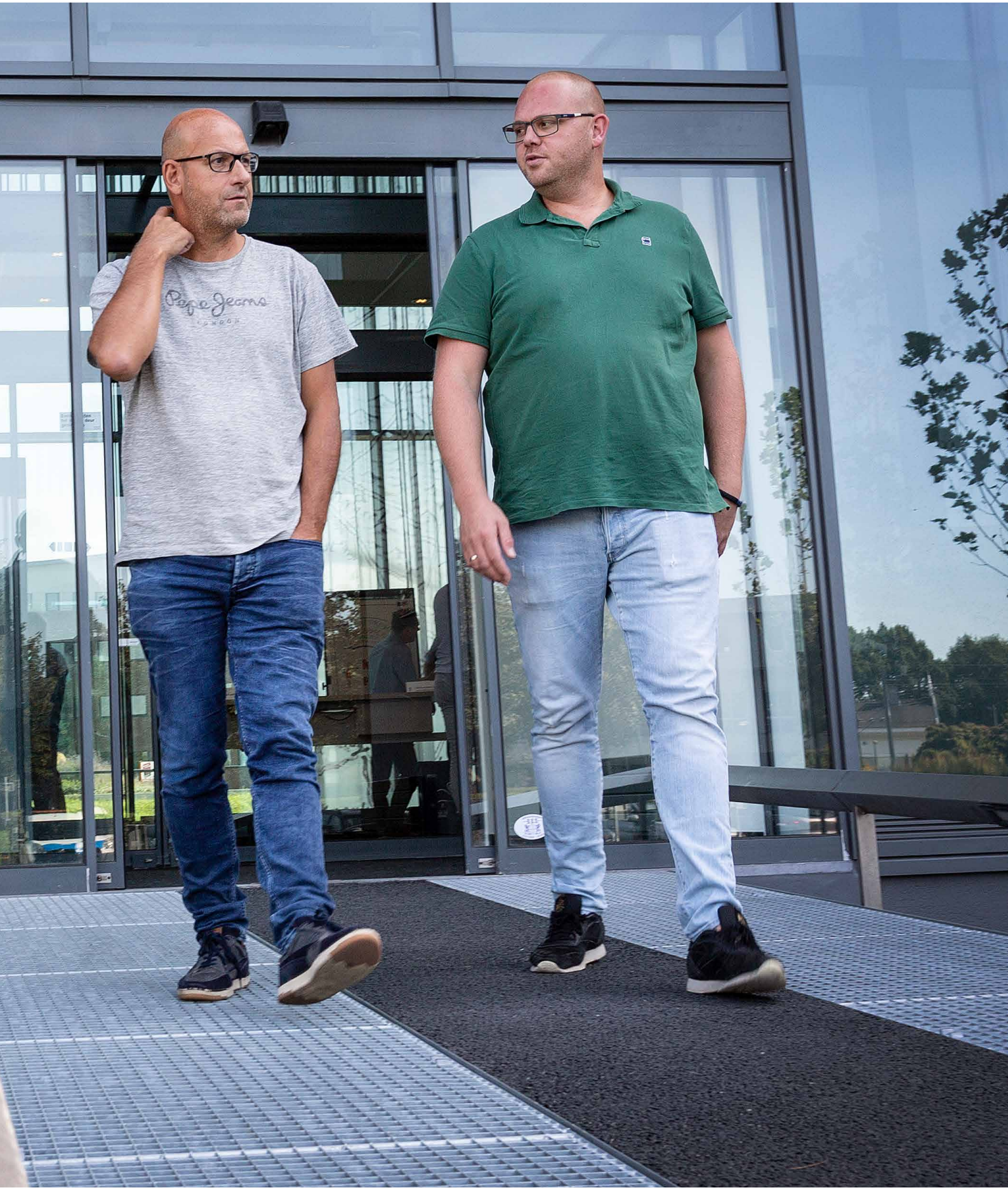


“Steeds beter werken”

Een project zoals Heijmans ze graag heeft: bouwen, onderhouden, kansen creëren voor optimalisering binnen een soepel lopende samenwerking. De renovatie van het kantoor van Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden (HDSR) is zo'n project. Een Heijmans-team bracht het kantoor in Houten helemaal up to date en met behulp van BeSense worden de werkplekken continu verbeterd. Facilitair coördinator Paul Rijsdam: “Door beheer en onderhoud mee te nemen bij de start van het project, stimuleer je de bouwer iets te leveren dat zo efficiënt mogelijk te gebruiken en beheren is. Je eist het maximale.”

Roland Kastelijn, klant- en technisch manager
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
Paul Rijsdam, facilitair coördinator
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

Loop mee door het kantoor op **heijmans.nl**


Pepe Jeans



Asset management, Schiphol



7 Corporate Governance

7.1 Verslag van de raad van Commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2018. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 21 februari 2019 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening op pagina 202. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2018 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om, met het oog op het belang van het verdere herstel van de balans, over 2018 geen dividend uit te keren op de (certificaten van) gewone aandelen.

Positie en belangrijke ontwikkelingen 2018

Rol en bevoegdheden raad van commissarissen
De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad terzijde. Hierbij richt de raad van

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

Deelgebieden toezicht
Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op de wijze waarop het bestuur de strategie, gericht op waardecreatie, uitvoert, op de realisatie van doelstellingen, de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaglegging, naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer 7.2, 'Corporate Governance' – , op de activiteiten van de raad van bestuur ter zake, de cultuur binnen de onderneming, op de werking van meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2018

Resultaatontwikkeling
In 2018 heeft de raad van bestuur onverminderd verder gebouwd aan de basis die in 2017 is gelegd voor schuldreductie en verbetering van vermogensverhoudingen. De raad van commissarissen heeft de inspanningen van de raad van bestuur gevolgd, en heeft het bestuur daarbij ondersteund. Voorts heeft de raad van commissarissen voortdurend aandacht voor het programma 'focus, discipline en excellence'. Ook het 'marge boven volume beleid', voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen zijn uitgebreid aan de orde gekomen in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggenspraak gehouden over het terugbrengen van het risicoprofiel van een aantal grote projecten.

Financiering
Op basis van de geboekte voortgang in het herstel van de winstgevendheid en de schuldreductie is Heijmans erin geslaagd om de financieringsafspraken van februari 2017 in mei 2018 te vernieuwen. De financiering is daarbij verlengd tot 1 juli 2022. De faciliteit is teruggebracht tot € 144 miljoen en wordt stapsgewijs verder afgebouwd naar € 121 miljoen. De rentemarge en een aantal convenanten is positief aangepast. De raad van commissarissen heeft veelvuldig met de raad van bestuur overlegd over het verloop van de resultaten in relatie tot de eisen die gelden ten aanzien van de financiering. De resultaten hebben ertoe geleid dat Heijmans begin oktober 2018 de kredietfaciliteit versneld heeft teruggebracht tot € 121 miljoen hetgeen door de raad van commissarissen zeer positief wordt geacht. De raad van commissarissen is van mening dat de bereikte verlenging van de financiering en de verbeterde voorwaarden Heijmans in staat stellen verder te werken aan een sterkere Nederlandse onderneming.

Strategie
In 2018 is de strategie tegen het licht gehouden en heeft de raad van bestuur intensief, samen met de raad van commissarissen, gewerkt aan een herijking waarbij een visie voor de komende vijf jaar is ontwikkeld. Daarin zijn drie pijlers richtinggevend: 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen'. De raad van commissarissen houdt zicht op de implementatie van de strategie en de verschillende thema's van de strategie zijn regelmatig onderwerp van gesprek tussen de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Voorts heeft de raad van commissarissen kennisgenomen van de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie.

Corporate governance
De raad van commissarissen is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, onder andere over de Corporate Governance Code en relevante regelgeving. Voor meer informatie wordt verwezen naar 7.2, 'Corporate Governance' op pagina 83 van het bestuursverslag.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid
In 2018 hebben zeven reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Enkele van deze vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen. Daarnaast hebben vijf vergaderingen plaats gevonden in de vorm van conference calls. Voor een tweetal vergaderingen gold dat één commissaris

verhinderd was, te weten mevrouw Boumeester respectievelijk de heer Van Keulen. Bij één van de conference calls was de heer Icke verhinderd deel te nemen. De verhinderde commissarissen hebben van de mogelijkheid gebruik gemaakt om de agendapunten vooraf met de voorzitter te bespreken en zijn zo in de gelegenheid geweest hun standpunten naar voren te brengen. Bij de vergaderingen van de Remuneratie-commissie en van de Selectie- en benoemingscommissie waren alle leden aanwezig. De heer Van Keulen is bij één vergadering van de vergadering van de Auditcommissie afwezig geweest.

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2018 het project Fenixloodsen in Rotterdam bezocht. Voorafgaand aan de vergadering heeft de projectleiding een uitgebreide presentatie over dit project verzorgd die in de vergadering tot een goede discussie over projectmanagement heeft geleid. Tevens hebben commissarissen een aantal individuele projectbezoeken afgelegd.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2017 is besproken. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Afhankelijk van specifieke taakgebieden van commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de raad van bestuur. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies, te weten de selectie- en benoemingscommissie, de audit- en remuneratiecommissie.

Besluitvorming

In 2018 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- Goedkeuring van de strategie;
- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;
- Goedkeuring van het businessplan en budget 2018 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Instemming met het dividendvoorstel Heijmans N.V.;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2017;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het aangaan van een verlenging van de gesyndiceerde kredietfaciliteit tot 1 juli 2022;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur om een samenwerking met Koninklijke BAM Groep op het gebied van asfalt te onderzoeken;
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Het besluit om de raad van commissarissen tijdelijk uit te breiden tot zes leden en een vacature te stellen voor de zesde positie;
- Het besluit om een aanpassing van de remuneratie raad van commissarissen voor de leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Bestuur

De raad van bestuur bestaat sinds eind oktober 2017 uit twee leden. Hun aandachtsgebieden zijn als volgt:

- De heer A.G.J. (Ton) Hillen, CEO: Algemene zaken, Vastgoed, Bouw & Techniek, Infra, Duurzaamheid, HR & Management Development, PR & Communicatie, Innovatie
- De heer J.G. (Hans) Janssen, CFO: Finance & Tax, Investor relations, ICT, Juridische Zaken, Pensioen, Inkoop en Facilitair Bedrijf.

Zelfevaluatie raad van commissarissen

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance Code luidt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor haar eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. Eind 2017 heeft de raad van commissarissen, met ondersteuning van een externe partij, zijn functioneren, en zijn interactie met de raad van bestuur geëvalueerd. De rapportage die daarop is gevolgd is besproken met de raad van commissarissen. Naar aanleiding van de evaluatie is een aantal verbeterstappen besproken en ingevoerd. In de tweede helft van 2018 heeft de raad van commissarissen, met ondersteuning van dezelfde externe partij, de in 2017 benoemde verbeterstappen geëvalueerd. Op basis daarvan is geconcludeerd dat de verbeterpunten goed zijn aangepakt en dat deze stevig zijn verankerd in de interactie binnen de raad van commissarissen en met de raad van bestuur.

Diversiteit

De samenstelling van de raad van commissarissen van Heijmans wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting op grond van de Wet Bestuur en Toezicht is gericht op een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de raad van commissarissen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de raad van commissarissen zijn thans twee van de zes leden een vrouw, derhalve 33%. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 14 van dit jaarverslag. Het

diversiteitsbeleid dat geldt ten aanzien van de raad van bestuur en raad van commissarissen is opgenomen in de Corporate Governance verklaring waarnaar wordt verwezen op pagina 84 van het bestuursverslag.

Commissies

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

Auditcommissie

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

Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over waardering van grondposities, de stand van zaken binnen het excedent ondernemingspensioenfonds, de implementatie van het ERP-systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming, komende wijzigingen IFRS regelgeving en de issuelijst. Ook is gesproken over integriteit en compliance, Risk & Audit management, de rapportages van de Risk & Audit manager, cybersecurity en privacy.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke (voorzitter), R. van Gelder en S. van Keulen. In 2018 is de commissie vier keer met de raad van bestuur bijeen gekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Daarnaast is overleg gevoerd met de accountant buiten de afwezigheid van de raad van bestuur.

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

Selectie- en benoemingscommissie

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

Het afgelopen jaar heeft de selectie- en benoemingscommissie twee keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. De commissie heeft, met het oog op het besluit van de raad van commissarissen om de raad tijdelijk uit te breiden tot zes leden, en met het oog op de vacatures die de komende jaren ontstaan in de raad, een aantal zoekprofielen opgesteld. Medio 2018 heeft de commissie aan een externe partij de opdracht gegeven te zoeken naar kandidaten die passen in het profiel 'risk, legal & compliance' in verband met aftreden van de heer S. van Keulen na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 april 2019. Na een uitvoerige en zorgvuldige selectie heeft de commissie in mevrouw M.M. Jonk een zeer geschikte kandidaat gevonden, en heeft de raad van commissarissen unaniem besloten om haar tijdens de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 6 december 2018 voor te dragen als nieuwe commissaris voor de duur van ruim vier jaar.

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

Remuneratiecommissie

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



De Groene Oever, Lent

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2018 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport, bijlage 9.6 van dit jaarverslag.

In 2018 heeft de remuneratiecommissie, naast twee reguliere vergaderingen, een aantal malen onderling overlegd. De Remuneratiecommissie heeft zich in 2018 intensief beziggehouden met de voorbereiding van het voorstel tot aanpassing van de remuneratie van de raad van commissarissen voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 april 2018. De commissie heeft opdracht gegeven voor een marktonderzoek en heeft daarna een voorstel aan de raad van commissarissen gedaan. Nadat de raad van commissarissen heeft besloten het voorstel voor de genoemde Aandeelhoudersvergadering in te trekken wegens de dynamiek die toen rondom het onderwerp bestond, heeft de commissie nader onderzoek gedaan en een nieuw voorstel voorbereid dat op de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 6 december 2018 met algemene stemmen is aangenomen. Voorts heeft de commissie in 2018 aandacht besteed aan het vaststellen van doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf en het Bonus Investment Share Matching Plan.

Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat thans uit zes leden. Conform het rooster van aftreden waren mevrouw P.G. Boumeester en de heer R. van Gelder aftredend in 2018. Zij zijn beiden op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 april 2018 herbenoemd voor een periode van twee jaar. Deze benoeming is gevolgd op twee termijnen van vier jaar. Conform best practice 2.2.2 motiveert de raad van commissarissen deze benoeming als volgt. Gedurende de afgelopen jaren heeft de raad van commissarissen zich ten volle gericht op de ondersteuning van de raad van bestuur die noodzakelijke maatregelen heeft getroffen om tot structureel herstel van winstgevendheid te komen. In dat licht, om die ondersteunde rol de komende tijd zo goed mogelijk te kunnen vervullen, heeft de raad van commissarissen de voorkeur gegeven aan continuïteit in zijn samenstelling, en derhalve besloten tot voordracht voor de benoeming van mevrouw Boumeester en de heer Van Gelder voor de duur van twee jaar. In de komende jaren zal worden gestreefd naar een evenwichtiger rooster van aftreden. Mevrouw M.M. Jonk is op de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 6 december 2018 benoemd tot commissaris van Heijmans voor de duur van ruim vier jaar.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 14 van dit jaarverslag. Alle leden van de raad van commissarissen zijn aan te merken als onafhankelijk in de zin van best practice 2.1.8 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Ten slotte

Heijmans is, na het transitiejaar 2017, in 2018 weer stuk dichter bij het doel, structureel herstel, gekomen. Dit neemt niet weg dat Heijmans gedisciplineerd moet blijven werken aan strategische focus, strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, veiligheid en het versterken van vermogensverhoudingen, kortom aan resultaatverbetering. Het programma 'Focus, Discipline en Excellence' alsmede de pijlers van de strategie, 'Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen' spelen daarin een belangrijke rol. De fundamenten van bestendig succes worden gevormd door bekwame medewerkers die met vakmanschap, oog voor resultaat en in team verband excelleren, en door een goede organisatorische opzet. In 2018 is hierop voortgebouwd.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn zich ervan bewust dat het herstel van Heijmans een grote inzet en betrokkenheid vraagt van alle medewerkers binnen Heijmans. De raad van commissarissen wil de Ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Heijmans hierbij bedanken voor hun belangrijke bijdrage gedurende het afgelopen verslagjaar.

's-Hertogenbosch, 21 februari 2019

Sjoerd S. Vollebregt, voorzitter
Ron Icke RA, vice-voorzitter
Mevrouw Drs. Pamela G. Boumeester
Ing. Rob van Gelder
Mevrouw mr. Martika M. Jonk
Drs. Sjoerd van Keulen

7.2 Corporate governance

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

Open bedrijfscultuur

Voor onze strategie 'Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen' is een cultuur van discipline en eenheid een randvoorwaarde. Continu verbeteren blijft voor Heijmans van cruciaal belang om de basis op orde te houden en daarmee bouwen we voort op de principes van het eerdere strategische programma 'Focus, Discipline en Excellence'. Wij zien het belang van een goede corporate governance en gedragscode om onze bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken. Daarvoor blijven we sturen op het uitdragen van de kernwaarden die belangrijk zijn voor de realisatie van de strategie. Deze kernwaarden zijn eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking. Een uitgebreidere toelichting op onze cultuurprogramma's is te lezen in 6.2, 'Niet-financiële resultaten'.

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

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

Organisatie van de corporate governance

Goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management – inclusief goed toezicht hierop – zijn de uitgangspunten van de corporate governancestructuur van Heijmans. We hechten namelijk veel waarde aan een evenwichtige balans tussen de belangen van onze stakeholders. Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de Corporate Governance Code dat de Vennootschap een langetermijn-samenwerkingsverband is van diverse bij de Vennootschap betrokken stakeholders.

Aandelen

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

Medezeggenschap

De medezeggenschap binnen Heijmans vertegenwoordigt onze medewerkers. Heijmans heeft één ondernemingsraad (OR), op het niveau van Heijmans Nederland B.V. Ook zijn er commissies – met OR- en niet-OR-leden – die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals finance, strategie, sociaal beleid en communicatie. In 2018 heeft de ondernemingsraad zeven OR-vergaderingen gehouden en zes overlegvergaderingen. Dit zijn vergaderingen waarbij de voorzitter van de raad van bestuur aanwezig is. Bij twee overlegvergaderingen was een lid van de raad van commissarissen aanwezig. In totaal heeft de OR in 2018 negen instemmingsaanvragen en zeven adviesaanvragen behandeld.

Implementatie Corporate Governance Code 2016: naleving van en afwijkingen

De onderliggende principes van de Corporate Governance Code worden door Heijmans onderschreven en zijn ook geïmplementeerd in onze corporate governancestructuur. Daarvoor hebben we onder meer de reglementen aangepast van de raad van bestuur, raad van commissarissen en van de commissies van de raad van commissarissen.

In het verslagjaar 2018 hebben we voor één best practice afgeweken van de aanbevelingen in de code, namelijk best practice 4.4.3. Die bepaalt dat een bestuurder tweemaal voor een periode van vier jaar zitting kan hebben in het bestuur van het administratiekantoor en vervolgens tweemaal voor een periode van twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het bestuur van het administratiekantoor.

Op grond van de statuten van Stichting Administratiekantoor Heijmans die golden tot 9 juli 2018 konden leden van het bestuur voor maximaal vier jaar worden benoemd, en tweemaal voor vier jaar worden herbenoemd, in totaal dus 12 jaar. Daaraan was toegevoegd dat in bijzondere gevallen kon worden afgeweken. In overeenstemming met die statuten is de heer W.M. van den Goorbergh in maart 2017 voor de vierde keer benoemd voor een periode van vier jaar. Daarbij is toen overwogen dat continuïteit binnen het bestuur belangrijk is, zeker gezien de fase waarin Heijmans zich toen bevond, in combinatie met de zittingsduur van de overige bestuursleden. Inmiddels zijn de statuten van Stichting Administratiekantoor in overeenstemming met de Code gebracht.

Corporate Governance Verklaring

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

Bijzondere aspecten

Dividendbeleid

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

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is een optie verleend (call optie) op grond waarvan de Stichting het recht heeft om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen. De stichting behartigt de belangen van de onderneming en alle betrokkenen. Ook streeft de stichting ernaar de invloeden te beperken die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit en/of de strategie van de onderneming in de weg staan. Het doel van de uitgifte van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om de belangenbehartiging zorgvuldig te kunnen uitvoeren als de onderneming in een ongewenste situatie komt.

Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders

Volgens principe 4.1 van de code is het voor een goede corporate governance nodig dat alle aandeelhouders meedoen aan de besluitvorming in de algemene vergadering. Ook de raad van commissarissen en raad van bestuur vinden dit belangrijk. Een oproep, de agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden uiterlijk 42 dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de Vennootschap geplaatst. Indien mogelijk kunnen aandeelhouders op afstand stemmen en op afstand met alle (andere) aandeelhouders communiceren. Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen ook een volmacht en steminstructie verlenen aan een door de vennootschap aangewezen derde partij die overeenkomstig de steminstructie zal stemmen.

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

Beperking overdracht aandelen

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

Substantiële deelnemingen in Heijmans

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – meer dan 3% belang hadden in Heijmans per 31 december 2018 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), staan vermeld in het hoofdstuk 'Het aandeel Heijmans'.

Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten; beperking stemrechten)

- Er zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap is verdeeld.
- De Vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.
- Er zijn geen beperkingen op stemrechten die verbonden zijn aan (certificaten van) gewone aandelen.
- Het aantal stemmen dat uit te brengen is op een preferent financieringsaandeel B van nominaal € 0,21, is contractueel beperkt tot 1,278 stem.
- De statuten van de Vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen om aangemerkt te worden als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering.
- Conform artikel 6 van de statuten van de Vennootschap kan de raad van bestuur als bevoegd orgaan aangewezen worden door de algemene vergadering van aandeelhouders om (certificaten van) aandelen uit te geven. De raad van commissarissen moet hier goedkeuring voor geven. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de omvang en duur van deze bevoegdheid vast.

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

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

- een beperking van overdracht van aandelen.
- een beperking van uitgifte van (certificaten van) gewone aandelen, waaraan de Vennootschap meewerkt.
- een beperking van het stemrecht.

Statutenwijziging

Een besluit tot wijziging van de statuten kan, tenzij het voorstel daartoe uitgaat van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad de commissarissen, alleen worden genomen met een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin ten minste de helft van het geplaatste kapitaal is vertegenwoordigd. Indien een voorstel tot het nemen van een besluit is uitgegaan van de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, kan dit besluit worden genomen met volstrekte meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal.

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

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders van 11 april 2018 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 11 april 2018:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal per 11 april 2018, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname dan wel het aangaan van een strategische alliantie;
- het voorkeursrecht op gewone aandelen te beperken of uit te sluiten in het geval dat die aandelen worden geplaatst met gebruikmaking van het eerder vermelde recht tot het nemen van aandelen.

Verder is de raad van bestuur door de algemene vergadering van aandeelhouders van 11 april 2018 voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 11 april 2018, gemachtigd als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, te besluiten gewone en preferente financieringsaandelen B in haar eigen kapitaal door de Vennootschap te doen verkrijgen door aankoop ter beurze of anderszins. Hierbij geldt dat de machtiging is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal en dat de aandelen door de Vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop voor de gewone aandelen, en tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de preferente financieringsaandelen B.

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 121 miljoen (per einde 2018) een change of control-clausule opgenomen. Hierin is bepaald dat het consortium op de hoogte moet worden gesteld van een change of control, waarna het consortium de mogelijkheid heeft om vervroegde aflossing te eisen. Change of control-clausules kunnen ook voorkomen in samenwerkingsovereenkomsten waarbij dochtervennootschappen partij zijn.



Anika van Lint, spoorboring Tiel

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

7.3 Gedrag, integriteit en dilemma's

Cultuur en structuur

Heijmans hecht grote waarde aan integriteit. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. We stimuleren een open werkhouding door het bestuur en het management het goede voorbeeld te laten geven. Ook bespreken we integriteitskwesties in de bestuursvergadering en de vergaderingen van de Groepsraad. Daarnaast zijn er reviewmeetings met de directie. Zo proberen we onze open cultuur zo goed mogelijk te borgen. Daarnaast hebben we een structuur opgezet waarin medewerkers melding kunnen maken van gedrags- en integriteitskwesties. Als het nodig is, volgt daaruit een onderzoek en kan er actie worden ondernomen.

Eind 2016 heeft Heijmans kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan het toenmalige strategische programma 'Focus, Discipline, Excellence'. Deze zijn: eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking. In 2017 is onder de noemer 'IK!' aan dit programma uitvoering gegeven. Deze kernwaarden blijven onverminderd van kracht in de kaders van de nieuwe strategie.

Compliance officer
Heijmans heeft een compliance officer als centraal aanspreekpunt en meldpunt bij integriteitskwesties. Anonimiteit van meldingen is geborgd en de compliance officer bekijkt per melding welke acties er nodig zijn en welke reglementen daarbij gelden. In veel gevallen worden kwesties op de werkvloer opgelost, bijvoorbeeld door een gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Commissie Integriteit
De Integriteitcommissie adviseert het bestuur van Heijmans op het gebied van integriteit. De commissie bespreekt issues, dilemma's en thema's op het gebied van integriteit en alle daaraan gelieerde onderwerpen. Op basis daarvan volgen er aanbevelingen over het te voeren beleid, zoals het instellen van trainingen. De raad van bestuur stelt het beleid vast en besluit welke acties er worden genomen. Onze CEO is de voorzitter van de commissie. De kernbezetting bestaat verder uit de compliance officer, de directeur Inkoop, de directeur HRM, de IT-security officer en de voorzitter van de OR. Het afgelopen jaar is er op verschillende momenten onderling overlegd. Bijvoorbeeld over de manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers kan worden gebracht. Ook wordt voortdurend bekeken of en hoe de meldingsstructuur binnen Heijmans verbeterd moet worden.

Dilemma's en gedrag

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

Nog steeds wordt Heijmans geconfronteerd met integriteits- en gedragskwesties. Niet iedereen heeft dezelfde opvatting over wat wel en niet toelaatbaar is. Een groot deel van de gemelde kwesties hebben betrekking op onderstaande dilemma's:

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

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

Zelfbepaalde regels versus geldende regels
Niet iedereen houdt zich aan de regels van onze gedragscode. Dat kan gelden voor declaratiegedrag, beloningen of het omgaan met bedrijfsmiddelen. Het kan voor (nieuwe)

medewerkers moeilijk zijn om tegen de leer in te gaan en collega's te wijzen op de feitelijk geldende regels.

Compliance

In 2018 zijn elf integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dat is iets meer dan in 2017. Er is geen gebruik gemaakt van de anonieme meldlijn. Heijmans stimuleert medewerkers om melding te doen van vermeende misstanden en biedt daarvoor verschillende mogelijkheden. Daarnaast voert de compliance officer zelf een actief beleid. Hij doet regelmatig een uitvraag onder het management en bij HRM. De raad van bestuur vindt het belangrijk dat medewerkers zich vrij voelen om zaken te melden. Iedereen moet weten dat hun melding serieus wordt behandeld.

De meldingen in 2018 gingen over het ontvreemden van bedrijfseigendommen en restmaterialen, het niet volgen van interne procedures en ongepast c.q. onprofessioneel gedrag door medewerkers in verschillende posities. Per geval hebben we eerst gekeken naar de ernst van de zaak en vervolgens hebben we feitenonderzoek gedaan. De meldingen hebben geleid tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen of in een aantal gevallen tot ontslag. Alle meldingen zijn ook besproken in de bestuursvergaderingen en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd.

Integriteit en gedrag

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

- *Integriteitsgevoelige functies:* binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Onder deze functies vallen de leden van de raad van bestuur, leden van bedrijfsstroomdirecties, projectdirecteuren, directeuren stafdiensten, vastgoedontwikkelaars, ontwikkelingsmanagers, managers, bedrijfsjuristen en inkoopmanagers. Voor deze functies is een screening vereist. Medewerkers in deze functie – of sollicitanten – moeten een Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten en een Verklaring Omtrent Gedrag aanleveren.
- *Reviews:* de raad van bestuur bespreekt integriteitskwesties en deelt ze anoniem in managementteams. In overleg met de commissie Integriteit, ziet de raad van bestuur toe op vertaling van meldingen en kwesties naar passend beleid.
- *Gedragscode 'de kr8 van Heijmans':* onder het motto 'een kwestie van karakter' is gewenst gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code gaat over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers vragen we voorbeeldgedrag. De gedragscode maakt integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst met vast en tijdelijk personeel en geldt ook voor zelfstandigen waarmee Heijmans werkt. Met het IK! kernwaardenprogramma worden de in de gedragscode vastgelegde regels vertaald naar de dagelijkse praktijk, met concrete uitwerkingen rond de drie kernwaarden resultaatgericht, eigenaarschap en samenwerken.

- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed in 2009 een *Transactieregister* opgezet conform de NEPROM-Gedragscode. Dit is een aanvulling op het kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode. In het transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid. Dit is ook vastgelegd in het Heijmans Inkoopbeleid.
- Inkoop: nieuwe leveranciers vragen we een 'Verklaring duurzaamheid' te ondertekenen. In deze verklaring staan spelregels opgenomen voor verbeteringen van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu.

Bestrijding corruptie en omkoping

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, partners, aandeelhouders en medewerkers hebben in ons bedrijf, is cruciaal voor ons bestaansrecht. Dat vertrouwen kan worden geschaad door corruptie of omkoping. De bestrijding daarvan maakt daarom deel uit van het algemene complianceprogramma binnen Heijmans. De gedragscode 'de kr8 van Heijmans' is op elke arbeidsovereenkomst van elke medewerker van toepassing. Daarin staat aangegeven dat Heijmans verwacht dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstrengeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen vermijden. Medewerkers mogen geen giften of uitnodigingen aannemen. Ook het aanbieden ervan kan de onafhankelijkheid van Heijmans of van de ontvanger in het geding brengen. Ons bedrijf en onze medewerkers moeten zich strikt houden aan de wettelijke regels en algemeen geaccepteerde normen die voor de bedrijfsvoering gelden en die tot uitdrukking komen in eigen

richtlijnen bijvoorbeeld het Transactieregister dat binnen Heijmans Vastgoed wordt toegepast. Ook leggen we de gedragscode – of een gelijkwaardige code – op aan onderaannemers en partners waarmee we zaken doen.

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

Naleving

Op het niveau van de bedrijfsstromen en op holdingniveau hebben we een aantal vertrouwenspersonen benoemd. Zij adviseren bij dilemma's waarmee medewerkers tijdens de dagelijkse werkzaamheden worden geconfronteerd. Heijmans eist van leveranciers en onderaannemers dat zij de gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland en NEPROM – of een eigen (branche) code – onderschrijven. De deelnemingen van Heijmans zijn opgenomen in het register van de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB). Tweejaarlijks worden (eventuele) overtredingen van de gedragscode gerapporteerd aan deze stichting, inclusief een beschrijving met de wijze waarop deze overtredingen door Heijmans zijn afgedaan.

Aanvullende en afzonderlijke reglementen

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

• *Dossierverklaring*

De Heijmans Gedragscode is nader uitgewerkt in de zogenaamde dossierverklaring. Deze verklaring wordt geëist bij iedere uitgebrachte offerte met een waarde vanaf € 100.000. Hiermee verklaart het verantwoordelijke management expliciet dat er bij de totstandkoming van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.

• *Interne meldprocedure*

Voor situaties waarin het moeilijk is om een oplossing te vinden binnen de dagelijkse werksituatie, heeft Heijmans al eerder een interne meldprocedure geïntroduceerd. In deze procedure staan de stappen waarmee een misstand kan worden gemeld. Daarnaast staat beschreven hoe een onderzoek naar een melding verloopt en welke rol het management daarin speelt. De interne meldprocedure geeft medewerkers de mogelijkheid om een misstand mondeling of schriftelijk in te dienen bij de compliance officer of vertrouwenspersoon, zonder daarmee hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar brengen. Medewerkers kunnen ook een anonieme melding doen via het SpeakUp-systeem.

• *Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.*

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

• *Reglement privébeleggingen*

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

Inspectie Leefomgeving & Transport

Begin 2014 heeft Heijmans als eerste aannemer een intentieovereenkomst gesloten met de Inspectie Leefomgeving en Transport (IL&T) om tot een handhavingsconvenant te komen voor de (zeer omvangrijke) regelgeving die onder het bereik van IL&T valt. IL&T ziet toe op handhaving van regelgeving in verschillende domeinen (onder andere bodem, transport, gevaarlijke stoffen). Heijmans heeft al een dergelijk convenant voor het Rijtijdenbesluit. Met een handhavingsconvenant ontstaat horizontaal toezicht waarmee Heijmans zelf wordt geacht afwijkingen te signaleren en maatregelen te treffen en deze jaarlijks te rapporteren aan IL&T. Binnen Heijmans raken vooral de activiteiten van Infra aan de domeinen van IL&T. Het op 26 juni 2015 getekende convenant met een looptijd van twee jaar is eind 2017 verlengd voor vijf jaar. Jaarlijks evalueren we het convenant. Zowel Heijmans als IL&T zijn tevreden over de manier waarop de gemaakte afspraken worden uitgevoerd.



“Circulariteit verandert de business”

Zonder een goeie basis begin je niets. De teams van Heijmans Bodemspecialismen zijn broodnodig voor de start van een vlekkeloos bouwproces, en óók voor een circulaire economie. Manager Stef Scheutjens neemt zijn uitvinders mee in een duurzame toekomst. “Wij kunnen grondstoffen omzetten in waarde. Dat kan het unique selling point van Bodemspecialismen zijn. Als we onze eigen grondstoffen beheren en bewaren, zijn we niet afhankelijk van andere bedrijven en kun je strategischer inschrijven op opdrachten.”

Stef Scheutjens
manager Bodemspecialismen Heijmans

Lees hoe Stef werkt aan de toekomst via **heijmans.nl**


heijmans
heijmans
heijmans

7.4 Risicomanagement

Nadat het jaar 2017 in het teken stond van het herstel van de winstgevendheid van de onderneming, heeft Heijmans hierin in 2018 verder stappen gezet. De financieringsfaciliteiten zijn tegen verbeterde voorwaarden tot 2022 zeker gesteld. De gemiddelde schuld is verder afgebouwd. Er is een overeenkomst met de cumulatief preferente aandeelhouders gesloten waarbij de coupon voor 5 jaar is verlaagd en er afspraken zijn gemaakt om deze relatief dure vorm van financiering geleidelijk af te bouwen indien dit voor Heijmans verantwoord is. De rol van de Chief Risk Officer (CRO) is verder verankerd en het team is versterkt met competenties uit alle bedrijfsstromen.

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in het risicoprofiel en het risicomanagement van de onderneming, de daarmee samenhangende risicofactoren, de beheersmaatregelen die genomen zijn om deze te mitigeren en te prioriteren voor wat betreft 2019.

De voornaamste risico's voor Heijmans zijn:

- Strategische risico's
  - economische downturn
  - prijsrisico
- Marktrisico's
  - beschikbaarheid arbeidskrachten, diensten en materialen
  - beschikbaarheid en ontwikkelbaarheid grondposities
- Operationele risico's, met name
  - beheersing van projectrisico's bij aanname en uitvoering
  - beheersing van bedrijfsrisico's zoals continuïteit in orderportefeuille, personeel en exploitaties
  - veiligheid
  - retentie en werving personeel
- Financiële risico's, daarbij zijn voor Heijmans met name van belang
  - gebrek aan liquiditeit
  - vermogensverhoudingen die uitvoering strategie verhinderen
  - onvoldoende capaciteit bankgaranties
  - onvoldoende financiële gezondheid van partners
- Juridische en compliance risico's
  - nieuwe samenwerkings- en contractvormen
  - toenemend belang andere rechtsgebieden zoals Cybersecurity en AVG
  - geschillen en procedures

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

Risicoprofiel en risicobereidheid

Heijmans is actief in bouw- en infraprojecten, inclusief beheer en onderhoud en/of services en daarnaast in vastgoedactiviteiten en, in mindere mate, Publiek Private Samenwerking (PPS)-projecten. Ook produceert Heijmans in beperkte mate eindfabricaten zoals asfalt.

Het onderscheid tussen bouw- en infraprojecten enerzijds en vastgoedontwikkelingen (en PPS-projecten) anderzijds is van invloed op het risicoprofiel.

Bouw- en infraprojecten
Streefmarge: EBITDA van 3-4%
Gematigd risicoprofiel gericht op rendabel bedrijfsmodel

De bouw- en infraprojecten, inclusief services, gaan uit van een aannemingscontract dat Heijmans uitvoert en waarvan een groot deel van het uit te voeren werk bij derden wordt ingekocht. Deze activiteiten worden gekenmerkt door relatief lage operationele winstmarges. Heijmans streeft voor deze activiteiten naar operationele winstmarges van 3-4%. Het bedrijfsmodel van dit type activiteiten is rendabel wanneer er gemiddeld sprake is van negatief werkkapitaal dat effectief resulteert in geen of nauwelijks geïnvesteerd vermogen. Bij infra-activiteiten gaat het veelal om een licht hoger geïnvesteerd vermogen dan bij bouw- of installatietechnische werkzaamheden, mede door de grotere inzet van het eigen materieel. Het is daarbij essentieel dat veel aandacht wordt besteed aan het managen van neerwaartse risico's. Deze risico's kunnen namelijk, indien ze optreden, bij lage winstmarges al snel leiden tot onrendabele activiteiten. Om neerwaartse risico's te vermijden, is de keerzijde dan ook dat Heijmans zichzelf welbewust eventuele opwaartse kansen ontzegt. Ten behoeve van een rendabel bedrijfsmodel streeft Heijmans derhalve een gematigd risicoprofiel na.

Bij de aanscherping van de risicobereidheid zijn de projectrisico's verder gecategoriseerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de jaaromzet van een project ten opzichte van de bedrijfsomzet, de contractvorm, de klant, de competentie 'fit' en het risicoprofiel van de gekozen oplossing. Ieder project wordt op basis van het bovenstaande ingedeeld in een risicocategorie (1 t/m 3) als functie van omzet versus risicolabel. Deze indeling gaat uit van: hoe hoger het risicoprofiel, des te hoger de autorisatie in de organisatie, des te hoger de rendementseisen en des te frequenter is de projectmonitoring.

Daarnaast stuurt Heijmans op een betere balans in de omzetmix binnen alle sectoren. Bij Infra, waarbij de verhouding tussen grote projecten enerzijds en regionale projecten, specialistische activiteiten en assetmanagement anderzijds, zich ontwikkelt ten gunste van de tweede categorie. Bij Bouw & Techniek streven we naar een evenwichtige verhouding tussen utilitaire projecten, woningbouw, utilitaire woningbouw en service werkzaamheden. Bij Vastgoed sturen we op de verhouding tussen ontwikkeling vanuit eigen posities, tenders/prijsvragen en directe gunningen. Daarbij gaat onze voorkeur uit naar ontwikkeling vanuit eigen positie en directe gunning en worden tenders als restpost gebruikt om de portfolio te vullen.

Vastgoed
Streefmarge: EBITDA van 6-8%. Gematigd risicoprofiel gericht op stimulering omloopsnelheid van het vermogen De vastgoed- en PPS-activiteiten kennen een hoger geïnvesteerd vermogen waardoor een hoger rendement vereist is. Heijmans streeft derhalve in deze markten naar een operationele winstmarge van 6-8%. De factor tijd vormt in deze activiteiten een belangrijk onderdeel van het risicoprofiel. Zo is het beslag op middelen vaak van langere duur om hogere rendementen te kunnen realiseren. Als aanscherping is met ingang van 2017 besloten alleen in nieuwe vastgoedposities te investeren die binnen vijf jaar ontwikkeld kunnen worden.

Eindfabricaten
Het risicoprofiel van eindfabricaten zoals asfalt wordt primair bepaald door de omvang van de benodigde productiecapaciteit. Deze capaciteit is goed afgestemd op de vraag vanuit eigen projecten in combinatie met levering aan derden. Daarbij onderzoekt Heijmans momenteel de mogelijkheden om samen te werken met BAM door de huidige asfaltcentrales in Nederland onder te brengen in een nieuw, gezamenlijk asfaltbedrijf. De oprichting van een nieuw asfaltbedrijf biedt de mogelijkheid om de kennis, kunde en investeringen in vernieuwing van beide bedrijven te bundelen. Verdere verduurzaming van de asfaltketen is daarbij een belangrijke doelstelling, van het verlagen van de CO_2-uitstoot tot circulariteit en hergebruik van grondstoffen en deelproducten. Daarnaast biedt het bundelen van krachten ons mogelijkheden om de bedrijfsvoering op het gebied van asfalt te optimaliseren.

Algemene risicobeheersingsmaatregelen

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

De 2e lijn wordt gevormd door onder andere Risk Office, Legal en Compliance, en analyseert en toetst het risicoprofiel inhoudelijk, ontwikkelt en verbetert beheersmaatregelen en zorgt dat deze in de eerste lijn worden geïmplementeerd.

De 3e lijn (Audit) ziet middels een auditprogramma toe op correcte naleving en effectiviteit van de beheersmaatregelen en rapporteert hierover periodiek aan de Groepsraad en de Auditcommissie.

Risicobeheersing is verankerd in een besturingsmodel dat wordt gekenmerkt door centraal georganiseerde bedrijfsstromen met korte lijnen naar de raad van bestuur.
Verder is uitvoering van de strategie bewerkstelligd via verbetertrajecten. Deze richten zich op het optimaliseren van de operationele kernprocessen van het bedrijf en het bevorderen van een cultuur waarin naast openheid en transparantie het nemen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap verankerd is. Zie hiervoor de hoofdstukken 'Strategie' en 'Mens en organisatie' in dit jaarverslag.

Procedurele maatregelen

Belangrijke aspecten binnen het **beheersingskader** zijn:

- Directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/ businessunits gericht op bevoegdheden, projectverwerving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen.
- Gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode en het IK!-programma – zie hiervoor de hoofdstukken 'Strategie' en 'Mens en Organisatie'.
- Een accounting manual met voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging en bijbehorende procedures.
- Bedrijfsprocessystemen voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten inclusief risicomanagementsystemen, met als doel uniformiteit van processen voor het hele concern. Dit betreft onder andere een uniform en geïntegreerd SAP/ERP binnen de gehele organisatie en de implementatie van het nieuwe HR-systeem (Workday), welke in 2019 zal worden afgerond.
- Register met verklaringen als extra waarborg voor integriteit van senior management en specifieke functies. Hieronder vallen Verklaring Omtrent Gedrag en Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten.

Heijmans kent onder meer de volgende **stuurmechanismen**:

- Planning- en control cyclus, met maandelijkse rapportages door het operationele management over onder meer ontwikkeling van relevante markten, financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten en veiligheid.
- Tenderboard, GO/NO GO procedure en gate reviews voor tenders waarbij alle categorie 3 tenders door de raad van bestuur worden geautoriseerd. Daarbij wordt voor iedere risico klasse 3 tender onder begeleiding van de CRO een onafhankelijke risk review gemaakt en gerapporteerd aan de RvB.
- Periodieke projectreviews: alle projecten worden ingedeeld in verschillende risicoklassen (1,2 en 3). De raad van bestuur bespreekt de risicocategorie 3 projecten minimaal eens per kwartaal.
- Status Update Projecten waarbij eens per maand risico gestuurd projecten met een verhoogd risicoprofiel worden doorgenomen met de RvB en CRO.
- Periodieke review meetings tussen RvB en werkmaatschappijen.
- Dagelijkse monitoring van liquiditeitsontwikkeling van bedrijfsonderdelen en specifieke projecten.
- Auditprogramma gericht op naleving van beheersmaatregelen in het kader van project specifieke risico's en op het beheersen van organisatie brede bedrijfsprocesrisico's. In 2018 zijn vijftig audits uitgevoerd.

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

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

Organisatie en CRO

De raad van bestuur bepaalt de strategie van Heijmans en de daarbij behorende risicobereidheid. Heijmans kent een organisatiestructuur waarbij de bedrijfsstromen centraal zijn georganiseerd met korte lijnen naar de raad van bestuur. De centrale directies van de bedrijfsstromen, de raad van bestuur en de stafafdelingen zijn op het hoofdkantoor van Rosmalen gevestigd, hetgeen de informele en open cultuur bevordert waarbij informatie-uitwisseling op een snelle en efficiënte wijze plaatsvindt. Gedurende 2017 is de rol van Chief Risk Officer (CRO) geïntroduceerd. De doelstelling van de CRO is het risicomanagement en risicobewuste cultuur in alle geledingen en over de volle breedte duurzaam op een hoger plan te brengen. In 2018 is een compacte Risk

Office afdeling onder de CRO opgericht die invulling geeft aan het 2e lijn risicomanagement binnen de organisatie. Risk Officers zijn senior medewerkers met achtergrond vanuit de drie bedrijfsstromen (Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra), control en juridische zaken.

Risk Officers:
- Zijn betrokken bij het categoriseren van projecten voor pre-kwalificatie en projectselectie;
- Geven een onafhankelijk oordeel over het risicoprofiel van alle categorie 3 tenders;
- Worden ingezet op zowel het inhoudelijk vormgeven van het 2e lijn risicomanagement als het inhoudelijk uitvoeren van onafhankelijke risk reviews van tenders en projecten in realisatie.
- De raad van bestuur staat onder toezicht van de raad van commissarissen - zie hiervoor ook paragraaf 7.2 'Corporate Governance'. De raad van bestuur en de raad van commissarissen overleggen tijdens geagendeerde vergaderingen en op ad hoc basis indien daar aanleiding toe is, waarbij risicobeheersing of direct daaraan gerelateerde onderwerpen zeer frequent op de agenda staan.

Cultuur

Heijmans is van mening dat de cultuur van de organisatie een belangrijke factor is in het beheersen van risico's. Projecten kennen vanwege de inherente risico's een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid die niet alleen kan worden ondervangen met richtlijnen en procedures. Deze vereisen een bepaalde mate van flexibiliteit en een open en actiegerichte cultuur waarbij voldoende eigenaarschap wordt getoond om voorkomende problemen op te lossen. Voorbeeldgedrag vanuit het management is daarbij cruciaal, evenals het elkaar aanspreken op het niet naleven van afspraken, maar ook het benoemen van zaken die goed zijn gegaan. Met het gebruik van gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode en het IK!-programma – zie hiervoor ook de hoofdstukken 'De Heijmans strategie' en 'Niet-financiële resultaten' - wordt richting medewerkers concreet gemaakt welk gedrag van hen wordt verwacht en welk gedrag niet acceptabel is.

Interne richtlijnen en procedures

De raad van bestuur bepaalt de kaders waarbinnen de directies en het management van de bedrijfsstromen opereren. Via directiereglementen en instructies aan het management van de bedrijfsstromen/business units zijn de bevoegdheden ten aanzien van projectverwerving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen verankerd.
Voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging zijn vastgelegd in het Accounting Manual, inclusief gerelateerde procedures zoals de procedure voor investeringen. In de bedrijfsprocessystemen zijn primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten beschreven, inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de project gerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Dit bevordert de uniformiteit van processen voor het hele concern. Het Heijmans-brede op SAP gebaseerde ERP-platform draagt in toenemende mate bij aan de uniformiteit. Rondom het tenderproces zijn procedures ingericht die waarborgen dat geen projecten met onverantwoorde risico's worden aangenomen. Tenders worden aan de hand van het risicoprofiel, dat afhankelijk is van onder meer omvang, contractsoort, complexiteit en type opdrachtgever, ingedeeld in drie categorieën. Per categorie zijn autorisatie- en escalatieniveaus vastgesteld, waarbij voor de hoogste categorie 3 door de raad van bestuur de finale beslissing over het al dan niet uitbrengen van een offerte wordt genomen. De procedure kent meerdere fasen die moeten worden afgesloten met een beslissing om al dan niet door te gaan met de tender (GO/NO GO). De standaard documenten die per fase worden vastgelegd, worden geregistreerd in een daarvoor ontwikkeld systeem waarin tevens de GO/NO GO beslissing wordt vastgelegd. Zowel enkele maanden na gunning als gedurende de realisatie en onderhoud van het project wordt voor categorie 3 projecten een Status Update Projecten (SUP) review gehouden voor de raad van bestuur, onder meer om vast te stellen of de uitgangspunten die tijdens de tenderfase zijn gehanteerd, nog steeds van kracht zijn of bijsturing behoeven. De SUP wordt onder verantwoordelijkheid van de CRO voorbereid en gehouden. Verder speelt de CRO een belangrijke rol vanaf projectleads, het aangaan van combinaties om gezamenlijk in te schrijven op projecten, het tenderproces en het realisatieproces.

Planning- en controlcyclus

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

- Op dagelijkse basis wordt de netto schuld gerapporteerd op geconsolideerde basis en per bedrijfsstroom. Dit betreft een overzicht van zowel alle banksaldi als de (project)financieringen. Deze ontwikkeling wordt afgezet tegen de prognose. Een achterblijvende liquiditeitsontwikkeling geldt als een voornaam early warning criterium en wordt direct besproken met het betreffende management.
- Op wekelijkse basis wordt een liquiditeitsprognose gemaakt voor de komende dertien weken. Tweewekelijks vinden interviews plaats met het management van de bedrijfsstromen om deze prognoses, en de mogelijke impact van individuele projecten daarop, door te spreken. Deze rapportage wordt onder meer gebruikt om de actuele liquiditeitsontwikkeling beter te kunnen begrijpen en vooraf inzichtelijk te hebben welke gevoeligheden zich hierin bevinden.
- Op maandelijkse basis wordt een liquiditeitsprognose gemaakt voor de komende twaalf maanden. Aan de hand hiervan wordt onder meer getoetst of de beschikbaarheid van financieringsfaciliteiten toereikend zijn om te kunnen voldoen aan de cashbehoefte. Tevens wordt dit gebruikt om iedere bedrijfsstroom een eigen limiet toe te kennen op de inhouse bank funding.

Verklaringen van management

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

Audits

Heijmans heeft een interne auditmanager benoemd met als primaire taak het initiëren en realiseren van voldoende operationeel gerichte audits inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management. In 2018 zijn circa 90 risico audits uitgevoerd onder aansturing van de risk- en auditmanager. De belangrijkste bevindingen zijn gedeeld met de Groepsraad en de Auditcommissie van de raad van commissarissen. Daar waar de audits aanleiding geven tot verbetering zijn deze vastgelegd in verbeterregisters. Middels deze verbeterregisters wordt de opvolging van de verbeteracties gemonitord.

In overleg met de raad van bestuur zijn voor het komende jaar een aantal focusgebieden voor het auditprogramma aangewezen. De focus van het auditprogramma zal in 2019 gelegd worden op items die van wezenlijk belang zijn voor een (financieel) succesvol project: tenderproces, ontwerpfase, werkbegroting en evaluatie. Door de externe accountant EY wordt een accountantscontrole op de jaarcijfers uitgevoerd. EY steunt voor combinaties waarin Heijmans deelneemt in een aantal gevallen op de werkzaamheden van andere openbare accountants.

Risico's en mitigerende maatregelen

Strategische risico's hebben een impact op de middellange of lange termijn. In de regel manifesteren deze zich geleidelijk in de tijd. Heijmans ziet hier met name risico's indien onvoldoende wordt ingespeeld op de noodzaak tot het creëren van onderscheidend vermogen, duurzaam opereren en vernieuwend kunnen zijn. Daarnaast speelt steeds de vraag of de schaal in een bepaald marktsegment passend is en voldoende perspectief biedt. Belangrijke afwegingen daarin zijn het beschikbaar hebben van noodzakelijke kennis en kunde, alsook het waarborgen van een juiste inzet van personeel en materieel.

In beginsel worden strategische risico's gemonitord door de raad van bestuur. De raad van bestuur analyseert en evalueert op continue basis de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten in relatie tot de attractiviteit en ontwikkeling van de markt en marktsegmenten. Ook initieert zij acties met als doel vanuit gesignaleerde risico's kansen te creëren. Concreet is in het kader hiervan eind 2016 besloten tot een totaalaanpak ter realisatie van verder herstel van de onderneming, inclusief het waarborgen van de financiering. Doel was Heijmans verder te ontwikkelen als puur Nederlands bedrijf. Dit proces is in 2017 geïmplementeerd en voltooid. Hierdoor is de spreiding van risico's over verschillende landen en geografische deelgebieden niet meer mogelijk, maar anderzijds is beheersbaarheid en focus van de onderneming hierdoor toegenomen. In 2018 is de strategie van Heijmans verder aangescherpt, waarbij naast continu verbeteren, ook verslimmen en verduurzamen als strategische pijlers zijn benoemd (zie ook het hoofdstuk 'De Heijmans strategie').

In de bijlagen van dit jaarverslag zijn de strategische, operationele, financiële, juridische en compliance risico's nader uitgewerkt, als ook de beheersmaatregelen. Daarbij geven we per risico aan of het risico hoog, gemiddeld of laag is voor Heijmans en hoe het zich ontwikkelt door aan te geven of het risico verbeterd, verslechterd of gelijk is gebleven ten opzichte van het jaar daarvoor.

Risico statement

In 2018 zijn voorgenomen maatregelen geïmplementeerd waardoor risico's beter beheersbaar zijn geworden:

- Herfinanciering waarbij overeenkomsten tot 2022 zijn gesloten
- Overeenstemming met de cumulatief preferente aandeelhouders voor de komende 5 jaar
- Verdere uitbouw van de risk office, waar nu alle relevante expertises aanwezig zijn
- Versterking HR discipline met CHRO met specifieke focus op recruitment en retentie
- Implementatie van het GRIP-programma met focus op project beheersing

Mede gegeven het bovenstaande kan de raad van bestuur verklaren dat gezien de huidige stand van zaken het gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld vanuit een continuïteitsveronderstelling en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt. Waarbij extra inspanningen moesten worden geleverd bij enkele grote infra- en utiliteitprojecten. Ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaglegging zoals weergegeven in de jaarrekening 2018 (pagina 101 tot en met 187) voor zover bekend geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen. In het jaarverslag zijn de materiële risico's en onzekerheden toegelicht die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de Vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling.

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



"Nooit meer op vakantie"

Lucht, groen, water: dat delen de kikkers van de Lentse Plas met hun buren, de bewoners van de duurzame huizen aan het water. Aan de zuidwestkant van de plas, onderin een uitkijktoren van hergebruikt hout, exploiteert Patries Lessmann een tijdelijke ijs- en koffiekiosk met terras. Vóór haar pensioen was ze activiteitenbegeleidster in de zorg; nu zorgt ze voor mensen die actief zijn. Ook de buurtbewoners kennen de weg naar de LENTmark-Kiosk. "Een goede locatie. De Groene Oever voelt als een warm bad."

Patries Lessman
horeca-ondernemer bij LENTmark-Kiosk

Bekijk de reportage op **heijmans.nl**



Jaarrekening 2018

INHOUD

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 102

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 103

2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen 104

3. Geconsolideerde balans 105

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode 107

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving 108

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening 123

6.1 Gesegmenteerde informatie 123
6.2 Beëindigde activiteiten 127
6.3 Opbrengsten 128
6.4 Overige bedrijfsopbrengsten 129
6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling 130
6.6 Overige bedrijfskosten 131
6.7 Financiële baten en lasten 131
6.8 Winstbelastingen 132
6.9 Winstbelastingvorderingen en -schulden 134
6.10 Materiële vaste activa 134
6.11 Immateriële activa 136
6.12 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen 138
6.13 Verstrekte leningen aan joint ventures 140
6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen 140
6.15 Voorraden 143
6.16 Onderhanden werken 144
6.17 Handels- en overige vorderingen 146
6.18 Liquide middelen 147
6.19 Eigen vermogen 147
6.20 Resultaat per aandeel 148
6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen 149
6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen 154
6.23 Voorzieningen 159
6.24 Handels- en overige schulden 160
6.25 Financiële risico's en beheer 161
6.26 Huur- en overige leaseovereenkomsten 168
6.27 Investeringsverplichtingen 169
6.28 Voorwaardelijke verplichtingen 169
6.29 Verbonden partijen 171
6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management 176

7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten 178

8. Vennootschappelijke jaarrekening 179

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2018	2017		
		Voortgezette activiteiten	Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal
6.3	Opbrengsten	1.579.132	1.402.215	85.059	1.487.274
	Kostprijs verkopen	-1.434.707	-1.265.336	-78.200	-1.343.536
Bruto-omzetresultaat		**144.425**	**136.879**	**6.859**	**143.738**
6.4	Overige bedrijfsopbrengsten	1.167	2.506	31.035	33.541
	Verkoopkosten	-34.099	-30.575	-1.517	-32.092
6.5	Beheerkosten	-87.331	-92.568	-5.375	-97.943
6.6	Overige bedrijfskosten	-1.555	-1.912	-8	-1.920
Operationeel resultaat		**22.607**	**14.330**	**30.994**	**45.324**
6.7	Financiële baten	1.659	1.702	534	2.236
6.7	Financiële lasten	-9.504	-10.803	-165	-10.968
6.12	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5.802	-14.669	-1	-14.670
Resultaat vóór belastingen		**20.564**	**-9.440**	**31.362**	**21.922**
6.8	Winstbelastingen	-75	0	-2.380	-2.380
Resultaat na belastingen		**20.489**	**-9.440**	**28.982**	**19.542**
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders					
Resultaat per aandeel (in €)					
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	0,96	-0,44	1,35	0,91
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	0,96	-0,44	1,35	0,91
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,00	0,00	0,00	0,00

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2018	2017
1. Resultaat na belastingen	**20.489**	**19.542**
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-374	353
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-37.134	508
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	5.530	-127
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	**-31.978**	**734**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-11.489**	**20.276**

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

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

x € 1.000

	2018	2017
Stand per 31 december voorgaand jaar	162.177	141.898
Aanpassing IFRS 15	-1.602	-
Stand per 1 januari	**160.575**	**141.898**
Resultaat na belasting	20.489	19.542
Niet-gerealiseerde resultaten	-31.978	734
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	**-11.489**	**20.276**
Transacties met eigenaars van de groep:		
Bonus Investment Share Matching Plan	11	3
Stand per 31 december	**149.097**	**162.177**

Zie 8. Vennootschappelijke jaarrekening voor de uitsplitsing van het eigen vermogen in de afzonderlijke reserves.

3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2018	31 december 2017
Vaste activa			
6.10	Materiële vaste activa	43.962	46.575
6.11	Immateriële activa	78.662	79.707
6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	71.997	66.357
6.13	Verstrekte leningen	22.636	29.631
6.22	Personeelsgerelateerde vordering[1]	0	30.122
6.14	Uitgestelde belastingvorderingen	35.882	29.817
		253.139	**282.209**
Vlottende activa			
6.15	Strategische grondposities	127.351	150.043
6.15	Overige voorraden[2]	79.584	37.150
6.16	Onderhanden werken debet	51.415	61.264
6.9	Winstbelastingvorderingen	0	38
6.17	Handels- en overige vorderingen	175.685	165.662
6.18	Liquide middelen	88.932	74.437
		522.967	**488.594**
Totaal activa		**776.106**	**770.803**

x € 1.000

Passiva		31 december 2018	31 december 2017
Eigen vermogen			
2b	Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
2b	Agio	242.680	242.680
2b	Reserves	-60.751	-27.182
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	-59.744	-79.286
1	Resultaat na belastingen boekjaar	20.489	19.542
		149.097	**162.177**
Langlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen[3]	52.413	54.537
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	15.451	15.298
6.23	Voorzieningen[4]	20.596	1.949
6.14	Uitgestelde belastingverplichtingen	549	607
		89.009	**72.391**
Kortlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	5.866	6.229
6.24	Handels- en overige schulden	368.436	377.400
6.16	Onderhanden werken credit	142.389	128.965
6.9	Winstbelastingschulden	149	109
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	1.611	1.995
6.23	Voorzieningen	19.549	21.537
		538.000	**536.235**
Totaal passiva		**776.106**	**770.803**

[1] Door de herverzekering van Pensioenfonds Heijmans in 2018, is de personeelsgerelateerde vordering nihil geworden, zie ook toelichting 6.22.
[2] De overige voorraden zijn gestegen ten opzichte van eind 2017 vanwege het niet langer opnemen van projecten met betrekking tot woningen in aanbouw met een creditsaldo in deze post. Als gevolg van de toepassing van IFRS 15 zijn deze opgenomen in de post onderhanden werken credit. Zie voor nadere toelichting op de toepassing van IFRS 15 hoofdstuk 5 Grondslagen, paragraaf 3.1.2.
[3] De rentedragende leningen zijn inclusief cumulatief preferente financieringsaandelen B ad € 45,1 miljoen (2017: € 45,1 miljoen).
[4] De voorzieningen zijn gestegen ten opzichte van eind 2017 met name door de reclassificatie van verliesvoorzieningen die vóór toepassing van IFRS 15 waren opgenomen in de post onderhanden werken. Zie voor nadere toelichting op de toepassing van IFRS 15 hoofdstuk 5 Grondslagen, paragraaf 3.1.2.

4. Geconsolideerd kasstroom-overzicht - indirecte methode

x € 1.000

		2018	2017*
Operationeel resultaat		**22.607**	**45.324**
Aanpassingen voor:			
6.2	Boekwinst op verkochte entiteiten	0	-31.035
6.4	Boekwinst op verkoop vaste activa	-243	-725
6.10	Afschrijvingen materiële vaste activa	10.078	11.759
6.11	Amortisatie immateriële activa	1.555	1.920
6.15	Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	6.400	5.200
	Mutatie werkkapitaal en langlopende voorzieningen	-8.375	-158
	Operationeel resultaat na aanpassingen	32.022	32.285
	Betaalde rente	-7.132	-10.527
	Ontvangen rente	1.659	1.894
	Betaalde winstbelastingen	0	-2.439
Kasstroom uit operationele activiteiten		**26.549**	**21.213**
6.10	Investeringen in materiële vaste activa	-8.206	-4.203
6.11	Investeringen in immateriële activa	-510	
	Verkoop van materiële vaste activa	984	1.766
6.2	Opbrengst verkochte entiteiten	0	96.893
	Kapitaalverstrekkingen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-12.466	-5.406
	Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	3.636	4.410
	Saldo leningen verstrekt aan en afgelost door joint ventures en geas-socieerde deelnemingen	6.995	-2.226
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-9.567**	**91.234**
6.21	Opgenomen rentedragende leningen	4.243	0
6.21	Aflossingen rentedragende leningen	-6.730	-116.269
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**-2.487**	**-116.269**
Kasstroom per saldo in de periode		**14.495**	**-3.822**
6.18	Liquide middelen per 1 januari	74.437	30.249
	Aanpassing liquide middelen inzake activa aangehouden voor verkoop	0	48.010
6.18	**Liquide middelen per 31 december**	**88.932**	**74.437**

*2017: inclusief beëindigde activiteiten, zie toelichting 6.2 'Beëindigde activiteiten'.

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2018 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

Het bestuur heeft op 21 februari 2019 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 10 april 2019.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2018 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

(2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

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

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van de baten en lasten. De schattingen en daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen en andere factoren, die als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten van de schattingen vormen de basis voor de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen, zie ook toelichting 6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

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

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

(3) Gevolgen nieuwe richtlijnen

De Groep heeft de volgende nieuwe richtlijnen, inclusief de hieruit resulterende wijzigingen van andere richtlijnen, met als datum van eerste toepassing 1 januari 2018 toegepast:

- IFRS 9 Financiële instrumenten (zie 3.1.1)
- IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten (zie 3.1.2)

De door de EU aanvaarde aanpassing IFRS 2, IAS 40 en IFRIC 22 die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018, hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening.

Voor nieuwe richtlijnen die nog niet van kracht zijn, onderzoekt de Groep de effecten, met name IFRS 16 Leases (zie 3.2).

(3.1) Gevolgen nieuwe richtlijnen die per 1 januari 2018 van kracht zijn

(3.1.1) IFRS 9 Financiële instrumenten

IFRS 9 inzake financiële instrumenten is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. IFRS 9 schrijft in het algemeen voor dat bij eerste opname van financiële instrumenten de voorziening voor verwachte kredietverliezen wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden. Ook daarna wordt, zolang geen sprake is van een significante verslechtering van het kredietrisico, de voorziening voor verwachte kredietverliezen steeds bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen

voor de komende twaalf maanden. Als echter, op individuele of collectieve basis, een significante verhoging van het kredietrisico optreedt, wordt de voorziening voor verwachte kredietverliezen bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van het instrument. Voor handelsvorderingen en onderhanden werken debet is gebruik gemaakt van de door de standaard geboden mogelijkheid om een vereenvoudigde benadering te hanteren, waarbij de voorziening voor verwachte kredietverliezen altijd wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. De toepassing van deze nieuwe standaard heeft geen materiële effecten op de financiële resultaten van de Groep vanwege met name het geringe kredietrisico dat de Groep loopt. Het geringe kredietrisico is onder meer het gevolg van het type klanten, zoals (semi)overheden bij de infra- en utiliteitactiviteiten, het gebruik van termijnschema's bij woningbouwactiviteiten waardoor de bouw voorgefinancierd is en het retentierecht dat de Groep kan uitoefenen indien een opdrachtgever niet zou betalen.

De wijze van waardering en presentatie onder IFRS 9 is afhankelijk van de eigenschappen van de contractuele kasstromen van financiële instrumenten en het bedrijfsmodel waaronder ze worden aangehouden. De financiële activa van de Groep worden aangehouden om contractuele kasstromen te ontvangen en geven aanleiding tot uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag. De betreffende financiële activa worden onder IFRS 9 gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, net zoals dat onder de vorige regelgeving het geval was.

De Groep heeft geen hedges afgesloten. De Groep heeft belangen in gezamenlijke overeenkomsten die hedgerelaties zijn aangegaan. Deze hedges zijn niet op de geconsolideerde balans opgenomen omdat de betreffende gezamenlijke overeenkomsten joint ventures betreffen. IFRS 9 leidt bij de betreffende joint ventures niet tot wijzigingen ten aanzien van hedge accounting in vergelijking met de vorige regelgeving.

(3.1.2) IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten

IFRS 15 inzake opbrengsten van contracten met klanten is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. IFRS 15 vervangt de standaarden IAS 11 'Onderhanden projecten in opdracht van derden' en IAS 18 'Opbrengsten' alsmede een aantal interpretaties. IFRS 15 introduceert een 5 stappen model aan de hand waarvan opbrengsten moeten worden opgenomen. Deze stappen zijn: 1. identificatie van het contract, 2. identificatie van de prestatieverplichting, 3. bepalen van de transactieprijs, 4. toewijzen van de transactieprijs aan prestatieverplichtingen en 5. opbrengst nemen bij vervulling van de prestatieverplichting. IFRS 15 moet bij eerste toepassing volledig retroactief (met aanpassing vergelijkende cijfers) worden toegepast óf beperkt retroactief waarbij het cumulatieve effect wordt verwerkt in de beginstand van het eigen vermogen 2018. De Groep heeft voor de laatste optie gekozen vanwege de beperkte effecten op de financiële resultaten en omdat deze wijze van eerste toepassing aanzienlijk efficiënter (want minder arbeidsintensief) dan de volledig retroactieve toepassing is. De gevolgen van IFRS 15 worden voor het berekenen van de ratio's die met de banken zijn afgesproken buiten beschouwing gelaten.

De effecten van de toepassing van IFRS 15 op de verkorte balans per 31 december 2018 en 1 januari 2018 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	31 december 2018					
ACTIVA	**Vóór IFRS 15**	**Effect IFRS 15**	**Na IFRS 15**	**31 december 2017**	**Effect IFRS 15**	**1 januari 2018**
Vaste activa	253	0	253	282	0	282
Vlottende activa						
Strategische grondposities	127		127	150		150
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	28	41 D	69	27	18D	45
Overige voorraden	11		11	10		10
Onderhanden werken	51		51	61	4C	65
Handels- en overige vorderingen	176		176	167		167
Liquide middelen	89		89	74		74
	482	41	523	489	22	511
Totaal activa	**735**	**41**	**776**	**771**	**22**	**793**

	31 december 2018					
PASSIVA	**Vóór IFRS 15**	**Effect IFRS 15**	**Na IFRS 15**	**31 december 2017**	**Effect IFRS 15**	**1 januari 2018**
Eigen vermogen	150	-1A	149	162	-1A	161
Langlopende verplichtingen						
Rentedragend [1]	52		52	54		54
Voorzieningen langlopend	19	18C	37	18	18C	36
	71	18	89	72	18	90
Kortlopende verplichtingen						
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	6		6	6		6
Handels- en overige schulden	370		370	378		378
Onderhanden werken	126	16 C+D	142	129	-11C+D	118
Voorzieningen	12	8C	20	22	16C	38
Overig	0		0	2		2
	514	24	538	537	5	542
Totaal passiva	**735**	**41**	**776**	**771**	**22**	**793**
Solvabiliteit op basis van garantievermogen[2]	27%	-2%	25%	27%	-1%	26%

Noot A, B, C, D: deze aanpassingen komen in de toelichting hieronder aan de orde.
1. De langlopende rentedragende verplichtingen zijn inclusief € 45 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B.
2. Garantievermogen is gedefinieerd als eigen vermogen plus cumulatief preferente financieringsaandelen B.

De effecten van de toepassing van IFRS 15 op de winst-en-verliesrekening zijn als volgt:

x € 1 miljoen	2018		
	Vóór IFRS 15	Effect IFRS 15	Na IFRS 15
Opbrengsten	1.576	3[B]	1.579
Kostprijs verkopen	-1.432	-3	-1.435
Bruto omzet resultaat	144	0	144
Overige kosten/ opbrengsten	-121	0	-121
Operationeel resultaat	**23**	**0**	**23**
Financiële baten en lasten	-8	0	-8
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5	0	5
Resultaat vóór belastingen	20	0	20
Winstbelastingen	0	0	0
Resultaat na belastingen	**20**	**0**	**20**

Noot A, B, C, D: deze aanpassingen komen in de toelichting hieronder aan de orde.

De belangrijkste overwegingen en de aanpassingen die volgen uit de toepassing van IFRS 15 zijn:

Identificeren van afzonderlijke prestatieverplichtingen
Eén van de stappen in IFRS 15 is het identificeren van de prestatieverplichtingen in het contract. Dit heeft tot beperkte wijzigingen ten opzichte van de vorige regelgeving aanleiding gegeven. Voor bijvoorbeeld projecten met zowel een bouw als een meerjarige onderhoudscomponent is onder IFRS 15 nog steeds sprake van twee separate prestatieverplichtingen onder meer vanwege het feit dat de aansturing vanuit verschillende projectteams plaatsvindt. Voor woningbouwprojecten wordt de verkoop van grond en het realiseren van de opstallen als twee afzonderlijke prestatieverplichtingen onder IFRS 15 aangemerkt, hetgeen onder de vorige regelgeving de facto ook het geval was onder meer omdat op de opstallen op Groepsniveau een andere marge werd gerealiseerd dan op de grond. De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd (zeggenschap gaat op dat moment over naar de klant), terwijl de opbrengsten van de opstallen gedurende de bouwperiode worden gerealiseerd.

Vergoedingen
Onder IFRS 15 mogen variabele vergoedingen alleen als opbrengst worden opgenomen indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugneming zal plaatsvinden. Dit heeft bij de analyse van de contracten die overliepen van 2017 naar 2018 en de contracten die in 2018 zijn gestart, niet tot aanpassingen aanleiding gegeven.

Een enkele tendervergoeding die in een voorgaand jaar in zijn geheel in het resultaat was verwerkt, is onder IFRS 15 als onderdeel van de totale vergoeding aangemerkt, waardoor deze later in het resultaat wordt verwerkt. Dit heeft tot een beperkte aanpassing in de beginstand van het eigen vermogen geleid (zie bij A in bovenstaande verkorte balans).

Financieringscomponenten in contracten
Onder IFRS 15 moeten de effecten van de tijdswaarde van geld separaat worden verantwoord indien door het tijdstip van de betalingen de klant of de Groep een significant financieringsvoordeel verkrijgt (tenzij het voordeel niet voortkomt uit financieringsafspraken maar een andere oorzaak kent, bijvoorbeeld omdat partijen zich willen beschermen tegen niet nakomen van verplichtingen). Als praktische uitzondering mag hiervan worden afgeweken indien er minder dan een jaar tussen betaling en levering zit. IFRS 15 heeft geen aanleiding tot aanpassingen gegeven ten opzichte van de vorige regelgeving mede omdat de Groep van de praktische uitzondering gebruik maakt.

Verantwoorden van opbrengsten op een tijdstip of gedurende een periode
Onder IFRS 15 worden opbrengsten verantwoord bij het vervullen van de prestatieverplichting, dit is het moment dat de klant zeggenschap verkrijgt. Dit kan een tijdstip zijn of gedurende een periode. IFRS 15 leidt niet tot belangrijke verschillen ten opzichte van de vorige regelgeving. Voor projecten geldt bijvoorbeeld dat de Groep de werken realiseert op grond die eigendom is van de klant. De klant krijgt via natrekking zeggenschap over de gerealiseerde werken. De opbrengsten van projecten worden mede daarom gedurende een periode verantwoord onder IFRS 15 net als onder de vorige regelgeving. IFRS 15 schrijft voor dat kosten om een contract te vervullen, zoals bijvoorbeeld mobiliseringskosten niet worden betrokken in het bepalen van de voortgang van het contract. Dit geldt ook voor kosten die voortkomen uit inefficiënties.

Vanwege het feit dat de Groep alleen in Nederland actief is, is geen sprake van belangrijke mobilisatiekosten. Voor een specifiek contract dat overliep van 2017 naar 2018 was in een eerder jaar sprake van significante mobilisatiekosten/ inefficiënties vanwege het stilleggen en opnieuw opstarten van werkzaamheden, hetgeen aanleiding is geweest tot een beperkte aanpassing in de omzetverantwoording (zie bij B in bovenstaande verkorte winst-en-verliesrekening). Mede omdat dit een verlieslatend contract betreft, heeft dit overigens geen gevolgen gehad voor de resultaatneming.

Bepalen omvang verliesvoorzieningen
Voor het bepalen van de omvang van voorzieningen ingeval van verlieslatende contracten, past de Groep met ingang van 1 januari 2018 door het vervallen van IAS 11 inzake onderhanden projecten in opdracht van derden, de bestaande standaard IAS 37 inzake voorzieningen toe. IAS 37 schrijft voor dat bij het bepalen van de omvang van de verliesvoorzieningen voor wat betreft de opbrengsten uitgegaan moet worden van de 'verwachte economische voordelen'. Dit zijn de waarschijnlijke opbrengsten waar de Groep ook in de vorige regelgeving van uitging bij het bepalen van verliesvoorzieningen. De Groep heeft bij het bepalen van de omvang van verliesvoorzieningen de kosten vastgesteld in lijn met de bepalingen in IFRS 15 over kosten om een contract te vervullen. Een en ander heeft niet tot aanpassingen aanleiding gegeven omdat dit de facto overeenkomt met het bepalen van een verliesvoorziening onder de vorige regelgeving.

Om onduidelijkheid en discussies over de 'onvermijdelijke kosten' die moeten worden gehanteerd bij het bepalen van verliesvoorzieningen weg te nemen, heeft de IASB (International Accounting Standards Board) in december 2018 een concept richtlijn uitgebracht met daarin een nadere definitie van dit begrip. Deze nadere definitie sluit aan met de door de Groep gehanteerde definitie. Totdat de concept richtlijn definitief wordt en aanvaard door de EU, zou het begrip onvermijdelijke kosten ook als marginale kosten beschouwd kunnen worden, hetgeen bij toepassing tot aanzienlijk lagere verliesvoorzieningen zou leiden.

Daarnaast wordt discussie gevoerd over de opbrengsten die bij het bepalen van de omvang van genoemde verliesvoorzieningen moeten worden gebruikt. Deze discussie gaat onder andere over de vraag of de in IAS 37 gebruikte term 'verwachte economische voordelen', nader moet worden toegelicht of aangepast in lijn met de bepalingen in IFRS 15 inzake zeer waarschijnlijke vergoedingen, zodat mogelijke verschillen in interpretatie worden uitgesloten.

De uitkomst van deze discussies kan invloed hebben op de financiële resultaten van de Groep. De (eventuele) omvang hiervan wordt vastgesteld wanneer de uitkomst van de discussies bekend is en nadere regelgeving tot aanpassing aanleiding zou geven.

Verliesvoorzieningen separaat verantwoord
Als gevolg van het toepassen van IAS 37 zijn verliesvoorzieningen met betrekking tot contracten met klanten aangaande projecten niet langer opgenomen in de balanspost onderhandenwerken maar onder de post voorzieningen, waardoor deze is gestegen in 2018 ten opzichte van de vorige regelgeving (hoofdzakelijk verschuiving tussen onderhanden werken aan de creditzijde van de balans en voorzieningen, zie bij C in bovenstaande verkorte balans).

Woning in voorbereiding en in aanbouw met een creditsaldo: passivazijde van de balans
Projecten met betrekking tot woningen in voorbereiding en in aanbouw die een creditsaldo kennen, worden onder IFRS 15 aan de creditzijde van de balans onder onderhanden werken verantwoord (zie bij D in bovenstaande verkorte balans). Onder de vorige regelgeving verantwoordde de Groep deze projecten gesaldeerd aan de debetzijde van de balans. De reclassificatie als gevolg van IFRS 15 leidt tevens tot balansverlenging.

Toelichting op opbrengstcategorieën
De door IFRS 15 voorgeschreven splitsing van opbrengsten in categorieën die weergeven op welke wijze de aard, het bedrag, het tijdstip en de onzekerheid van opbrengsten en kasstromen door economische factoren worden beïnvloed, loopt langs de lijn van de segmentatie in sectoren. De indeling in de sectoren Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra volgt de product-marktcombinaties van de Groep.

(3.2) Gevolgen nieuwe richtlijnen die per 1 januari 2018 nog niet van kracht zijn

(3.2.1) IFRS 16 Leases

IFRS 16 inzake leases is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019. IFRS 16 zal belangrijke gevolgen voor met name de balans hebben omdat operationele leases en huren zullen worden opgenomen. Indien IFRS 16 reeds zou zijn toegepast op de cijfers 2018 zou een post 'Gebruiksrechten geleasde activa' (onderdeel van de vaste activa) op de balans verschijnen en een post van een vergelijkbare omvang aan de passivazijde van de balans ontstaan (Financiële leaseverplichtingen). Het balanstotaal zou daardoor met circa 10% toenemen. In de winst-en-verliesrekening zou een verschuiving tussen de posten in het operationele resultaat en rente ontstaan (netto resultaat ongewijzigd), waarbij het operationele resultaat met enkele € miljoenen zou toenemen en de rentelasten met een vergelijkbaar bedrag toenemen. Binnen het operationeel resultaat zal er een verschuiving van operationele lasten naar afschrijvingslasten ontstaan waardoor de EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties) zal toenemen. Deze verschuiving heeft geen effect op het netto resultaat. De impact op het eigen vermogen is nihil op het moment van stelselwijziging.

De Groep zal IFRS 16 beperkt retrospectief toepassen, waarbij per categorie van leases met vergelijkbare kenmerken één enkele disconteringsvoet zal worden toegepast. Dit betekent onder meer dat de vergelijkende cijfers niet zullen worden aangepast. De Groep zal, voor zover de benodigde informatie hiervoor voorhanden is, niet-leasecomponenten (zoals vergoedingen voor het onderhoud van het onderliggende actief) buiten beschouwing laten. De Groep zal kleine leases (nieuwwaarde van het onderliggende actief kleiner dan € 5.000) en leaseovereenkomsten van korte duur (< 12 maanden) in de toelichting vermelden en niet opnemen op de balans.

IFRS 16 zal voor het berekenen van de ratio's die met de banken zijn afgesproken buiten beschouwing worden gelaten.

(4) Grondslagen voor consolidatie

(4a) Dochterondernemingen (integrale consolidatie)

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

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

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

Joint ventures zijn samenwerkingsverbanden waarbij de Groep samen met andere partijen gezamenlijke zeggenschap heeft en recht heeft op de netto-activa van de joint venture. De betrokken partijen zijn contractueel overeengekomen dat zeggenschap wordt gedeeld en beslissingen inzake relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die gezamenlijke zeggenschap in de joint venture hebben. Joint ventures worden opgenomen vanaf de datum dat de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft tot de datum dat deze eindigt. Geassocieerde deelnemingen zijn alle entiteiten waarover de Groep invloed van betekenis heeft, maar geen zeggenschap kan uitoefenen. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van 20% of meer van de stemrechten. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen vanaf de datum dat de Groep invloed van

betekenis heeft tot de datum dat deze eindigt. Joint ventures en geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de investering van de Groep is begrepen de bij acquisitie vastgestelde goodwill. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat, in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een joint venture of geassocieerde deelneming, wordt de waarde van de deelneming afgeboekt tot nihil. Eventuele verdere verliezen worden niet meer in aanmerking genomen, behalve voor zover de Groep een verplichting is aangegaan of het voornemen heeft om de verliezen aan te zuiveren.

(4c) Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (proportionele consolidatie)

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

(4d) Eliminatie van transacties bij consolidatie

Saldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen, joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de entiteit heeft.

(5) 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.

(6) Opbrengsten van contracten met klanten

Opbrengsten worden opgenomen indien de Groep een contract met een klant heeft afgesloten waarin de uit te voeren werkzaamheden identificeerbaar zijn, waarin de betalingsvoorwaarden duidelijk zijn en het contract onmiskenbaar economische betekenis heeft. Tevens dient het waarschijnlijk te zijn dat de klant betaalt. De opbrengsten worden op ieder individueel contract verantwoord. Opbrengsten van portefeuilles van contracten met vergelijkbare eigenschappen worden als portefeuille verantwoord wanneer de uitkomst niet materieel verschilt van het op individueel niveau bepalen van de opbrengsten.

Indien het contract meerdere prestatieverplichtingen kent, worden de opbrengsten afzonderlijk toegerekend aan de betreffende prestatieverplichtingen op basis van relatieve opzichzelfstaande verkoopprijzen. De opbrengsten worden opgenomen op het moment dat de klant de zeggenschap verkrijgt over de vervulde prestaties.

Variabele vergoedingen worden alleen opgenomen indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden:

- Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd.
- Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk voor zover deze voortkomen uit afdwingbare rechten, het zeer waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.
- Voor zover het niet zeer waarschijnlijk is dat een boete niet wordt geheven, wordt deze voor de betreffende verwachte omvang in mindering gebracht op de opbrengsten.

Indien de uitkomst van een contract niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden contractuele opbrengsten slechts verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat de gerealiseerde kosten terugverdiend kunnen worden.

Indien een contract een significante financieringscomponent bevat, corrigeert de Groep de opbrengsten hiervoor. Indien het tijdstip tussen het vervullen van de prestatieverplichting en de betaling minder dan één jaar bedraagt, gebeurt dit niet.

Verwachte verliezen op contracten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Voor het bepalen van de omvang van verliesvoorzieningen gaat de Groep uit van de verwachte economische voordelen versus de

toerekenbare kosten van het contract (zie ook grondslag 23d inzake verlieslatende contracten).

(6a) Verkoop van goederen - met name gronden

Opbrengsten uit de verkoop van goederen -met name gronden- worden opgenomen tegen de overeengekomen vergoeding of toegerekende vergoeding ingeval de levering van de grond onderdeel uitmaakt van een zogenaamde koop-aannemingsovereenkomst bij woningbouwprojecten. De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd.

(6b) Onderhanden werken - projecten

De opbrengsten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de zeggenschap is overgegaan naar de klant. Omdat de Groep de projecten realiseert op grond die eigendom is van de klant, verkrijgt de klant via natrekking de zeggenschap naar mate het project wordt voltooid. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten. Inefficiënties worden buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van het stadium van voltooiing.

(6c) Diensten

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten, met name service- en onderhoudswerkzaamheden, worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van de uitgevoerde werkzaamheden, aangezien de klant gelijktijdig de voordelen uit de diensten ontvangt en gebruikt. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

(7) Overige bedrijfsopbrengsten

Boekwinsten op de verkoop van activa en verkochte entiteiten worden als 'Overige bedrijfsopbrengsten' verantwoord.

(8) Kosten

(8a) Kostprijs verkopen

De kostprijs verkopen bestaat uit de boekwaarde van verkochte goederen en de aan de vervulde prestaties toerekenbare kosten inclusief de verwachte verliezen op projecten die onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen conform grondslag 23d.

(8b) Verkoopkosten

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

(8c) Beheerkosten

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

(8d) 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.

(8e) 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.

(8f) 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 B, rentebaten op uitgeleende gelden, dividendopbrengsten en wisselkoerswinsten en -verliezen. 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.

(9) Winstbelastingen

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Uitgestelde belastingvorderingen- en verplichtingen worden niet opgenomen voor: fiscaal niet-aftrekbare goodwill, activa of verplichtingen die bij eerste opname noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld. Het bedrag van de uitgestelde

belastingvorderingen en -verplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is.

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

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die in niet-gerealiseerde resultaten zijn opgenomen. In het laatste geval wordt de belasting in niet-gerealiseerde resultaten verwerkt.
De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum is besloten, alsmede correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Een uitgestelde belastingvordering (eventueel na saldering met een uitgestelde belastingverplichting) wordt opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.
Additionele winstbelastingen naar aanleiding van dividenduitkeringen worden tegelijkertijd opgenomen met de verplichting om het desbetreffende dividend uit te keren.

(10) Materiële vaste activa

(10a) Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingsverliezen (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 omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt.

De kosten van zelfvervaardigde activa en verworven activa omvatten (i) de ontmantelings- en verwijderingskosten van de activa en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden zoals deze worden ingeschat op het moment van installatie, en (ii) veranderingen in de omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen.

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

(10b) 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).

(10c) 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.

(10d) Afschrijving van materiële vaste activa

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

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

(10e) Vastgoedbeleggingen

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

(11) Immateriële activa

(11a) Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Jaarlijks wordt getoetst of sprake is van bijzondere waardevermindering (zie grondslag 19).

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

(11b) Overige immateriële activa

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

(11c) Amortisatie

Met betrekking tot goodwill wordt ieder jaar systematisch per balansdatum getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan. Ten aanzien van de overige immateriële activa wordt lineair geamortiseerd over de verwachte gebruiksduur ten laste van de winst-en-verliesrekening, waarbij periodieke toetsing plaatsvindt voor eventuele bijzondere waardevermindering (zie grondslag 19). De geschatte gebruiksduur van de onderdelen van immaterieel actief luidt als volgt:

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

(11d) Uitgaven na eerste opname

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

(12) Financiële instrumenten

Een financieel instrument is een contract dat leidt tot een financieel actief of financiële verplichting van de Groep.

(12a) Financiële activa

De belangrijkste financiële activa van de Groep bestaan uit:

- Verstrekte leningen (zie grondslag 13)
- Handels- en overige vorderingen (zie grondslag 16)
- Liquide middelen (zie grondslag 17)

Financiële activa worden geclassificeerd als activa:

a. die na eerste opname worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, of
b. tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat, of
c. tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies.

Deze classificatie vindt plaats op basis van het bedrijfsmodel van de Groep voor het beheer van de financiële activa en de eigenschappen van de contractuele kasstromen van het financiële actief. De financiële activa moeten tegen geamortiseerde kostenprijs (a) worden gewaardeerd als beide volgende voorwaarden zijn vervuld:

i. het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat erop gericht is financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen, en
ii. de contractvoorwaarden van het financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.

Voor bovengenoemde financiële activa is aan beide voorwaarden voldaan. De financiële activa worden tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden na eerste opname gewaardeerd op basis van de effectieve interest methode en zijn onderhevig aan bijzondere waardeverminderingen. Winsten en verliezen worden opgenomen in winst of verlies wanneer het actief wordt beëindigd, afgewikkeld, aangepast of sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De financiële activa worden opgenomen onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen. Deze voorziening wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de klant. Ook daarna wordt, zolang geen sprake is van een significante verslechtering van het kredietrisico, de voorziening voor verwachte kredietverliezen steeds bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden. Als echter, op individuele of collectieve basis, een significante verhoging van het kredietrisico optreedt, wordt de voorziening voor verwachte kredietverliezen bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van het instrument. Voor handelsvorderingen en onderhanden werken debet is gebruik gemaakt van de door IFRS 9 geboden mogelijkheid om een vereenvoudigde benadering te hanteren, waarbij de voorziening voor verwachte kredietverliezen altijd wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen.

(12b) Financiële verplichtingen

De Groep kent de volgende financiële verplichtingen:
- Rentedragende leningen (zie grondslag 21)
- Handelsschulden en overige te betalen posten (zie grondslag 24)

Deze verplichtingen worden na eerste opname tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd, gebruik makend van de effectieve rente methode. Wanneer de financiële verplichting (of een deel daarvan) tenietgaat of afloopt wordt deze niet langer opgenomen.

Een ruil van schuldbewijzen met dezelfde leningverschaffer tegen aanzienlijk verschillende voorwaarden wordt als een delging van de oorspronkelijke financiële verplichting en opname van een nieuwe financiële verplichting verwerkt. Dit geldt eveneens wanneer de voorwaarden van een bestaande financiële verplichting aanzienlijk worden gewijzigd.

Het verschil tussen de boekwaarde van de financiële verplichting (of deel van een financiële verplichting) die is gedelgd of aan een derde is overgedragen en de betaalde vergoeding, met inbegrip van eventueel overgedragen activa niet zijnde geldmiddelen of aangegane verplichtingen, wordt in de winst of verlies opgenomen.

(12c) Salderen van financiële activa en verplichtingen

Financiële activa en financiële verplichtingen worden gesaldeerd en het netto bedrag wordt in de balans opgenomen indien:
- de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft om de bedragen te salderen, en
- de Groep voornemens is om de verplichting op netto basis af te wikkelen of om de vordering te realiseren op hetzelfde moment dat de verplichting wordt afgewikkeld.

(13) Verstrekte leningen

Verstrekte leningen maken onderdeel uit van de financiele activa (zie grondslag 12). Verstrekte leningen die niet voldoen aan de beide voorwaarden die in grondslag 12 zijn genoemd, worden tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies. Versterkte leningen die aan beide genoemde voorwaarden voldoen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

(14) Voorraden

(14a) Strategische grondposities

Onder strategische grondposities zijn die grondposities verantwoord die door de centrale grondbank worden beheerd. Deze posities worden verworven en aangehouden voor toekomstige vastgoedontwikkeling. Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. De grondposities

worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto realiseerbare waarde indien deze lager is.

(14b) Overige voorraden

Onder de overige voorraden zijn begrepen: onverkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw, ontwikkel- en bouwrechten, 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.

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

Tot en met 2017 zijn de woningen in voorbereiding en in aanbouw met een creditsaldo onder de voorraden opgenomen. Met ingang van 1 januari 2018 zijn deze als 'Onderhanden werken credit' verantwoord vanwege de toepassing van IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten' (zie ook hierboven bij punt 3.1.2).

(15) Onderhanden werken debet

De onderhanden werken debet betreffen het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bestaat praktisch gezien uit de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6) en verminderd met gefactureerde termijnen. In geval verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 23d). Tot en met 2017 zijn de verliesvoorzieningen opgenomen als onderdeel van de post 'Onderhanden werken' (zie hierboven bij punt 3.1.2 over de gevolgen van toepassing IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten').

(16) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 12). Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen. Bij de bepaling van de voorziening voor te verwachten kredietverliezen is gebruik gemaakt van de vereenvoudigde benadering, waarbij de voorziening altijd wordt bepaald op het bedrag van de te verwachten kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. Nog te factureren omzet afgesloten projecten zijn onder de handels- en overige vorderingen opgenomen.

(17) Liquide middelen

Liquide middelen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 12). De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's met een oorspronkelijke looptijd van maximaal drie maanden. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de liquide middelen.

(18) Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardeverminderingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

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

(19) Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken debet (zie grondslag 15), voorraden (zie grondslag 14) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 9), wordt op balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.
Voor goodwill, immateriële activa met een onbeperkte gebruiksduur en immateriële activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt per balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

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

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

(19a) Berekening van de realiseerbare waarde

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

(19b) Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzonder waardeverminderingsverlies inzake tot einde looptijd aangehouden effecten of tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt teruggenomen indien de stijging, na opname van dit verlies, van de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingsverlies werd opgenomen.

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

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

(20) Aandelenkapitaal

(20a) Kosten uitgifte gewone aandelen

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

(20b) 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.

(20c) Dividend
Dividenden worden als verplichting verwerkt in de periode waarin zij worden gedeclareerd.

(21) Rentedragende leningen
Rentedragende leningen maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 12).

(21a) Financieringspreferent aandelenkapitaal
Het preferente aandelenkapitaal is geclassificeerd als een financiële verplichting omdat de dividenduitkeringen niet vrijwillig zijn. Dividend op het preferente aandelenkapitaal wordt als rentelast opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

(21b) 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

(22a) 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.

(22b) Toegezegd-pensioenregelingen
De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante waarde bepaald en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot de verstreken diensttijd of de winst of verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat.

Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten die nooit zullen worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

(22c) Langetermijnpersoneelsbeloningen
De nettoverplichting van de Groep voor langetermijnpersoneelsbeloningen, met uitzondering van pensioenregelingen, is het bedrag van de toekomstige beloningen, zoals jubileumuitkeringen, bonussen en gratificaties die werknemers in ruil voor hun diensten hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt gedisconteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. Actuariële winsten en verliezen van betreffende beloningen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

(22d) 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. De oprenting van voorzieningen wordt verwerkt als financieringslast.

(23a) 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.

(23b) 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.

(23c) Milieu

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

(23d) Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen economische voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. Voorafgaand aan de instelling van een voorziening neemt de Groep op eventuele activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies.
Zie ook de toelichting bij 3.1.2 over de toepassing van IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten' en de overwegingen ten aanzien van het bepalen van verlieslatende contracten mede in relatie tot concept regelgeving hierover.

(24) Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 12). Handelsschulden en overige te betalen posten worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen.

(25) Onderhanden werken credit

Onderhanden werken credit betreffen de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Deze post bestaat praktisch gezien uit de gefactureerde termijnen verminderd met de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6). Indien verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 23d). Tot en met 2017 zijn de verliesvoorzieningen opgenomen als onderdeel van de post 'Onderhanden werken' (zie hierboven bij punt 3.1.2 over de gevolgen van toepassing IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten').

(26) Kasstroomoverzicht

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

(27) Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden activiteit van de Groep. De segmenten zijn onderscheiden op basis van de indeling die de raad van bestuur gebruikt bij het nemen van operationele beslissingen. De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra. Woningbouw en Utiliteit zijn in de loop van 2018 onder één aansturing gebracht en geïntegreerd in een nieuw segment Bouw & Techniek.

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.1 Gesegmenteerde informatie

De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra overeenkomstig de aansturing door de raad van bestuur. De segmenten Woningbouw en Utiliteit zijn in de loop van 2018 onder één aansturing gebracht en zijn geïntegreerd in een nieuw segment Bouw & Techniek. De activiteiten in Duitsland en België zijn in 2017 verkocht en in de winst-en-verliesrekening als beëindigde bedrijfsactiviteiten opgenomen. De verkorte winst-en-verliesrekening van deze activiteiten zijn in een afzonderlijk segment weergegeven. De segmenten worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd. Overeenkomstig IFRS 8 omvatten de gesegmenteerde resultaten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2018 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Eliminatie	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Voortgezette activiteiten
Opbrengsten								
Derden	502.535	162.974	280.558		443.532	632.144	921	1.579.132
Intercompany	-	277.529	4.803	-237	282.095	21.759	-303.854	0
Totaal opbrengsten	**502.535**	**440.503**	**285.361**	**-237**	**725.627**	**653.903**	**-302.933**	**1.579.132**
Operationeel resultaat	**17.652**	**10.778**	**2.718**		**13.496**	**1.813**	**-10.354**	**22.607**
Financiële baten								1.659
Financiële lasten								-9.504
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	2.371	0	445		445	2.419	567	5.802
Resultaat vóór belastingen								**20.564**
Winstbelastingen								-75
Resultaat na belastingen								**20.489**

2017 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Eliminatie	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Voort-gezette activiteiten	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Totaal
Opbrengsten										
Derden	391.004	102.735	235.625		338.360	669.366	3.485	1.402.215	85.059	1.487.274
Intercompany	-	194.488	4.780	-416	198.852	10.405	-209.257	0	0	0
Totaal opbrengsten	**391.004**	**297.223**	**240.405**	**-416**	**537.212**	**679.771**	**-205.772**	**1.402.215**	**85.059**	**1.487.274**
Operationeel resultaat	**10.542**	**5.022**	**-9.151**		**-4.129**	**25.238**	**-17.321**	**14.330**	**30.994**	**45.324**
Financiële baten								1.702	534	2.236
Financiële lasten								-10.803	-165	-10.968
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1.848	0	-1.515		-1.515	-15.745	743	-14.669	-1	-14.670
Resultaat vóór belastingen								**-9.440**	**31.362**	**21.922**
Winstbelastingen								0	-2.380	-2.380
Resultaat na belastingen								**-9.440**	**28.982**	**19.542**

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2018 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Eliminatie	Voortgezette activiteiten
Activa	329.802	141.741	166.794	308.535	205.862	321.288	-426.834	738.653
Niet-gealloceerd								37.453
Totaal activa	**329.802**	**141.741**	**166.794**	**308.535**	**205.862**	**321.288**	**-426.834**	**776.106**
Verplichtingen	284.255	136.554	155.634	292.188	187.319	190.353	-426.834	527.281
Niet-gealloceerd								99.728
Totaal verplichtingen	**284.255**	**136.554**	**155.634**	**292.188**	**187.319**	**190.353**	**-426.834**	**627.009**
Eigen vermogen								**149.097**
Totaal passiva								**776.106**
Materiële vaste activa								
Afschrijvingen	67	34	-	34	4.054	5.923	-	10.078
Investeringen	47	806	-	806	5.095	2.258	-	8.206
Immateriële activa								
Amortisatie	-	-	1.021	1.021	534	-	-	1.555
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen								
Boekwaarde	61.394	-	915	915	7.910	1.778	-	71.997

x € 1.000

2017 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Eliminatie	Voort-gezette activiteiten	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Totaal
Activa	304.141	103.851	136.624	240.475	291.496	311.091	-409.341	737.862	-	737.862
Niet-gealloceerd								32.941		32.941
Totaal activa	**304.141**	**103.851**	**136.624**	**240.475**	**291.496**	**311.091**	**-409.341**	**770.803**	**-**	**770.803**
Verplichtingen	267.299	98.704	133.919	232.623	258.965	161.449	-409.341	510.995	-	510.995
Niet-gealloceerd								97.631		97.631
Totaal verplichtingen	**267.299**	**98.704**	**133.919**	**232.623**	**258.965**	**161.449**	**-409.341**	**608.626**	**-**	**608.626**
Eigen vermogen								**162.177**		**162.177**
Totaal passiva								**770.803**		**770.803**
Materiële vaste activa										
Afschrijvingen	38	46	-	46	3.747	7.005	-	10.836	923	11.759
Investeringen	241	-	-	-	1.635	2.069	-	3.945	-	3.945
Immateriële activa										
Amortisatie	-	-	1.021	1.021	891	-	-	1.912	8	1.920
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen										
Boekwaarde	57.662	-	2.720	2.720	4.207	1.768	-	66.357	-	66.357

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

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

De externe opbrengsten per land zijn als volgt:

	2018	2017
Nederland	1.579.132	1.402.214
België	-	50.008
Duitsland	-	35.052
Totaal	**1.579.132**	**1.487.274**

De vaste activa per land zijn als volgt:

	2018	2017
Nederland	252.545	281.815
België	323	123
Duitsland	271	271
Totaal	**253.139**	**282.209**

x € 1.000

Onderliggend EBITDA per bedrijfssegment

2018 In € mln.	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Voortgezette activiteiten
Onderliggende EBITDA	**27,7**	**10,8**	**4,9**	**15,7**	**8,3**	**-8,5**	**43,2**
EBITDA joint ventures	-3,6		-0,7	-0,7	-1,5		-5,8
Afwaarderingen vastgoed	-6,4						-6,4
Reorganisatiekosten			-0,5	-0,5	-0,4	-0,2	-1,1
Afwikkeling verkochte deelnemingen						-1,0	-1,0
Vrijval indexatie pensioen						5,3	5,3
Totaal bijzondere posten	-10,0	0,0	-1,2	-1,2	-1,9	4,1	-9,0
EBITDA	**17,7**	**10,8**	**3,7**	**14,5**	**6,4**	**-4,4**	**34,2**
Afschrijvingen en amortisaties	-0,1		-1,0	-1,0	-4,6	-5,9	-11,6
Operationeel resultaat	**17,6**	**10,8**	**2,7**	**13,5**	**1,8**	**-10,3**	**22,6**

2017 In € mln.	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Voort-gezette activiteiten	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Totaal
Onderliggende EBITDA	**19,9**	**5,3**	**-6,0**	**-0,7**	**15,9**	**-5,2**	**29,9**	**0,9**	**30,8**
EBITDA joint ventures	-3,1		0,9	0,9	16,4	-0,2	14,0		14,0
Afwaarderingen vastgoed	-6,2						-6,2		-6,2
Reorganisatiekosten		-0,2	-3,0	-3,2	-2,8	-2,0	-8,0		-8,0
Grondsaneringen						-3,0	-3,0		-3,0
Boekresultaat verkoop deelnemingen					0,4		0,4	31,0	31,4
Totaal bijzondere posten	-9,3	-0,2	-2,1	-2,3	14,0	-5,2	-2,8	31,0	28,2
EBITDA	10,6	5,1	-8,1	-3,0	29,9	-10,4	27,1	31,9	59,0
Afschrijvingen en amortisaties	-0,1	-0,1	-1,0	-1,1	-4,7	-6,9	-12,8	-0,9	-13,7
Operationeel resultaat	**10,5**	**5,0**	**-9,1**	**-4,1**	**25,2**	**-17,3**	**14,3**	**31,0**	**45,3**

Met de onderliggende EBITDA doelt de Groep op het resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties (is gelijk aan het operationeel resultaat vóór afschrijvingen), inclusief EBITDA joint ventures en gecorrigeerd voor afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten, bijzondere waardeverminderingen goodwill, vrijval indexatie pensioen en overige indien van toepassing in bovenstaande tabel benoemde niet operationele resultaten die door de Groep als bijzonder worden aangemerkt. De post grondsaneringen in 2017 heeft betrekking op vanwege herstructurering verkochte bedrijventerreinen. De onderliggende EBITDA vormt tevens de basis van de berekening van de convenanten aan de bankgroep.

x € 1.000

6.2 Beëindigde activiteiten

Op 17 januari 2017 heeft de Groep haar dochter Franki verkocht aan PORR Deutschland GmbH. De overnamesom ad € 14 miljoen is op 16 januari 2017 in contanten voldaan. In 2016 heeft Franki een resultaat na belastingen van circa € 0,4 miljoen (voor afwaarderingen goodwill en materiële vaste activa) gerealiseerd. Het boekverlies ad € 6,1 miljoen dat samenhangt met deze verkoop is in 2016 verantwoord. Het boekverlies is voor € 2,0 miljoen als bijzondere waardevermindering op de immateriële activa in mindering gebracht en voor € 4,1 miljoen als bijzondere waardevermindering op de materiële activa. Het bedrag aan meeverkochte liquide middelen bedroeg nihil.

Op 25 april 2017 heeft de Groep alle aandelen in haar Belgische bedrijven Heijmans Bouw, Heijmans Infra, Van den Berg en Heijmans (B) NV verkocht aan BESIX. De netto opbrengst in contanten (verkoopprijs ad € 95 miljoen minus meeverkochte liquide middelen ad € 55 miljoen) voor Heijmans bedraagt € 40 miljoen. De gerealiseerde boekwinst die samenhangt met deze verkoop bedraagt € 14 miljoen. Tot aan moment van verkoop hebben deze Belgische entiteiten een resultaat na belastingen van circa € 0,5 miljoen gerealiseerd.

Op 21 april 2017 heeft de Groep alle aandelen in Heijmans Oevermann GmbH aan PORR Deutschland GmbH verkocht. De netto opbrengst in contanten (verkoopprijs ad € 58 miljoen minus meeverkochte liquide middelen ad € 15 miljoen) voor de Groep bedraagt circa € 43 miljoen. De gerealiseerde boekwinst die samenhangt met deze verkoop bedraagt € 17 miljoen. Tot aan moment van verkoop heeft Oevermann in 2017 een resultaat na belastingen van circa € 2,5 miljoen negatief gerealiseerd.

In de winst-en-verliesrekening zijn bovenstaande boekresultaten onder de "Beëindigde activiteiten" verantwoord.

De kasstromen van de beëindigde bedrijfsactiviteiten bedroegen (2017: tot moment van verkoop):

in € mln. **Kasstromen beëindigde activiteiten**	**2017**
Kasstroom uit operationele activiteiten	-44
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	11
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-24
	-57

Voorafgaand aan de verkoop van de Belgische bedrijven hebben een aantal intercompany betalingen plaatsgevonden die zijn verwerkt in de kasstroom uit investeringsactiviteiten en financieringsactiviteiten.

x € 1.000

6.3 Opbrengsten

De splitsing van opbrengsten in categorieën die weergeven op welke wijze de aard, het bedrag, het tijdstip en de onzekerheid van opbrengsten en kasstromen door economische factoren worden beïnvloed, loopt langs de lijn van segmentatie in sectoren:

Opbrengsten	**2018**
Vastgoed	502.535
Bouw & Techniek	725.627
Infra	653.903
Eliminatie	-302.933
	1.579.132

De opbrengsten van Vastgoed betreffen met name de opbrengsten vanuit zelf ontwikkelende woningbouw- en vastgoedprojecten voor particulieren (circa € 251 miljoen in 2018), vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties (tezamen circa € 251 miljoen in 2018) waarbij over het algemeen zowel de grond als de opstallen worden geleverd. De projecten voor particulieren worden veelal eerst gestart wanneer ten minste 70% is verkocht. De facturering aan particulieren volgt het SWK (Stichting Waarborgfonds Koopwoningen) schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen. Bij levering van de grond wordt de eerste termijn in rekening gebracht. De start van de bouw van projecten voor vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties vindt na verkoop plaats. De facturering wordt per klant afgesproken en is over het algemeen net als bij particulieren gekoppeld aan het bereiken van mijlpalen waarbij de eerste termijn in rekening wordt gebracht bij het transporteren van de grond. De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd, terwijl de opbrengsten van de opstallen gedurende de bouwperiode worden gerealiseerd.

De opbrengsten van Bouw & Techniek betreffen hoofdzakelijk het realiseren van woningen en utilitaire gebouwen en installaties voor opdrachtgevers in de particuliere en (semi) overheidssector (circa € 530 miljoen in 2018). De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden serviceactiviteiten uitgevoerd aan gebouwen en installaties van opdrachtgevers. De opbrengsten (circa € 196 mln. in 2018) hiervan worden uitgevoerd naar gelang deze service- en onderhoudsactiviteiten plaatsvinden. Een belangrijke opdrachtgever voor het bouwen van woningen is Heijmans Vastgoed, hetgeen leidt tot interne omzet die wordt geëlimineerd. De bouw wordt pas gestart na opdracht.

x € 1.000

De opbrengsten van Infra betreffen hoofdzakelijk het realiseren van wegen en civiele werken in opdracht van de overheid (circa € 584 miljoen in 2018). De bouw wordt pas gestart na opdracht. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden service- en onderhoudsactiviteiten uitgevoerd aan infrastructurele objecten. De opbrengsten (circa € 43 miljoen in 2018) worden opgenomen naar gelang deze serviceactiviteiten plaatsvinden. Tevens vinden leveringen van asfalt aan derden plaats, de opbrengsten (circa € 25 miljoen in 2018) worden genomen op het moment dat levering plaatsvindt.

In 2018 is € 117 miljoen aan opbrengsten verantwoord die per 1 januari 2018 in de post "Onderhanden werken credit' was opgenomen.

In 2018 is € 1 miljoen aan opbrengsten verantwoord met betrekking tot in vroegere perioden vervulde prestatieverplichtingen.

Het bedrag van de transactieprijs dat is toegewezen aan de prestatieverplichtingen die niet vervuld zijn (of gedeeltelijk niet vervuld zijn) bedraagt circa € 1,9 miljard, in lijn met het bedrag dat in de orderportefeuille is opgenomen. Hiervan zal circa 57% in 2019 worden vervuld, 35% in de periode 2020 tot en met 2024 en 8% in 2025 en verder.

De Groep heeft de opbrengsten niet gecorrigeerd voor significante financieringscomponenten onder meer omdat de periode tussen het vervullen van de prestatieverplichtingen en de betaling door de klant minder dan één jaar bedraagt.

6.4 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten	**2018**	**2017**
Boekwinst verkoop vaste activa	243	572
Diversen	924	1.934
	1.167	**2.506**

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel. In de diverse opbrengsten zijn onder meer de boekresultaten op de verkoop van entiteiten opgenomen.

x € 1.000

6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

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

Personeelskosten	**2018**	**2017**
Lonen en salarissen	-281.050	-266.773
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-42.297	-41.110
Toegezegde bijdrageregelingen	-30.211	-29.313
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	4.510	-568
	-349.048	**-337.764**

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 1 miljoen (2017: € 8 miljoen) betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen.

Het aantal medewerkers eind 2018 bedraagt in Nederland 4.664 (2017: 4.554).
Voor een nadere toelichting op de bate bij toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkering zie toelichting 6.22.

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

Afschrijvingen	**2018**	**2017**
Afschrijvingen materiële vaste activa	-10.078	-10.836
Amortisatie immateriële activa	-1.555	-1.912
	-11.633	**-12.748**

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

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

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	**2018**	**2017**
	-3.037	**-2.841**

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

x € 1.000

6.6 Overige bedrijfskosten

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

Overige bedrijfskosten	2018	2017
Amortisatie immateriële activa	-1.555	-1.912
	-1.555	**-1.912**

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

6.7 Financiële baten en lasten

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

Financiële baten en lasten	2018	2017
Rentebaten	1.659	1.702
Financiële baten	**1.659**	**1.702**
Rentelasten	-11.021	-13.399
Terugneming bijzondere afwaardering lening	-	1.100
Geactiveerde financieringskosten	1.517	1.496
Financiële lasten	**-9.504**	**-10.803**
	-7.845	**-9.101**

De cumulatieve financiële last in 2018 bedraagt € 7,8 miljoen, € 1,3 miljoen lager dan 2017: € 9,1 miljoen.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 5,0% in 2018 (2017: 4,20%).

Het gemiddelde rentepercentage was in 2018 lager dan in 2017 primair als gevolg van de verlaagde rentemarge op de syndicaatslening die bij de verlenging van de financiering begin 2018 is overeengekomen. Dit effect wordt versterkt doordat het gemiddelde schuldgebruik is afgenomen. Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.21.

x € 1.000

6.8 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2018	2017
Acute belastinglasten/-baten		
Lopend boekjaar	-133	-225
Voorgaande boekjaren	0	-2.155
Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren	-	-
	-133	**-2.380**
Uitgestelde belastinglasten/-baten		
In verband met tijdelijke verschillen en verlieswaardering lopend boekjaar	1.682	-1.590
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	-1.624	1.590
In relatie tot correcties voorgaande jaren	0	0
	58	**0**
Totale belastinglasten/-baten in de winst-en-verliesrekening	**-75**	**-2.380**

In 2018 bedraagt de belastinglast toe te rekenen aan de voortgezette activiteiten € 75 duizend (2017: nihil).

De belastinglasten per land zijn als volgt:

	2018	2017
Nederland	-7	-
België	-	-384
Duitsland	-68	-1.996
	-75	**-2.380**

x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2018 %	2018 €	2017 %	2017 €
Resultaat voor belastingen		**20.564**		**21.922**
Op basis van het lokale tarief	25,0%	-5.140	25,0%	-5.481
Effect van buitenlandse tarieven	0,1%	-21	0,5%	-113
Niet-aftrekbare rente	4,3%	-891	4,1%	-891
Niet-aftrekbare bedragen inzake verkoop deelnemingen	0,0%	0	2,9%	-645
Niet-aftrekbare bedragen overige	1,4%	-278	1,7%	-372
Investeringsregelingen	0,0%	1	0,0%	0
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	-4,2%	862	14,5%	-3.185
Fiscaal vrijgestelde opbrengsten verkoop deelnemingen	0,0%	0	-39,8%	8.727
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	3,2%	-648	0,3%	-62
Effect van het gebruik van niet gewaardeerde compensabele verliezen	-10,1%	2.082	-7,3%	1.590
Effect correcties van schattingen voorgaande boekjaren	0,0%	0	8,9%	-1.948
Effect als gevolg van tariefswijziging	1,4%	-294	-	-
Effect waarderen eerder niet gewaardeerde verliezen	-20,7%	4.252	-	-
Totale belastingdruk	**0,4%**	**-75**	**10,9%**	**-2.380**

De effectieve belastingdruk over 2018 bedraagt 0,4% (2017: 10,9%).

De belangrijkste verschillen tussen de commerciële en het lokale Nederlandse tarief betreffen de niet-aftrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen B, de algemene kostenaftrekbeperkingen in de verschillende jurisdicties, de vrijgestelde deelnemingsresultaten, de vrijgestelde verkoopresultaten en niet aftrekbare verkoopkosten in verband met de verkoop van buitenlandse activiteiten en het niet waarderen of terugnemen van in Nederland geleden verliezen.

Het effect als gevolg van de tariefswijziging is het saldo van de aanpassing van de latente belastingvorderingen en -schulden van € 4,2 miljoen (last), gecompenseerd door een bedrag van € 3,9 miljoen dat toerekenbaar is aan de tot en met 2018 in het totaalresultaat verwerkte actuariële verschillen (bate € 3,9 miljoen).

x € 1.000

6.9 Winstbelastingvorderingen en -schulden

	31 december 2018		31 december 2017	
Geografisch segment	**Vorderingen**	**Schulden**	**Vorderingen**	**Schulden**
Nederland	0	3	38	109
België	-	-	-	-
Duitsland	-	146	-	-
	0	**149**	**38**	**109**

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

6.10 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 2017	**55.755**	**76.084**	**51.434**	**1.679**	**184.952**
Investeringen	373	1.434	1.219	919	3.945
Desinvesteringen	-441	-4.724	-11.361	0	-16.526
Reclassificaties	135	994	631	-1.760	0
Stand per 31 december 2017	**55.822**	**73.788**	**41.923**	**838**	**172.371**
Stand per 1 januari 2018	**55.822**	**73.788**	**41.923**	**838**	**172.371**
Investeringen	113	3.485	3.208	1.400	8.206
Desinvesteringen	-1.605	-3.002	-1.735	0	-6.342
Reclassificaties	0	287	27	-314	0
Stand per 31 december 2018	**54.330**	**74.558**	**43.423**	**1.924**	**174.235**

x € 1.000

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs-middelen	Bedrijfs-middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2017	**35.960**	**59.628**	**34.857**	**-**	**130.445**
Afschrijvingen	2.231	3.438	5.167	-	10.836
Desinvesteringen	-296	-4.208	-10.981	-	-15.485
Stand per 31 december 2017	**37.895**	**58.858**	**29.043**	**0**	**125.796**
Stand per 1 januari 2018	**37.895**	**58.858**	**29.043**	**-**	**125.796**
Afschrijvingen	2.022	3.236	4.820	-	10.078
Desinvesteringen	-1.590	-2.290	-1.721	-	-5.601
Stand per 31 december 2018	**38.327**	**59.804**	**32.142**	**0**	**130.273**
Boekwaarde					
Per 1 januari 2017	19.795	16.456	16.577	1.679	54.507
Per 31 december 2017	17.927	14.930	12.880	838	46.575
Per 1 januari 2018	17.927	14.930	12.880	838	46.575
Per 31 december 2018	**16.003**	**14.754**	**11.281**	**1.924**	**43.962**

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 2,0 miljoen.

Vastgoedbeleggingen (vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging te realiseren) worden gezien het geringe belang opgenomen onder de 'Andere vaste bedrijfsmiddelen' en niet als afzonderlijke post in de balans. De boekwaardes van de vastgoedbeleggingen bedragen eind 2018 € 2,0 miljoen (2017: € 2,0 miljoen).

x € 1.000

6.11 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2017	**156.606**	**47.859**	**204.465**
Stand per 31 december 2017	156.606	47.859	204.465
Stand per 1 januari 2018	156.606	47.859	204.465
Investeringen	365	145	510
Stand per 31 december 2018	**156.971**	**48.004**	**204.975**

Bijzondere waardeverminderingsverliezen en amortisatie	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2017	**88.581**	**34.265**	**122.846**
Amortisatie	-	1.912	1.912
Bijzondere waardevermindering activa aangehouden voor verkoop			
Naar activa aangehouden voor verkoop			
Stand per 31 december 2017	88.581	36.177	124.758
Stand per 1 januari 2018	88.581	36.177	124.758
Amortisatie	-	1.555	1.555
Stand per 31 december 2018	**88.581**	**37.732**	**126.313**

Boekwaarde	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2017	68.025	13.594	81.619
Per 31 december 2017	68.025	11.682	79.707
Per 1 januari 2018	68.025	11.682	79.707
Per 31 december 2018	**68.390**	**10.272**	**78.662**

x € 1.000

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2018 is als volgt:

	2018		2017	
Acquisitie	**Goodwill**	**Overig immaterieel actief**	**Goodwill**	**Overig immaterieel actief**
IBC (NL-2001)	21.207	-	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	8.213	31.107	9.234
Overig	16.076	2.059	15.711	2.448
Boekwaarde per 31 december	**68.390**	**10.272**	**68.025**	**11.682**

De post Overig heeft met name betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Infra (€ 15 miljoen).

De resterende afschrijvingstermijn van het immateriële actief van de acquisitie Burgers Ergon is 8 jaar.

De overige immateriële activa van de overige acquisities betreffen met name concessies voor zandafgravingen.
De amortisatie van de overige immateriële activa worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post 'Overige bedrijfskosten'.

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

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd bedraagt 11,7% (2017: 12,2%). Dit correspondeert met een disconteringsvoet na belastingen van 9,3% (2017: 9,5%).

De bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende bedrijfseenheden is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen. De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is oneindig. Bij het bepalen van toekomstige kasstromen wordt aangesloten bij middellangetermijnplanningen van de betreffende kasstroomgenererende eenheid. De veronderstellingen uit de middellangetermijnplanningen zijn mede gebaseerd op ervaringen uit het verleden en externe informatiebronnen. De middellangetermijnplanningen beslaan doorgaans een prognose van 5 jaar. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 1,5% (2017: 1,5%).

De in de impairmenttest berekende realiseerbare waarde is onder meer afhankelijk van de gehanteerde groeivoet en de periode waarover de kasstromen worden gerealiseerd. Belangrijke uitgangspunten zijn verder de verwachte omzetgroei, ontwikkeling marges en werkkapitaal.

x € 1.000

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC van 11,7%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van maximaal 1,5%; indien dit groeipercentage 1%-punt lager zou zijn, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit -waaraan de goodwill en overige immateriële activa van BurgersErgon en het grootste deel van de goodwill IBC is gealloceerd, in totaal € 58 miljoen (2017: € 60 miljoen)- geldt een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde. Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans ongeveer € 39 miljoen (2017: € 20 miljoen) hoger dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van omzetgroei en de EBIT (resultaat voor belastingen en rente)-marge. De omzet wordt in de test verondersteld in de komende jaren te stijgen naar een niveau van circa € 380 miljoen in 2023 (in 2018 is € 285 miljoen gerealiseerd) vanuit onder meer utilitaire woningbouw. Belangrijke veronderstelling is dat de EBIT-marge naar 1,8% (2017: 1,9%) van de omzet groeit. Indien de EBIT-marge slechts 1,0% (2017: 1,2%) zou zijn, zou de realiseerbare waarde gelijk zijn aan de boekwaarde.

6.12 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2018	2017
Joint ventures	67.577	62.048
Geassocieerde deelnemingen	4.420	4.309
	71.997	**66.357**

Joint ventures

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

	2018	2017
Aandeel in het vermogen van vastgoed joint ventures	61.394	57.662
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	3.728	-6.684
	65.122	50.978
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	2.455	11.070
	67.577	62.048

x € 1.000

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het resultaat in joint ventures met betrekking tot voortgezette activiteiten:

	2018	2017
Belang in nettoresultaat van vastgoed joint ventures	2.391	1.848
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	2.523	-17.205
	4.914	-15.357

De vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2018 een omzet gerealiseerd van € 34 miljoen (2017: € 24 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 98 miljoen (2017: € 99 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het aandeel van de Groep.

In de 'overige joint ventures' worden projecten in combinatie uitgevoerd.

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

De Groep is voor € 3 miljoen (2017: € 4 miljoen) aan verbintenissen aangegaan met joint ventures in verband met het verstrekken van achtergestelde leningen indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Verder heeft de groep, met uitzondering van de verplichtingen die in toelichting 6.26, 6.27 en 6.28 staan vermeld, geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

Geassocieerde deelnemingen

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

	2018	2017
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	4.420	4.309
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	888	688

x € 1.000

6.13 Verstrekte leningen aan joint ventures

	2018	2017
Verstrekte leningen aan joint ventures	22.512	29.507
Overige duurzame vorderingen	124	124
Stand per 31 december	**22.636**	**29.631**

De langlopende vorderingen betreffen met name verstrekte leningen aan vastgoed joint ventures. De looptijd hiervan bedraagt voor € 1 miljoen minder dan 1 jaar (2017: € 16 miljoen) en voor € 18 miljoen 5 jaar of meer inclusief onbepaalde looptijd (2017: € 14 miljoen). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 3,2% (2017: 3,5%). De vorderingen zijn inbaar en worden onder andere door onderpanden gedekt en door kasstromen uit projecten die door de betreffende joint ventures worden uitgevoerd. .

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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Materiële vaste activa	-	-	146	259	-146	-259
Immateriële activa	-	-	1.829	2.987	-1.829	-2.987
Personeelsbeloningen	2.973	-	0	3.206	2.973	-3.206
Voorzieningen	445	33	-	-	445	33
Waarde van opgenomen verliesverrekening	33.890	35.629	-	-	33.890	35.629
Belastingvorderingen en -verplichtingen	**37.308**	**35.662**	**1.975**	**6.452**	**35.333**	**29.210**
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-1.426	-5.845	-1.426	-5.845	-	-
Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen	**35.882**	**29.817**	**549**	**607**	**35.333**	**29.210**

x € 1.000

Het verloop in 2018 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2017	**Aanpassing IFRS 15**	**Opgenomen in belastinglast**	**Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten**	**Saldo per 31 december 2018**
Materiële vaste activa	-259	-	113	-	-146
Immateriële activa	-2.987	-	1.158	-	-1.829
Personeelsbeloningen	-3.206	-	649	5.530	2.973
Voorzieningen	33	-	-33	-	0
Overige items	0	535	-90	-	445
Waarde van opgenomen verliesverrekening	35.629	-	-1.739	-	33.890
Totaal	**29.210**	**535**	**58**	**5.530**	**35.333**

Het verloop in 2017 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 1 januari 2017	**Opgenomen in belastinglast**	**Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten**	**Saldo per 31 december 2017**
Materiële vaste activa	-510	251	-	-259
Immateriële activa	-3.291	304	-	-2.987
Personeelsbeloningen	-2.473	-606	-127	-3.206
Voorzieningen	90	-57	-	33
Overige items	0	-	-	0
Waarde van opgenomen verliesverrekening	35.521	108	-	35.629
Totaal	**29.337**	**0**	**-127**	**29.210**

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2018 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 34 miljoen. Dit heeft betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen.

Met betrekking tot de huidige verliezen uit voorgaande jaren van de Nederlandse fiscale eenheid geldt een voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar. Een uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen voor zover het op basis van prognoses waarschijnlijk is dat er in de toekomst voldoende belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. De verliezen hebben betrekking op een relatief beperkt aantal grotere probleemprojecten, er zijn maatregelen getroffen om in de toekomst dergelijke verliezen te voorkomen. Het merendeel van

x € 1.000

de activiteiten presteert volgens plan. De prognoses zijn gebaseerd op de orderportefeuille, het businessplan 2019 en de meerjarenprognose, die ook de basis vormen voor de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill (impairment-tests). De gemiddelde EBIT-marge van de Nederlandse fiscale eenheid wordt in de meerjarenprognose verondersteld te groeien naar circa 3% van de omzet. De voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar is langer dan de nu in de prognose gehanteerde periode tot en met 2023. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2019 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is. Uitgaand van de geprognosticeerde resultaten voor de jaren 2019 tot en met 2023 en het geldende en toekomstige belastingtarief van 25% voor 2019, 22,5% voor 2020 en 20,5% voor 2021 en verder, zijn er voor deze jaren voldoende belastbare winsten beschikbaar voor de realisatie van de per 31 december 2018 gewaardeerde actiefpost.

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

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

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

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen
Ultimo 2018 bedragen de totaal nog te verrekenen verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid € 258,4 miljoen (2017: € 261,3 miljoen). Deze hebben voor € 27,8 miljoen betrekking op 2012, voor € 69,6 miljoen betrekking op 2014, voor € 43,1 miljoen betrekking op 2015 en voor € 117,9 miljoen betrekking op 2016. Hiervan is € 103,1 miljoen niet gewaardeerd. Ultimo 2018 bedragen de overige niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 42,5 miljoen (2017: € 40,9 miljoen). Dit heeft betrekking op 1 Duitse en 2 Belgische dochtervennootschappen waar geen operationele activiteiten in plaatsvinden.

x € 1.000

6.15 Voorraden

	31 december 2018	1 januari 2018 na toepassing IFRS 15	31 december 2017
Strategische grondposities	127.351	150.043	150.043
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	69.295	44.621	27.040
Voorraad grond- en hulpstoffen	8.919	8.769	8.769
Voorraad gereed product	1.370	1.341	1.341
Totaal	**206.935**	**204.774**	**187.193**
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	80.295	75.588	75.588
Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto realiseerbare waarde	1.313	1.313	1.313

Strategische grondposities

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

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

Het risico op afwijkingen ten opzichte van beoordelingen en schattingen is in het algemeen groter bij strategische grondposities zonder bestemmingsplan dan bij grondposities met bestemmingsplan, waarbij het risico op afwijkingen verder toeneemt naarmate het naar verwachting langer duurt voordat een begin wordt gemaakt met de ontwikkeling. In 2018 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 6,4 miljoen (2017: 5,2 miljoen afwaarderingen en een afwaardering van € 1,0 miljoen inzake een joint venture). De waardedalingen zijn mede het gevolg van gewijzigde locatiespecifieke

x € 1.000

omstandigheden die de slagingskans van projecten, termijn van realisatie, verwachte marges en aantal opgeleverde woningen negatief hebben beïnvloed.

De post 'Strategische grondposities' en 'Woningen in voorbereiding en in aanbouw' hebben in beginsel een looptijd langer dan 12 maanden na balansdatum (grotendeels 2 tot 10 jaar). De overige posten hebben in beginsel een looptijd korter dan 12 maanden.

Voor nadere toelichting op de verpanding van grondposities in relatie tot de financieringsafspraken wordt verwezen naar toelichting 6.21.

Projecten met betrekking tot woningen in voorbereiding en in aanbouw die een creditsaldo kennen, worden onder IFRS 15 aan de creditzijde van de balans onder onderhanden werken verantwoord. Onder de vorige regelgeving verantwoordde de Groep deze projecten gesaldeerd aan de debetzijde van de balans. Zie hoofdstuk 5 'Grondslagen' paragraaf 3.1.2. voor een nadere toelichting over de gevolgen van het toepassen van IFRS 15.

6.16 Onderhanden werken

	31 december 2018	1 januari 2018 na toepassing IFRS 15	31 december 2017
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	-	-	1.789.727
Uitgevoerde en aan klanten overgedragen prestatieverplichtingen (praktisch gezien bestaat deze post uit gerealiseerde opbrengsten naar rato van de voortgang)	2.635.681	1.999.392	-
af: Gedeclareerde termijnen	-2.726.655	-2.052.198	-1.857.428
Saldo onderhanden werken	**-90.974**	**-52.806**	**-67.701**
Onderhanden werk debet (positief saldo onderhanden werk)	51.415	64.747	61.264
Onderhanden werk credit (negatief saldo onderhanden werk)	-142.389	-117.553	-128.965
Saldo onderhanden werken	**-90.974**	**-52.806**	**-67.701**

Projecten met betrekking tot woningen in voorbereiding en in aanbouw met een creditsaldo zijn met ingang van 1 januari 2018 (ad € 18 miljoen) in de post 'Onderhanden werken credit' opgenomen als gevolg van toepassing van IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten'. Tot en met 2017 is deze post gesaldeerd op de balans opgenomen onder de voorraden. Per eind 2018 bedraagt de post 'woningen in voorbereiding en in aanbouw' met een creditsaldo € 41 miljoen. Zie ook hoofdstuk 5 'Grondslagen' paragraaf 3.1.2. voor een nadere toelichting op de gevolgen van de toepassing van IFRS 15.

Voorzieningen op verlieslatende contracten met betrekking tot projecten worden met ingang van 1 januari 2018 (ad € 32

x € 1.000

miljoen) in de post 'Voorzieningen' opgenomen als gevolg van toepassing van IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten' en IAS 37 inzake voorzieningen. Tot en met 2017 is deze post in mindering gebracht op de post 'Onderhanden werken'. Per eind 2018 bedraagt de post voorzieningen op verlieslatende contracten met betrekking tot projecten € 26 miljoen. Zie ook hoofdstuk 5 'Grondslagen' paragraaf 3.1.2. voor een nadere toelichting op de gevolgen van de toepassing van IFRS 15.

De waardering van onderhanden werken wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende eenheid. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces en de projectmatige activiteiten is dat inschattingen worden gemaakt en dat de Groep betrokken is bij onderhandelingen en discussies over financiële afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, claims, arbitrage en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen, zal dit het geval zijn, en indien sprake is van lopende claims of meerwerkdiscussies die per balansdatum nog worden bediscussieerd met opdrachtgevers. Voor een nadere toelichting op enkele specifieke projecten, zie toelichting 6.30.

De genoemde schattingen zijn met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:
- contractvormen en daarbij specifiek gemaakte afspraken meer risico's voor de Groep betekenen. Bijvoorbeeld bij een DC contract neemt de Groep het ontwerprisico voor haar rekening. Bij DBMO contracten komt de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en exploitatie hierbij;
- projecten zich in de ontwerpfase bevinden. Bij het uitwerken van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen van het voorlopig ontwerp blijken, hetgeen kan leiden tot positieve of negatieve bijstelling van de initiële prognose. Daarnaast kennen projecten tijdens de uitvoeringsfase tal van kansen en risico's. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan meerwerk, claims en onvoorziene omstandigheden die mogelijk voor rekening van de Groep komen.

Variabele vergoedingen worden alleen verantwoord indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden:
- Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd.
- Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk voor zover deze voortkomen uit afdwingbare rechten, het zeer waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.
- Voor zover het niet zeer waarschijnlijk is dat een boete niet wordt geheven, wordt deze voor de betreffende verwachte omvang in mindering gebracht op de opbrengsten.

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

x € 1.000

De post 'Onderhanden werken debet' betreft het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten.

De post 'Onderhanden werken credit' betreft de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is).

De posten onderhanden werken debet en credit hebben overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

In de posten onderhanden werken debet en credit zijn geen posten van belang opgenomen met betrekking tot marginale kosten om een contract te verkrijgen of te vervullen.

6.17 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2018	31 december 2017
Handelsvorderingen	132.425	120.304
Nog te factureren omzet afgesloten projecten	7.579	15.146
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	12.534	5.016
Vooruitbetalingen	9.070	10.642
Overige vorderingen	14.077	14.554
Totaal handels- en overige vorderingen	**175.685**	**165.662**

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingsverliezen, op de nog te factureren omzet afgesloten projecten is geen bijzondere waardevermindering in mindering gebracht. De bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2018 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 1,3 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2017: € 2,0 miljoen).

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

x € 1.000

6.18 Liquide middelen

	31 december 2018	31 december 2017
Banksaldi	86.836	69.172
Kasgeld	0	0
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	2.096	5.265
Totaal liquide middelen	**88.932**	**74.437**

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 36 miljoen (2017: € 48 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Deze liquide middelen zijn uitsluitend aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

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

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

6.19 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal In duizenden gewone aandelen	2018	2017
Uitstaand per 1 januari	21.409	21.407
Share Matching Plan	0	2
Uitstaand per 31 december	**21.409**	**21.409**

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

In april 2017 heeft de Groep 2.289 aandelen uitgegeven in verband met het onvoorwaardelijk worden van in april 2014 voorwaardelijk toegekende aandelen aan leden van de raad van bestuur in het kader van het Share Matching Plan (zie toelichting 6.29).

x € 1.000

6.20 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2018 bedraagt € 0,96 (2017: € 0,91 voor de totale activiteiten en 2017: -€ 0,44 voor de voortgezette activiteiten). De berekening is gebaseerd op het aan de houders van gewone (certificaten van) aandelen toe te rekenen resultaat na belastingen en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2018 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)	**2018**	**2017**
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	**20.489**	**19.542**

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen In duizenden aandelen	**2018**	**2017**
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	21.409	21.407
Effect uitgegeven aandelen in het kader van het Share Matching Plan 28 april 2017	-	1
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	**21.409**	**21.408**

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2018 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2018 van 21.409 duizend. In de berekening van het verwateringseffect is de verwatering in relatie met voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.29) meegenomen.

x € 1.000

6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

31 december 2018	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	45.100	-	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	4.245	0	4.245
Overige langlopende schulden	3.068	4.701	7.769
Rekening-courant kredietinstellingen	-	1.165	1.165
Totaal verplichtingen	**52.413**	**5.866**	**58.279**

31 december 2017	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	45.100	-	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	67	267	334
Overige langlopende schulden	9.370	4.834	14.204
Rekening-courant kredietinstellingen	-	1.128	1.128
Totaal verplichtingen	**54.537**	**6.229**	**60.766**

x € 1.000

Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Ultimo 2018 staan 4.510.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De jaarlijkse couponrente bedraagt met ingang van 1 januari 2014 7,9 % en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) betaalbaar. De Groep heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken op het moment van dividendherziening of op een ander moment onder betaling van een vergoeding. Er geldt geen aflossingsplicht. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2019 en daarna telkens 5 jaar nadien. De voorwaarden die gelden vanaf 1 januari 2019 zijn inmiddels overeengekomen onder voorbehoud van goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Hiervoor wordt verwezen naar het jaarverslag 'Financiële resultaten'.

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gesyndiceerde bankfaciliteit bedroeg ultimo 2018 € 121,4 miljoen. Dit bedrag is volledig gecommitteerd en bestaat uit een rekening courant faciliteit van € 25 miljoen bij ING en een revolving credit facility van € 96,4 miljoen bij ABN Amro, ING en Rabobank. In mei 2018 is deze faciliteit geherfinancierd met een looptijd tot en met 30 juni 2022, een verlenging van 3 jaar. Het streven naar robuustere balansverhoudingen heeft geleid tot een stapsgewijze teruggang van de faciliteit van € 256 miljoen in 2016 naar de huidige € 121 miljoen. Om dit te bereiken is KBC in oktober 2018 vervroegd uitgenomen uit het bankensyndicaat, een aflossing die oorspronkelijk in de eerste helft van 2019 gepland stond.

De rentemarge op de gecommitteerde faciliteit was aan het begin van het jaar 4% en is bij de herfinanciering verlaagd naar 3%, ingaande op 16 mei 2018. De toekomstige hoogte van de rentemarge is afhankelijk van prestatie-afspraken en kan verbeteren tot 1,65%. Als gevolg van verbeterde prestaties zal de rentemarge in Q1 2019 verbeteren naar 2,25%. Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. Het betreft overwegend de verpanding van de debiteuren, de bankrekeningen, alsmede een eerste recht van hypotheek op grondposities met een totale boekwaarde van circa € 70 miljoen.

Bij de herfinanciering zijn ook de financiële convenanten herzien. Indien hier niet aan wordt voldaan is de faciliteit in principe direct opeisbaar. Nieuw is een minimaal vereiste solvabiliteit van 20% ultimo 2018 en 2019 en van 22,5% ultimo 2020 en de jaren daarna. Deze ratio wordt slechts 1 keer per jaar getoetst en de balanseffecten die opgetreden zijn als gevolg van IFRS 15 (reeds geïmplementeerd, neerwaartse impact van circa 2%-punt) en IFRS 16 (volgend jaar te implementeren) dienen in de berekening te worden geëlimineerd. De solvabiliteit wordt berekend op basis van garantievermogen gedeeld door balanstotaal, waarbij het garantievermogen bestaat uit het eigen vermogen plus de cumulatief preferente financieringsaandelen B.

Voorts is een interest cover ratio van toepassing, te toetsen aan het eind van ieder kwartaal op een minimum niveau van 4. Daarnaast dient een leverage ratio twee keer per jaar (30 juni en 31 december) getoetst te worden op een maximum van 3 en een average leverage ratio op een maximum van 1,5 te toetsen per kwartaal. Het toetsniveau van de average leverage ratio wordt met ingang van 31 maart 2019 verlaagd naar 1,0. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord binnen Heijmans. Op basis van het businessplan 2019, met daarbij inbegrepen de reeds gerealiseerde kwartaalcijfers gedurende 2018, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. De ontwikkeling van de EBITDA en de nettoschuld zijn daarbij relevante parameters. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan schommelingen in het werkkapitaal, die met name verklaard worden vanuit seizoensinvloeden en fluctuaties van specifieke projecten. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag traditioneel hoger dan aan het eind van het jaar, hetgeen resulteert in een hogere netto schuld in de range van € 50-100 miljoen. Deze swings in het werkkapitaal worden opgevangen door de syndicaatslening die aan het eind van 2018 in het geheel niet gebruikt was.

x € 1.000

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

De aansluiting tussen onderliggend resultaat, EBITDA, netto schuld en netto rentelasten zoals gerapporteerd en volgens de definities zoals overeengekomen met de bankgroep en de berekening van de ratio's per 2018 is hieronder weergegeven.

Bedragen x € 1 miljoen	**toelichting**	**2018**	**2017**
Rentedragende schulden	6.21	58,3	60,8
Liquide middelen	6.18	-88,9	-74,4
Netto schuld		**-30,6**	**-13,6**
Aanpassingen voor:			
Netto schuld Joint Ventures		78,1	89,2
Netto schuld non-recourse projectfinanciering		-92,4	-95,0
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-45,1	-45,1
Overig		2,1	5,3
Netto schuld convenanten (A)		**-87,9**	**-59,2**
Gerapporteerde EBITDA	6.1	34,2	59,0
EBITDA JV's	6.1	5,8	-14,0
Bijzondere posten	6.1	3,2	-14,2
Onderliggende EBITDA		**43,2**	**30,8**
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente	6.7	1,5	1,5
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-4,2	-5,2
Overig		-1,3	-1,3
EBITDA convenanten (B) - Interest Cover		**39,2**	**25,8**
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen		-	0,9
EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio		**39,2**	**24,9**

x € 1.000

Bedragen x € 1 miljoen	toelichting	2018	2017
Netto Rentelasten		**9,4**	**11,3**
Aanpassingen voor:			
Netto rentelasten Joint Ventures		1,1	1,1
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-2,8	-2,8
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-3,6	-3,6
Overig		-3,9	-2,7
Netto rentelasten convenanten (D)		**0,2**	**3,3**
Eigen vermogen	2.	149,1	162,2
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	45,1	45,1
Garantievermogen		194,2	207,3
Aanpassingen voor:			
IFRS 15 aanpassingen	5.	1,3	-
Garantievermogen convenanten (E)		**195,5**	**207,3**
Balanstotaal		776,1	770,8
Aanpassingen voor:			
IFRS 15 aanpassingen	5.	-40,4	-
Balanstotaal convenanten (F)		**735,7**	**770,8**
Leverage ratio (A/C) <3		**-2,3**	**-2,4**
Interest cover ratio (B/D) >4		**180,3**	**7,7**
Gemiddelde netto schuld convenanten <1,5		**-0,3**	
Solvabiliteitsratio (E/F) >20%		**26,6%**	**26,9%**

Over 2017 zijn minimum niveaus van EBITDA en solvabiliteit overeengekomen.

x € 1.000

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheden dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten, alsmede in de meeste gevallen de aan het project/de projectvennootschap gerelateerde contracten en hypothecaire zekerheden. Voor € 4,2 miljoen (2017: € 0,3 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantstelling door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetalingen.

Overige schulden

De overige schulden betreffen financieringen verstrekt door betrokken partijen in een aantal specifieke grondposities. Als zekerheid voor deze financieringen van € 7,8 miljoen (2017: € 14,2 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

Gemiddeld rentepercentage	**2018**	**2017**
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7,9%	7,9%
Gesyndiceerde bankfinanciering*	3,7%	3,9%
Projectfinancieringen	1,1%	1,6%
Overige bankfinancieringen	3,3%	2,5%
Overige langlopende schulden	3,0%	3,1%

* Het vermelde percentage is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten en fees. Inclusief fees bedraagt het percentage 6,1% (2017: 4,9%), inclusief geamortiseerde herfinancieringskosten bedraagt het percentage 15,2% (2017: 7,3%).

Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

	2018	**2017**
Beginstand	60.766	177.035
Opgenomen verplichtingen	4.243	-
Afgeloste verplichtingen	-6.730	-116.269
Eindstand	**58.279**	**60.766**

x € 1.000

6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen

Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten en jubileumuitkeringen	
	2018	2017	**2018**	2017	**2018**	2017
Saldo per 1 januari	**417.170**	**427.891**	**429.999**	**437.966**	**-12.829**	**-10.075**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Kosten voor opbouw	264	282	-	-	264	282
Rente lasten/-baten	7.531	7.455	7.507	7.575	24	-120
Afwikkelingen en inperkingen	-5.951	-	-	-	-5.951	0
Actuarieel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	243	-87	-	-	243	-87
Administratie- en overige kosten	-	-	-910	-580	910	580
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten						
Actuarieel resultaat ervaringsaanpassingen	301	-729	-	-	301	-729
Actuarieel resultaat gewijzigde sterftetafel	-3.921	-	-	-	-3.921	-
Actuarieel resultaat indexering	7.407	3.398	-	-	7.407	3.398
Actuarieel resultaat rekenrente	6.218	-6.769	-	-	6.218	-6.769
Actuarieel resultaat rendement beleggingen	-	-	-27.122	-3.505	27.122	3.505
Bijdragen en uitkeringen						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	2.726	2.814	-2.726	-2.814
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-14.688	-14.271	-14.688	-14.271	-	-
Saldo per 31 december	**414.574**	**417.170**	**397.512**	**429.999**	**17.062**	**-12.829**

De pensioen- en jubileumuitkeringen zullen in 2019 circa € 15 miljoen bedragen. Dit bedrag zal in de jaren daarna naar verwachting niet belangrijk afwijken.

x € 1.000

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

	31 december 2018	31 december 2017
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	15.451	15.298
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	1.611	1.995
Personeelsgerelateerde vordering	0	-30.122
	17.062	**-12.829**

De personeelsgerelateerde vordering ultimo 2017 betrof de regeling die is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. De vordering was gebaseerd op de aanname dat deze gesloten regeling geleidelijk afloopt, en de beoordeling dat de Groep, als werkgever, op lange termijn als enige resterende rechthebbende logischerwijs het uiteindelijk resterend vermogen zou toekomen. In april 2018 zijn de verplichtingen herverzekerd bij een verzekeraar, waardoor de vordering per eind 2018 nihil bedraagt. Zie hieronder bij 'Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.' voor verdere toelichting op de effecten van de herverzekering.

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen

Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.
Er treden geen nieuwe deelnemers meer toe tot het pensioenfonds. Over het salaris boven de maximum salarisgrens van het bedrijfstakpensioenfonds wordt inmiddels pensioen opgebouwd bij een pensioeninstelling.
Opgebouwde pensioenen van de medewerkers die voor 2012 al deelnamen aan de destijds geldende excedent-regeling blijven gewaarborgd door Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. In april 2018 zijn deze verplichtingen door het pensioenfonds ondergebracht bij een verzekeraar, waarbij tevens een in 2013 doorgevoerde korting van 2% is gerepareerd. Op het moment dat het pensioenfonds een tekort heeft, heeft de werkgever op grond van de overeenkomst met het pensioenfonds de verplichting om een bijdrage te leveren aan het pensioenfonds. Daarom is de regeling nog steeds als een toegezegd-pensioenregeling aangemerkt. De herverzekering en het terugdraaien van de korting hebben tot een actuariële last van € 37 miljoen geleid die als niet gerealiseerd resultaat is opgenomen. Tevens is de indexatie van de tot 2012 opgebouwde pensioenen die afhankelijk was van de loonsverhoging volgens de cao Bouw & Infra voor voormalige deelnemers die nog een dienstverband hebben bij de Groep, omgezet naar een loongerelateerde component, ingaande per 1 januari 2019. De vrijval van de voor deze indexatie opgenomen verplichting, heeft tot een bate van € 6 miljoen geleid in de winst-en-verliesrekening. Het herverzekeringstraject en de omzetting van de indexatie hebben tot eenmalig hogere pensioenlasten geleid in 2018 met name vanwege de kosten van adviseurs van het pensioenfonds.
Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 23% uit deelnemers die nog een dienstverband hebben bij Heijmans. Voor 52% bestaat het bestand uit voormalige medewerkers en voor 25% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichting bedraagt circa 15 jaar. De pensioenpremie en benodigde buffers worden berekend op basis van de eisen in de Pensioenwet. Op basis van deze regels is de pensioenpremie kostendekkend en dient de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds eind 2018 101% (2017: 108%) te bedragen. De beleidsdekkingsgraad bedraagt per 31 december 2018 102,3%.
Het bestuur van het pensioenfonds bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgever, werknemers en gepensioneerden.

x € 1.000

Verzekerde regelingen
De Groep kent circa 15 verzekerde regelingen die bij een verzekeraar zijn ondergebracht middels garantiecontracten. De Groep is naast de kosten voor eventuele indexatie, geen betalingen voor de verzwaring van sterftegrondslagen verschuldigd. Daarmee liggen de risico's in de regeling in grote mate bij de verzekeraars. De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen, ligt bij de verzekeraars. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. De indexatiekoopsom wordt vastgesteld op basis van de grondslagen in het verzekeringscontract. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt circa 15 jaar.

Bedrijfstakpensioenfondsen
Het merendeel van de pensioenen is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfondsen voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 118,3% ultimo 2018 (ultimo 2017: 115,2%). De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2018: 102,3% (ultimo 2017: 100,6 %). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader.
Omdat de premieaanpassingen in beperkte mate beïnvloed worden door de dekkingsgraad zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren.
Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

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

x € 1.000

Baten / lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen voor voortgezette activiteiten	2018	2017
Kosten voor opbouw	-264	-282
Rentelasten	-7.531	-7.368
Verwacht beleggingsrendement	7.507	7.575
	-288	**-75**
Administratie- en overige kosten	-910	-580
Afwikkelingen en inperkingen	5.951	-
Actuarieel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	-243	87
Totale bate/last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	**4.510**	**-568**

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2018	31 december 2017
Disconteringsvoet	1,75%	1,85%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	1,75%	1,85%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-1,00%	0-1,00%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2018 0/0	AG Prognosetafel 2016 0/0

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

De toekomstige indexatie is gebaseerd op de indexatie die door het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid naar verwachting wordt toegekend.

De indexatie van de excedentregeling die tot en met begin 2018 was ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. volgde de looninflatie.

x € 1.000

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2018	31 december 2017
Gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	409.556	412.287
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	5.018	4.883
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december	**414.574**	**417.170**

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2018	31 december 2017
Aandelen	0%	10%
Vastrentende waarden	0%	40%
Liquiditeiten	1%	0%
Overig/verzekerde regelingen	99%	50%

Beleggingen Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

Door de herverzekering van het Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. in 2018, bestaan vrijwel alle fondsbeleggingen uit een vordering op de verzekeraar.

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

x € 1 miljoen	2018		2017	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-30,5	34,4	-32,3	36,6
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%	8,9	-3,3	10,7	-4,2
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	16,5	-16,6	16,2	-16,4

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

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

x € 1.000

De Groep verwacht in 2019 naar schatting ongeveer € 2 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen en circa € 30 miljoen aan toegezegde bijdrage regelingen. De verwachte bijdragen in latere jaren zullen naar verwachting in lijn liggen met de verwachting voor 2019, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

6.23 Voorzieningen

Algemeen

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

	31 december 2017	Aanpassing IFRS 15	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen	31 december 2018
Verliezen onderhanden werken	-	32.215	-3.957	8.255	-10.307	26.206
Garantieverplichtingen	1.536	-	-58	2.233	-318	3.393
Herstructureringskosten	2.915	-	-580	1.616	-2.564	1.387
Milieurisico's	3.570	-	-1.000	0	-893	1.677
Voorziening negatieve deelnemingen	11.070	-	0	2.432	-11.047	2.455
Overige voorzieningen	4.395	-	-289	2.028	-1.107	5.027
Totaal voorzieningen	**23.486**	**32.215**	**-5.884**	**16.564**	**-26.236**	**40.145**

Looptijd van de voorzieningen	31 december 2018	31 december 2017
Langlopend deel	20.596	1.949
Kortlopend deel	19.549	21.537
Totaal	**40.145**	**23.486**

Verliezen onderhanden werken

Op het moment dat een contract met een klant om een project uit te voeren verlieslatend wordt, wordt het gehele verlies opgenomen in de winst-en-verliesrekening en op de balans opgenomen als voorziening voor verliezen voor onderhanden werken. Tot en met 2017 zijn deze verliesvoorzieningen opgenomen als onderdeel van de post 'Onderhanden werken' (zie hoofdstuk 5 'Grondslagen' paragraaf 3.1.2 over de gevolgen van toepassing IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten').

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

x € 1.000

verdeling van de schuldvraag over de betrokken bouwpartners. Naar verwachting zullen de verplichtingen zich voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2019 worden aangewend.

Voorziening voor milieurisico's

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

Voorziening negatieve deelnemingen

De voorziening negatieve deelnemingen heeft betrekking op joint ventures waarvan de deelnemingswaarde negatief is. De afname van deze voorziening in 2018 hangt samen met kapitaalstortingen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan onder meer juridische geschillen ad € 3,2 miljoen (2017: € 2,2 miljoen), herstelverplichting groeves € 1,1 miljoen (2017: € 1,3 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening onder andere uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid.

6.24 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2018	31 december 2017
Leveranciers en onderaannemers	220.466	220.160
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	24.965	23.892
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	25.990	28.822
Schulden inzake pensioenen	2.172	3.400
Te betalen personeelskosten	16.666	14.795
Te betalen omzetbelasting	40.751	36.149
Te betalen loonheffing en sociale premies	14.093	13.763
Te betalen beheer- en verkoopkosten	1.555	2.520
Te betalen rente	5.249	5.252
Overige schulden	16.529	28.647
Totaal handels- en overige schulden	**368.436**	**377.400**

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

x € 1.000

6.25 Financiële risico's en beheer

Algemeen

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

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

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

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

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

Kredietrisico

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

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan en er gedurende de fase van aanbouw sprake is van voorfinanciering. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Extra zekerheden zijn met name van belang bij turnkey afnames (betaling achteraf), echter, normaliter zijn ook transacties in het 'business to business' segment voorgefinancierd. Met name binnen Infra en Utiliteit voert Heijmans veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat. Binnen deze bedrijfsstromen is in diverse grote, integrale projecten sprake van consortiumvorming. Hoe specifieker de kennis van de consortiumpartner, hoe meer belang wordt gehecht aan de kredietwaardigheid van de partner. In dat geval is onvoldoende kredietwaardigheid een uitsluitingscriterium, aangezien een financiële waarborg geen waarborg biedt voor het eventueel wegvallen van noodzakelijke kennis.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bedrijfsspecifieke rapportages van kredietbeoordelaars. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, kunnen risico's bij een kredietverzekeraar worden ondergebracht.

Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en overheden hierin, is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's.

x € 1.000

De liquide middelen worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Het kredietrisico wordt verder beperkt door de cash zoveel mogelijk te concentreren binnen een cash pool, waarvan het cumulatieve saldo gedurende het jaar overwegend negatief is.

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 2018	31 december 2017
Verstrekte leningen	22.636	29.631
Liquide middelen	88.932	74.437
Handels- en overige vorderingen	175.685	165.662
Totaal	**287.253**	**269.730**

Verstrekte leningen bestaan met name uit door de Groep verstrekte leningen aan samenwerkingsverbanden waarin wordt deelgenomen.

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2018	31 december 2017
< 30 dagen	13.661	12.760
30-60 dagen	1.161	1.314
60-90 dagen	888	1.094
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	2.191	1.202
> 1 jaar	5.262	6.097
Totaal	**23.163**	**22.467**

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2018 € 132 miljoen (2017: € 120 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldata niet overschreden.

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

x € 1.000

	2018	2017
Stand per 1 januari	2.033	2.659
Toevoegingen	379	0
Onttrekkingen	-769	-525
Vrijval	-332	-101
Stand per 31 december	**1.311**	**2.033**

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting 6.21 Rentedragende leningen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Mede met behulp van wekelijkse (3-maands voortschrijdende) en maandelijkse (12-maands voortschrijdende) liquiditeits-prognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep. Daarnaast wordt de beschikbaarheid van krediet, ook in de vorm van obligo bij kredietverzekeraars of garantieverschaffers, continu gemonitord door de score op financiële convenanten periodiek te prognosticeren en een actieve dialoog te voeren met alle financiële stakeholders. De Groep is op basis van deze prognose van mening dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om de operationele activiteiten van de Groep uit te kunnen voeren.

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

- € 45 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B zonder aflossingsverplichting; (ultimo 2018) € 121 miljoen gecommitteerde, gesyndiceerde bankfinanciering, waarvan € 25 miljoen in de vorm van een gecommitteerde rekening courant faciliteit die is gekoppeld aan een cash pool;
- projectfinancieringsfaciliteiten waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommitteerde financiering beschikbaar is, en;
- diverse operationele leases.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekkende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommitteerd. Maandelijks wordt een prognose van het gebruik en de beschikbaarheid van bankgarantiefaciliteiten opgesteld op basis van lopende tenders en de verwachting rondom decharge van uitgegeven bankgaranties. Op basis van deze prognoses is Heijmans van mening dat de huidige omvang van de faciliteiten voldoende is.

Ultimo 2018 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 291 miljoen (2017: € 286 miljoen) verstrekt door in totaal 10 partijen. Ultimo 2018 resteert bijna € 1 miljoen aan garanties die nog betrekking hebben op de buitenlandse activiteiten die in 2017 zijn afgestoten, het resterende deel betreft allemaal garanties voor de Nederlandse bedrijfsstromen.

x € 1.000

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

31 december 2018	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-45.100	-61.671	-3.563	-	-3.252	-9.756	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-4.245	-4.245	-	-	-	-	-4.245
Overige langlopende schulden	-7.769	-9.025	-5.046	-	-157	-471	-3.351
Rekening-courant kredietinstellingen	-1.165	-1.165	-1.165	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-368.436	-368.436	-368.436	-	-	-	-
Totaal	**-426.715**	**-444.542**	**-378.210**	**0**	**-3.409**	**-10.227**	**-52.696**

31 december 2017	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-45.100	-62.915	-3.563	-	-3.563	-10.689	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-334	-334	-138	-133	-63	-	-
Overige langlopende schulden	-14.204	-15.784	-229	-42	-9.690	-2.315	-3.508
Rekening-courant kredietinstellingen	-1.128	-1.128	-1.128	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-377.400	-377.400	-377.400	-	-	-	-
Totaal	**-438.166**	**-457.561**	**-382.458**	**-175**	**-13.316**	**-13.004**	**-48.608**

Voor de cumulatief preferente financieringsaandelen B is rekening gehouden met de nominale waarde bij de vervaldatum van de verplichting en de dividendherzieningstermijn. De cumulatief preferente financieringsaandelen hebben geen aflossingsverplichting. In het liquiditeitsoverzicht is de nominale waarde van de leningen opgenomen in de periode > 5 jaar.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen van marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.
Voor de beheersing van het marktrisico kunnen derivaten worden gekocht en verkocht en financiële verplichtingen aangegaan. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld. Eind 2018 was geen sprake van derivaten afgesloten door dochtermaatschappijen van de Groep en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep participeert (2017: geen).

x € 1.000

Prijsrisico

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

Renterisico

Het rentebeleid van Heijmans is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. Bij de meeste projectfinancieringen wordt geopteerd voor vaste rentes, waarmee meer zekerheid ontstaat over het betreffende projectresultaat. Voor wat betreft het gebruik onder de syndicaatslening is sprake van variabele financiering. Doordat sprake is van werkkapitaalfinanciering waar aan het eind van het jaar in de regel geen gebruik gemaakt van hoeft te worden, biedt een lange rentevaste periode momenteel geen voordeel. Hierbij speelt ook de huidige negatieve Euribor een rol. Dit beleid wordt continu geëvalueerd.

Wanneer de rente over 2018 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van het gemiddeld schuldniveau het resultaat voor belastingen ongeveer gelijk zijn geweest (2017: € 1,1 miljoen lager). Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverschil zou nagenoeg nihil zijn (2017: € 0,9 miljoen lager).

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

		31 december 2018					
	Toelichting	**Totaal**	**0–6 maanden**	**6–12 maanden**	**1–2 jaar**	**2–5 jaar**	**> 5 jaar**
Verstrekte leningen	6.13	22.636	6.681	3.419	11.232	60	1.244
Liquide middelen	6.18	88.932	88.932	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-45.100	-45.100	-	-	-	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.21	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.21	-4.245	-4.245	-	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.21	-7.769	-4.889	-	-	-	-2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	6.21	-1.165	-1.165	-	-	-	-
Totaal		**53.289**	**40.214**	**3.419**	**11.232**	**60**	**-1.636**

x € 1.000

	Toelichting	31 december 2017					
		Totaal	**0–6 maanden**	**6–12 maanden**	**1–2 jaar**	**2–5 jaar**	**> 5 jaar**
Verstrekte leningen	6.13	29.631	3.664	60	14.233	10.430	1.244
Liquide middelen	6.18	74.437	74.437	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-45.100	0	-	-45.100	-	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.21	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.21	-334	-334	-	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.21	-14.204	-30	-9.450	-	-1.844	-2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	6.21	-1.128	-1.128	-	-	-	-
Totaal		**43.302**	**76.609**	**-9.390**	**-30.867**	**8.586**	**-1.636**

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 83% (2017: 82%) tegen een vast rentepercentage en 17% (2017: 18%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. Door seizoensinvloeden is de gemiddelde schuld gedurende het boekjaar hoger dan op balansdatum; het aandeel van de brutoschuld waarop variabele rente van toepassing is, is gedurende het jaar hoger. Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 0,2 jaar (2017: 0,2 jaar).

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

Valutarisico

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

Reële waarden

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

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

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

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

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

x € 1.000

			31 december 2018		31 december 2017	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
toelichting	niveau	**Leningen en vorderingen**				
6.13	2	Verstrekte leningen	22.636	23.261	29.631	29.593
6.17	*	Handels- en overige vorderingen	175.685	175.685	165.662	165.662
6.18	*	Liquide middelen	88.932	88.932	74.437	74.437
6.21	*	Rekening-courant kredietinstellingen	-1.165	-1.165	-1.128	-1.128
6.21	2	Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-45.100	-45.100	-45.100	-49.987
6.21	2	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-
6.21	2	Projectfinanciering	-4.245	-4.245	-334	-334
6.21	2	Overige langlopende schulden	-7.769	-8.294	-14.204	-14.520
6.24	*	Handels- en overige schulden	-368.436	-368.436	-377.400	-377.400
			-139.462	**-139.362**	**-168.436**	**-173.677**

* Boekwaarde is een redelijke benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2018, verhoogd met de relevante risico-opslag. Vanwege de overgekomen dividendherziening op de cumulatief preferente financieringsaandelen B per 1 januari 2019 (zie toelichting in jaarverslag in hoofdstuk 'Financiële resultaten') is de reële waarde gelijk gesteld aan de boekwaarde.

Alle leningen die een variabele rente hebben, worden verondersteld een reële waarde te hebben die gelijk is aan de boekwaarde.

Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur op lange termijn is gebaseerd op het met voldoende headroom opereren binnen de convenanten, met name de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen B en non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3,0 een average leverage ratio van maximaal 1,0 en een interest cover ratio van minimaal 4,0 (zie ook toelichting 6.21 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

x € 1.000

6.26 Huur- en overige leaseovereenkomsten

	31 december 2018	31 december 2017
Huurovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	9.846	10.096
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	25.268	26.286
Vervallen termijnen na 5 jaar	25.880	24.958
Totaal	**60.994**	**61.340**
Overige leaseovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	19.203	19.980
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	30.941	33.382
Vervallen termijnen na 5 jaar	617	790
Totaal	**50.761**	**54.152**

In 2018 is een bedrag van € 22 miljoen (2017: € 22 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord voor operationele lease. In 2018 is een bedrag van € 11 miljoen (2017: € 12 miljoen) verantwoord voor huurlasten.

De overige leaseverplichtingen betreffen voornamelijk toekomstige termijnen in verband met lease van auto's en materieel. De huurverplichtingen betreffen de huur van bedrijfsgebouwen. De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben geen huurverplichtingen en eveneens geen leaseverplichtingen.

x € 1.000

6.27 Investeringsverplichtingen

	31 december 2018	31 december 2017
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	2.003	500
- de verwerving van gronden	41.379	72.830
	43.382	**73.330**

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2017: geen).

De contractuele verplichtingen voor de verwerving van gronden zullen zich over het algemeen in een periode van een tot tien jaar materialiseren.

Van de investeringsverplichtingen is € 8 miljoen (2017: € 8 miljoen) aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben investeringsverplichtingen ter hoogte van € 5 miljoen (2017: € 3 miljoen) (Heijmans aandeel).

6.28 Voorwaardelijke verplichtingen

Algemeen

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

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

x € 1.000

Bank- en concerngaranties	31 december 2018	31 december 2017
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	177.337	179.632
Aanbestedingen	490	5.250
Overige	6.412	13.179
	184.239	**198.061**
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	383.360	378.331
Voorwaardelijke verplichtingen	0	0
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	23.788	29.287
	407.148	**407.618**
Totaal	**591.387**	**605.679**

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor dochterondernemingen, gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures. Voor schulden in enkele gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en vastgoed joint ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint venture garant, voor in totaal € 24 miljoen (2017: € 29 miljoen).

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 59 miljoen (2017: € 68 miljoen). Ten aanzien van lopende en opgeleverde werken zijn waar mogelijk de garanties overgenomen door de koper. Voor zover dit niet mogelijk is, heeft de koper een bank- of concerngarantie afgegeven.

Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact bedragen ultimo 2018 € 37 miljoen (2017: € 17 miljoen) en met beperkte cash impact € 84 miljoen (2017: € 97 miljoen), in totaal € 121 miljoen (2017: € 114 miljoen). Hiervan is € 14 miljoen (2017: € 18 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn in 2018 geen (2017: geen) concerngaranties afgegeven.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2018 van € 2 miljoen (2017: € 3 miljoen) en met beperkte cash impact € 4 miljoen (2017: € 4 miljoen), in totaal € 6 miljoen (2017: € 7 miljoen). Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. De vermelde bedragen betreffen het Heijmans aandeel in de joint ventures.

x € 1.000

6.29 Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, de samenwerkingsverbanden (joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten), een ondernemingspensioenfonds, de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. De transacties met de verbonden partijen worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Heijmans voert een aantal bedrijfsactiviteiten uit tezamen met verbonden partijen, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering ervan. Daarnaast worden grote en complexe werken in samenwerking met andere bedrijven uitgevoerd.

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.12.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balans van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten met betrekking tot voortgezette activiteiten zijn onderstaand per segment aangegeven.

2018 **Bedrijfssegmenten in € mln**	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	**Totaal**
Opbrengsten	48,9	34,0	55,2	89,2	119,5	-35,6	222,0
Kosten	-46,4	-31,6	-54,0	-85,6	-115,3	35,6	-211,7
Vaste activa	3,9	0,0	0,0	0,0	0,4	-	4,3
Vlottende activa	49,3	18,8	21,0	39,8	19,8	-	108,9
Totaal activa	**53,2**	**18,8**	**21,0**	**39,8**	**20,2**	**0,0**	**113,2**
Langlopende verplichtingen	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	-	4,2
Kortlopende verplichtingen	7,2	17,6	20,7	38,3	17,1	-	62,6
Totaal verplichtingen	**11,4**	**17,6**	**20,7**	**38,3**	**17,1**	**0,0**	**66,8**
Eigen vermogen	**41,8**	**1,2**	**0,3**	**1,5**	**3,1**	**0,0**	**46,4**

x € 1.000

2017 **Bedrijfssegmenten in € mln**	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	**Totaal**
Opbrengsten	32,2	16,0	28,2	44,2	118,8	-8,4	186,8
Kosten	-26,0	-14,0	-26,7	-40,7	-110,0	8,4	-168,3
Vaste activa	4,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	4,7
Vlottende activa	55,8	7,0	8,7	15,7	55,6	0,0	127,1
Totaal activa	**59,8**	**7,0**	**8,7**	**15,7**	**56,3**	**0,0**	**131,8**
Langlopende verplichtingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende verplichtingen	9,8	5,3	11,7	17,0	48,9	0,0	75,7
Totaal verplichtingen	**9,8**	**5,3**	**11,7**	**17,0**	**48,9**	**0,0**	**75,7**
Eigen vermogen	**50,0**	**1,7**	**-3,0**	**-1,3**	**7,4**	**0,0**	**56,1**

Ondernemingspensioenfonds

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

In 2018 is circa € 1,8 miljoen (2017: € 2,1 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan het hierboven genoemde ondernemingspensioenfonds.

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. Niemand van de commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2018 en 2017 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	**2018**	**2017**
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	60.000	47.723
Drs. P.G. Boumeester**	46.000	37.723
Mr. M.M. Jonk***	3.333	-
Ing. R. van Gelder BA****	52.000	42.723
Drs. S. van Keulen*****	54.000	42.723
R. Icke RA******	53.000	37.723
Totaal	**268.333**	**208.615**

* commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
** commissaris met ingang van 28 april 2010
*** commissaris met ingang van 6 december 2018
**** commissaris met ingang van 1 juli 2010
***** commissaris met ingang van 18 april 2007
****** commissaris met ingang van 9 april 2008

x € 1.000

Beloning van de leden van de raad van bestuur

Uitgekeerde vaste en variabele beloning aan de leden van de raad van bestuur
De in 2017 en 2018 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2019 aan de huidige leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
in €	**In 2019 uit te keren**	**In 2018 uitgekeerd**	**In 2017 uitgekeerd**	**In 2019 uit te keren**	**In 2018 uitgekeerd**	**In 2017 uitgekeerd**	**In 2019 uit te keren**	**In 2018 uitgekeerd**	**In 2017 uitgekeerd**
A.G.J. Hillen	500.000	500.000	500.000	437.500	425.000	-	937.500	925.000	500.000
J.G. Janssen	425.000	425.000	74.053	212.500	-	-	637.500	425.000	74.053
	925.000	**925.000**	**574.053**	**650.000**	**425.000**	**0**	**1.575.000**	**1.350.000**	**574.053**

De uit te keren variabele beloning in 2019 aan de heer Hillen is inclusief de lange termijn variabele beloning 2016-2018 (zie hierna). Voor de heer Janssen is een lange termijn variabele beloning voor deze periode niet van toepassing gezien zijn aantreden eind oktober 2017.

Lasten in de winst-en-verliesrekening met betrekking tot de beloningen van de leden van de raad van bestuur
De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €		**Bruto vaste beloning**	**Korte termijn variabele beloning**	**Lange termijn variabele beloning**	**Beëindigings-vergoeding**	**Pensioen-last**	**Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan**	**Totaal**
A.G.J. Hillen*	**2018**	500.000	250.000	437.500	-	201.141	57.252	1.445.893
	2017	500.000	345.868	-102.050	-	200.273	43.463	987.554
J.G. Janssen**	**2018**	425.000	212.500	212.500	-	88.000	48.801	986.801
	2017	74.053	-	-	-	14.667	9.059	97.779
R.F. Majenburg***	**2018**	-	-	-	-	-	-	-
	2017	331.409	248.557	-64.484	404.563	72.822	34.304	1.027.171
L.J.T. van der Els****	**2018**	-	-	-	-	-	-	-
	2017	115.954	-	-	-	28.671	14.892	159.517
M.C. van den Biggelaar*****	**2018**	-	-	-	-	-	-	-
	2017	68.209	-	-	-	11.870	9.372	89.451
Totaal	**2018**	925.000	462.500	650.000	0	289.141	106.053	2.432.694
	2017	1.089.625	594.425	-166.534	404.563	328.303	111.090	2.361.472

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 1 december 2016 en lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012
** lid van de raad van bestuur met ingang van 30 oktober 2017
*** lid van de raad van bestuur van 13 april 2016 tot 26 oktober 2017
**** lid van de raad van bestuur van 28 april 2010 tot 13 april 2017 en voorzitter van de raad van bestuur van 18 april 2012 tot 1 december 2016
***** lid van de raad van bestuur van 1 september 2009 tot 1 maart 2017

x € 1.000

Aan de leden van de raad van bestuur is over 2018 een korte termijn variabele beloning toegekend van 50% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstellingen over 2018. Aan de heer Hillen is voor de periode 2016-2018 een lange termijn variabele beloning toegekend van € 187.500 vanwege de behaalde doelstelling over deze periode. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag. Aan de leden van de raad van bestuur is over 2017 een korte termijn variabele beloning toegekend van 85% van het basissalaris voor de heer Hillen en van 75% van het basissalaris voor de heer Majenburg vanwege de behaalde doelstellingen over 2017. Aan de leden van de raad van bestuur is over 2015 een voorwaardelijke korte termijn variabele beloning van 20% van het basissalaris toegekend. Voor de heer Hillen is een reservering getroffen van € 79.132 die ten laste is gebracht van het resultaat 2015. Deze toekenning is in 2017 niet onvoorwaardelijk geworden en daarom vrijgevallen in het resultaat van 2017. De negatieve bedragen in 2017 in de kolom met 'Lange termijn variabele beloning' betreffen in 2017 vrijgevallen bedragen.

Voor variabele beloningen over de periodes 2017-2019 en 2018-2020 is voor de huidige leden van de raad van bestuur € 462.500 gereserveerd (2017: voor de periodes 2016-2018 en 2017-2019 nihil). Voor de heer Hillen is € 250.000 gereserveerd (2017: nihil) en voor de heer Janssen is € 212.500 gereserveerd (2017: nihil).

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

In april 2014 heeft de heer Van der Els voor 50% en hebben de heren Van den Biggelaar en Hillen voor 20% van de toegekende netto korte termijnbonus 2013 aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 2.289 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende aandelen worden na drie jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In april 2017 zijn 2.289 aandelen onvoorwaardelijk geworden. In april 2017 heeft de Groep 2.289 aandelen uitgegeven en deze aan de betreffende (voormalige) leden van de raad van bestuur verstrekt; voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar die in april 2019 afloopt.

In april 2018 heeft de heer Hillen voor 12% van de toegekende korte termijnbonus 2017 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na drie jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2018 is een bedrag van € 10.917 (2017: nihil) als last met betrekking tot de in april 2018 toegekende aandelen verantwoord.

x € 1.000

De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en de rechtstreeks verzekerde middelloonregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 35.082 (2017: € 34.021). Voor het vervallen van de vroegpensioenregeling heeft de heer Hillen in 2018 een compensatie van € 96.757 (2017: € 97.188) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000 en een compensatie van € 50.232 (2017: € 50.232) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. De heer Janssen ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2018 € 88.000 (2017: € 14.667).

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 22.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2018 in totaal 16.971 certificaten van aandelen Heijmans. Het bezit van deze aandelen is deels een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven en deels het gevolg van aankopen van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen Heijmans van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is ultimo 2018 als volgt samengesteld:

Bezit aandelen per 31 december	**2018**
A.G.J. Hillen - voorzitter	16.971
J.G. Janssen	-
Totaal	**16.971**

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening is in 2018 € 238.500 (2017: € 180.000) verantwoord uit hoofde van de vergoedingen die de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur, ontvangt vanuit zijn managementovereenkomst die op 1 november 2014 is ingegaan. De werkzaamheden van de heer Witzel bestaan uit het ad interim vervullen van de voorzittersfunctie van de sector Infra, advieswerkzaamheden en het leiden van grote projecten. In de winst-en-verliesrekening is in 2018 € 98.038 (2017: € 151.320) verantwoord uit hoofde van vergoedingen aan de heer Majenburg die tot 26 oktober 2017 lid van de raad van bestuur was. De heer Majenburg heeft op verzoek van de raad van bestuur advieswerkzaamheden verricht tot 1 maart 2018. In de winst-en-verliesrekening is in 2017 € 177.785 verantwoord uit hoofde van vergoedingen aan de heer Van den Biggelaar die tot 1 maart 2017 lid van de raad van bestuur was. De heer Van den Biggelaar heeft op verzoek van de raad van bestuur advieswerkzaamheden verricht tot 1 juli 2017.

x € 1.000

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 6.29) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

Waardering van projecten
Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.16 Onderhanden werken. Voor het project Wintrack geldt een verhoogde schattingsonzekerheid. Het contract betrof de aanleg van nieuwe hoogspanningsmasten voor twee tracés: Eemshaven-Vierverlaten en Borssele-Rilland, uit te voeren door de combinatie Heijmans (60%) – Europoles (40%), en had een contractsom van circa € 250 miljoen. Opdrachtgever TenneT heeft begin september 2018 het contract primair ontbonden en subsidiair opgezegd.

Partijen hebben over en weer aanzienlijke claims ingediend ten opzichte van de contractsom. Per heden zijn partijen in onderhandeling over een mogelijke schikking. Indien dit niet mogelijk is, zal de Groep een arbitrageprocedure starten. De Groep heeft geen voorziening opgenomen, omdat zij, gebaseerd op een gedetailleerde analyse en ondersteund door externe advocaten, het niet waarschijnlijk acht, dat een en ander tot een uitstroom van middelen zal leiden. Indien de Groep in het ongelijk zou worden gesteld kan dit wel leiden tot een aanzienlijke uitstroom van middelen.

De Groep heeft geen vordering opgenomen vanuit haar claim, omdat gezien de complexiteit van de casus niet aan de opname-criteria wordt voldaan. De Groep heeft circa € 10 miljoen afgeboekt ten laste van het resultaat, met name voor nog niet betaalde facturen en kosten, alsmede de afwikkeling van reeds aangegane verplichtingen. Hierdoor heeft de Groep op haar balans geen saldi opgenomen met betrekking tot dit beëindigde project.

Financiering
In toelichting 6.21 zijn de voorwaarden van de financiering nader toegelicht. Een belangrijke voorwaarde is het behalen van de convenantratio's, met name de interest cover ratio, de leverage ratio, de average leverage ratio en de solvabiliteitsratio. Een adequate beheersing van projectrisico's (zie hierboven), is voor het behalen van de ratio's van belang. Dit geldt eveneens voor het realiseren van het businessplan 2019 en de meerjarenprognose.

Pensioenen
De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.22 uiteengezet.

x € 1.000

Belastingvorderingen
Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.14 'Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen'.

Strategische grondposities
Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van grondposities worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.15 'Voorraden'.

Immateriële activa
Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de immateriële activa wordt verwezen naar 6.11 'Immateriële activa'.

7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in 2018 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Niet-significante entiteiten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

	31 december 2018	31 december 2017
Heijmans Nederland B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V. Rosmalen	100%	100%
Bouwcombinatie Gasthuiskwartier V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Mondriaanlaan V.O.F., Utrecht	35%	35%
Het Parc Amstelveen Beheer B.V.	50%	-
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%	100%
Bouwcombinatie Westergouwe V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%	100%
Hart van Zuid V.O.F., Nieuwegein	50%	50%
Bouwcombinatie EMA V.O.F., Cruquius	50%	-
S-MAC Realisatie V.O.F., Rosmalen	50%	-
Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Infra B.V., Rosmalen	100%	100%
Sanders & Geraedts B.V., Koningsbosch	100%	100%
A4All V.O.F., Rotterdam	45%	45%
3Angle EPCM V.O.F., Hoofddorp	50%	50%
Sas van Vreeswijk V.O.F., Barendrecht	33%	33%
ZuidPlus V.O.F., Amstelveen	15%	15%
De Stichtse Kraan V.O.F., Rosmalen	67%	67%
Combinatie Heijmans-Ploegam Brainport V.O.F., Rosmalen	50%	-
Combinatie Heijmans-Ploegam N-280 - Werkend Hardt V.O.F., Rosmalen	67%	-
Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans International B.V., Rosmalen	100%	100%

8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 van Heijmans N.V.

Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

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

Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) van de enkelvoudige jaarrekening van Heijmans N.V. gelijk zijn aan de waarderingsgrondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de nettovermogenswaarde gewaardeerd. Eventuele afwaarderingen op vorderingen op groepsmaatschappijen vanwege verwachte kredietverliezen worden op de post zelf geëlimineerd. Hierdoor hebben deze afwaarderingen per saldo geen gevolgen voor de winst-en-verliesrekening en de balans. Heijmans N.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 16004309.

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

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2018

		2018	2017
	Beheerkosten	-1.889	-1.898
Operationeel resultaat		**-1.889**	**-1.898**
	Financiële baten	27.262	24.771
	Financiële lasten	-10.915	-15.070
Resultaat vóór belastingen		**14.458**	**7.803**
	Winstbelastingen	-1.849	-1.241
	Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	7.880	12.980
Resultaat na belastingen		**20.489**	**19.542**

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.29 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2018 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2018	31 december 2017
Vaste activa		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	38.755	40.351
Uitgestelde belastingvordering	34.023	34.605
	93.985	**96.163**
Vlottende activa		
Vorderingen	392.748	404.293
Liquide middelen	26.969	0
	419.717	**404.293**
	513.702	**500.456**

Passiva	31 december 2018	31 december 2017
Eigen vermogen		
Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
Agioreserve	242.680	242.680
Afdekkingsreserve	-214	160
Reserve actuariële resultaten	-59.188	-27.584
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	253	242
Wettelijke reserve deelnemingen	51.959	64.559
Ingehouden winsten	-113.305	-143.845
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	20.489	19.542
	149.097	**162.177**
Langlopende schulden	**45.100**	**45.100**
Kortlopende schulden	**319.505**	**293.179**
	513.702	**500.456**

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2018	2017
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	21.207	21.207
Stand per 31 december	**21.207**	**21.207**

Financiële vaste activa	2018	2017
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	-49.972	-146.713
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	7.880	12.980
Ontvangen dividend van deelnemingen	-10.698	-3.154
Kapitaalstortingen	7.422	86.181
Aanpassing IFRS 15	-1.602	-
Mutaties kasstroomafdekkingen	-374	353
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	-31.604	381
Stand per 31 december	**-78.948**	**-49.972**
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	-117.703	-90.323
Opgenomen onder financiële vaste activa	38.755	40.351

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 178.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2018	31 december 2017
Groepsmaatschappijen	392.033	403.623
Overige vorderingen	715	670
	392.748	**404.293**

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

2018	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel-nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.423	242.680	-27.584	160	242	64.559	-143.845	19.542	162.177
Aanpassing IFRS 15	0	0	0	0	0	0	-1.602	0	-1.602
Emissie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclassificatie	0	0	0	0	0	-12.600	12.600	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	11	0	0	0	11
Resultaatbestemming 2017	0	0	0	0	0	0	19.542	-19.542	0
Totaalresultaat	0	0	-31.604	-374	0	0	0	20.489	-11.489
Stand per 31 december	**6.423**	**242.680**	**-59.188**	**-214**	**253**	**51.959**	**-113.305**	**20.489**	**149.097**

2017	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel-nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.423	242.680	-27.965	-193	239	58.959	-27.751	-110.494	141.898
Emissie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclassificatie	0	0	0	0	0	5.600	-5.600	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	3	0	0	0	3
Resultaatbestemming 2016	0	0	0	0	0	0	-110.494	110.494	0
Totaalresultaat	0	0	381	353	0	0	0	19.542	20.276
Stand per 31 december	**6.423**	**242.680**	**-27.584**	**160**	**242**	**64.559**	**-143.845**	**19.542**	**162.177**

x € 1.000

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2018
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 2018 zijn 21.409.169 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 6.422.751 (tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 7 certificaten gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

Reserve actuariële resultaten

De reserve actuariële resultaten bestaat uit actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen, zie toelichting 6.22 van de geconsolideerde jaarrekening.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

Reserve deelnemingen

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

x € 1.000

Resultaatbestemming

Het gerealiseerde resultaat na belastingen ad circa € 20 miljoen, wordt voorgesteld toe te voegen aan de reserves overeenkomstig hetgeen is vermeld in het hoofdstuk 'Resultaatbestemming' in dit jaarverslag.

Schulden	31 december 2018	31 december 2017
Langlopende schulden		
Financieringspreferente aandelen	45.100	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
	45.100	**45.100**
Kortlopende schulden		
Groepsmaatschappijen	314.985	283.332
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	3.522	3.522
Banken	0	3.672
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
Overige schulden	998	2.653
	319.505	**293.179**

x € 1.000

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2018	31 december 2017
Bankgaranties	184.239	198.061
Concerngaranties aan opdrachtgevers	383.360	378.331
Concerngaranties aan kredietinstellingen	23.788	29.287
	591.387	**605.679**

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Ten behoeve van de Nederlandse in de consolidatie betrokken 100%-dochterondernemingen, met uitzondering van Heijmans Deutschland B.V., Heijmans Technology B.V., Brabotech Metselwerken B.V., Heijmans Management Deelnemingen B.V., Heijmans Management Gebiedsontwikkeling a/d Maas B.V. en Heijmans Infra A27/A1 B.V., zijn aansprakelijkheids-verklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponeerd.

Fiscale eenheid

Heijmans N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van de onderneming in de resultaten van haar deelnemingen die allen groepsmaatschappijen zijn.

x € 1.000

Honoraria accountant

De volgende honoraria van Ernst & Young Accountants LLP zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a boek 2 BW.

x € 1.000	2018		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.795	-	1.795
Andere controle opdrachten	102	9	111
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.897	**9**	**1.906**

Ernst & Young Accountants LLP heeft naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende toegestane diensten geleverd: assurance-rapport bij de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag, specifiek overeengekomen werkzaamheden inzake het 'Compliance Certificate' voor de bankengroep en diverse bijzondere verklaringen inzake omzet, kengetallen en projecten. De kosten in verband met het onderzoek van de jaarrekening voor de buitenlandse dochtermaatschappijen worden rechtstreeks in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP.

x € 1.000	2017		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.630	-	1.630
Andere controle opdrachten	77	9	86
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.707	**9**	**1.716**

Gebeurtenissen na balansdatum

Tot de datum van ondertekening hebben zich, anders dan zoals toegelicht in de geconsolideerde jaarrekening, geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

Rosmalen, 21 februari 2019

De leden van de raad van bestuur
A.G.J. Hillen
J.G. Janssen

De leden van de raad van commissarissen
Sj.S. Vollebregt
P.G. Boumeester
M.M. Jonk
R. van Gelder
R. Icke
S. van Keulen



Projectleider Jack Geerlings (links) en senior projectmanager Otto van Loockeren Campagne (rechts), N23 Westfrisiaweg



9 Bijlagen

9.1	**Resultaatbestemming**	**190**
9.2	**Bestuurdersverklaring**	**191**
9.3	**Risicomatrix**	**192**
9.4	**Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**	**202**
9.5	**Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant**	**208**
9.6	**Remuneratierapport**	**211**
9.7	**Overige bijlagen**	**215**
9.7.1	Stichting Administratiekantoor Heijmans	215
9.7.2	Stichting Preferente Aandelen Heijmans	218
9.7.3	Verslaggevingssystematiek	219
9.7.4	Management Approach overzicht	220
9.7.5	Overzicht prestatie-indicatoren	222
9.7.6	GRI Standards: general disclosure	225
9.7.7	GRI Standards: specific disclosures	228
9.8.8	EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table	231
9.7.9	SDG's	232
9.7.10	Mensenrechten	236
9.7.11	Fiscaal beleid	237
9.7.12	Begrippenlijst	240
9.7.13	Afkortingen	243

9.1 Resultaatbestemming

Op grond van artikel 31 van de statuten wordt de winst als volgt verdeeld:

- Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
- Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt besloten het gerealiseerde resultaat na belastingen ad € 20 miljoen toe te voegen aan de reserves. Met het oog op het belang van het herstel van de balans, is besloten geen dividend uit te keren op de (certificaten van) gewone aandelen.

Dividendbeleid

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.

9.2 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 het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen,

en;

- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2018 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2018 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, van de gegevens die in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

's-Hertogenbosch, 21 februari 2019

A.G.J. Hillen
J.G. Janssen

9.3 Risicomatrix

Legenda risicotabel

Risico impact op EBITDA

H Hoog risico
M Gemiddeld risico
L Laag risico

Trend ten opzichte van 2017

↑ Verbeterd
↓ Verslechterd
= Gelijk

Strategische risico's	H/M/L	↑ ↓ =		
Economische downturn	H	↓	De vastgoed en bouwactiviteiten zijn cyclisch van aard, waarbij een economische opleving leidt tot stijgende input- en outputprijzen en een economische neergang tot vraaguitval en dalende inputprijzen. De infra activiteiten zijn niet cyclisch en kunnen in een neergang zelfs voor compensatie zorgen door stimuleringsmaatregelen van overheden.	• De bouw van Vastgoedprojecten pas starten indien target voorverkoop is gehaald. • Streven naar gezonde verdeling tussen particuliere huizenverkoop en verkoop aan bijvoorbeeld corporaties. • Ruimte in financieringsfaciliteiten behouden om stijgende werkkapitaalbehoefte in downturn op te kunnen vangen.
Beschikbaarheid Onvoldoende beschikbaarheid materialen, diensten en arbeidskrachten, met als gevolg betrekken van vakmensen uit het buitenland	H	=	Bedreiging continuïteit en doorlooptijd van projecten, oplopende prijzen en afnemende marges op projecten. Risico's bij inzet van buitenlandse arbeid gerelateerd aan arbeidsomstandigheden, arbeidsrecht, veiligheid en werkmethodes. Risico's ten aanzien van de beschikbaarheid van grondstoffen en materialen vanwege extreme weersomstandigheden en klimaatveranderingen (bijvoorbeeld laag water).	• Vroegtijdige betrokkenheid en contractering van leveranciers, adviseurs en onderaannemers, (early supplier involvement), met als doel de kwaliteit en de beschikbaarheid in een zo vroeg mogelijk stadium vast leggen in afspraken. • Lean planningssessies met de bij een project betrokken onderaannemers en leveranciers. • Raamovereenkomsten met voorkeursleveranciers om bij projecten snel te kunnen schakelen binnen vooraf vastgestelde voorwaarden. • Per project in risicocategorie 2 en 3 hanteren van een Procurement projectstrategie. • Beschikbaarheid van juiste prijs- en marktinformatie voor calculatie-afdelingen. • Nauw contact tussen category inkopers, projectinkopers en calculatieafdelingen. • Werken met één offerteplatform voor het samenbrengen van vraag en aanbod van goederen en diensten. • Doorleggen in de supply chain van wetgeving en maatregelen op het gebied van onderaannemning (onder andere WAS en WAV) inclusief een controleprotocol en auditplan. • Blijvend waarborgen compliance op HR-gerelateerde risico's vanuit de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), Wet Ketenaansprakelijkheid, wijziging regelgeving ZZP-ers, arbeidsvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens, wetende dat op veel van deze domeinen wijzigingen in regelgeving hebben plaatsgevonden of nog gaan plaatsvinden. Additionele focus 2019: • Toevoegen beheersmaatregel buitenlandse arbeid

Algemeen Onvoldoende beschikbaarheid van de juiste kwaliteit in de supply chain ten aanzien van werkmethodes, duurzaamheid, certificering, regelgeving, etc.	M	↑	Niet aan eisen en afspraken met klanten kunnen voldoen, opdrachten mislopen, daarnaast ook hogere prijzen doordat in de supply chain kosten worden gemaakt om aan de eisen te voldoen.	• Werken met geselecteerde voorkeursleveranciers en onderaannemers. • Supplier development, gezamenlijk optrekken met deze voorkeursleveranciers en onderaannemers om in de keten te kunnen voldoen aan de certificeringsvereisten. • Evalueren teneinde de prestaties van leveranciers en onderaannemers te verbeteren. Hiervoor is in 2018 een supplier-evaluatie-tool geïmplementeerd.
Milieurisico's	L	↓	Tijdens de reguliere bedrijfsvoering wordt gewerkt met gevaarlijke stoffen en ontstaat bedrijfsafval. Daarnaast kunnen emissies naar het milieu ontstaan van bijvoorbeeld uitlaatgassen of stof.	• Heijmans heeft een gecertificeerd ISO 14.001 milieumanagementsysteem dat er voor zorgt dat milieurisico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en dat er maatregelen worden genomen om de gevolgen hiervan te voorkomen of te beperken. • Maatregelen variëren van fysieke ingrepen (opvangbakken, filters) tot organisatorische maatregelen (procedures, inspecties, audits, opleidingen).
Klimaatrisico's (TCFD)	L	↓	Door toenemende klimaatverandering zal de impact van stormen toenemen. Daarnaast zullen er meer extreem hete zomers zijn en wordt de toevoer van grondstoffen via water mogelijk beperkt.	• Maatregelen op de bouwplaats om schade als gevolg van weersomstandigheden te voorkomen (afdekken). Verzekering stormschade. • Ontwikkelen van een hitteprotocol en het opnemen van hittewerende kleding in kledingpakket. • Aanpassen van werktijden en planningen. Voor uitgebreidere beschrijving zie Carbon Disclosure Project.
Vastgoed Grondposities Risico's op afwijkingen t.o.v. beoordelingen en schattingen.	M	↑	Dit risico is in het algemeen groter bij grondposities zonder bestemmingsplan dan bij grondposities met bestemmingsplan.	• Risico's t.a.v. investeringen in grondposities ofwel het aangaan van langjarige verplichtingen worden bestuurd via strikte procedures waarbij expliciete goedkeuring van de raad van bestuur voor alle grotere investeringen benodigd is. Het beleid is verder aangescherpt door alleen nog te investeren in grondposities die binnen vijf jaar tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. • Bij de bepaling van de indirecte opbrengstwaarde worden onzekerheden die betrekking hebben op strategische grondposities, zoals demografische ontwikkelingen, ligging, invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, zoveel mogelijk locatiespecifiek, meegenomen. Dit resulteert per locatie in een verwachte ontwikkeling van de grond- en woningprijzen en overige variabelen, die uiteindelijk bepalend zijn voor de indirecte opbrengstwaarde. Heijmans voert twee keer per jaar een interne integrale beoordeling van de waardering van de grondposities uit.
Woningbouw Vraag naar transformatie van leegstaande gebouwen naar woningen leidt tot demarcatie van verantwoordelijkheden tussen bestaande bouw en renovatie. Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering en energietransitie	M	=	Onvoorziene kosten bij onvoldoende contractuele duidelijkheid over aansprakelijkheden.	• Selectieve aanname van opdrachten (marge-boven-volume). • Extra aandacht voor contractmanagement vanaf tenderfase tot en met oplevering in het bijzonder voor demarcatie issues bij transformatieprojecten. Additionele focus 2019: • Verder integreren van bouwactiviteiten binnen 'Bouw & Techniek' om kennis en kunde vanuit de utilitaire- en onderhoudsmarkt in te zetten bij transformatie projecten. • Kennisbundeling en centrale sturing op de ontwikkeling van Utilitaire Woningbouw.
Woningbouw Aanbod op de woningmarkt blijft achter bij de vraag - krapte en capaciteitstekort.	M	↓	Geplande productie kan niet worden gehaald.	• Snelle ontwikkeling van projecten door interne samenwerking Woningbouw en Vastgoed. • Vroegtijdige vastlegging leveranciers en onderaannemers en werken met vaste concepten zoals Huismerkwoningen. • Selectief kiezen voor samenwerking met externe bouwbedrijven, met name in de randgebieden van Nederland voor zover de eigen bouwcapaciteit onvoldoende kan voorzien in de behoefte.

Utiliteit Achterblijvende groei in integrale opgaven van utilitaire nieuwbouw incl. service en onderhoud, waarbij concurrentie en prijsdruk groot blijven. Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering en energietransitie	M	↑	Lage marges en grote impact van toe- of afname in volume op dekkingsgraad.	• Selectieve aanname van opdrachten (marge-boven-volume) met focus op deelsegmenten die aansluiten op kerncompetenties en ervaring: bereidheid om in deze markt risico's te nemen is beperkt. • Verder uitbreiden en monitoren van het Be-Sense concept. Op basis van data naar informatie t.b.v. gebouwbeheersing.
Infra en Utiliteit Verscheidenheid aan contractvormen in de markt, contractvormen die steeds meer verantwoordelijkhe-den in het domein van Heijmans neerleggen.	H	=	Verantwoordelijkheid voor vraagstukken waarop onvoldoende expertise aanwezig is, of waarbij geen inzicht dan wel invloed aanwezig is op gerelateerde risico's. Dit kan leiden tot onaanvaard-bare risico's.	• Selectief aannamebeleid met bijzondere aandacht voor aanbestedingsvorm, verwervings-traject, alsmede het inkoop-, project- en contractmanagement. • Tenderboard en onafhankelijke riskreview. • Professioneel contractmanagement. • Consequente naleving van richtlijnen voor juist inprijzen van risico's met passende winstmarge. • Versterkte interactie tussen de disciplines Risicomanagement, Risk Office, Contractmanagement, Project Management, Juridische zaken en Procurement. • Contractering van leveranciers en onderaan-nemers in lijn met aangegane verantwoordelijkheden. • Strategische partnering met heldere kaders, uitgangspunten, werkmethodes en rapportage-lijnen vastgelegd in Richtlijn Combinaties. • In Richtlijn voor Combinaties checklist voor relevante acties opgenomen gedurende de diverse fases van een combinatie. • Sturen op risicobewustzijn, houding en gedrag via cultuurprogramma's en GRIP-programma om voorspelbaarheid en risicobewustzijn van projecten te vergroten.
Infra en Utiliteit Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering en energietransitie	H	=	Geen antwoord op vraagstukken van opdrachtgevers, geen relevante speler zijn in de markt.	• Integrale aanpak van ontwikkelingen en verdienmodellen om de klantwaarde te kunnen realiseren. • Specialismen van derden betrekken om totaaloplossing te kunnen bieden. • Strategische focus op verslimmen (o.a. digitalisering) en verduurzamen (o.a. energie). • Ontwikkelen en borgen van specifieke energiekennis over de bedrijfssectoren • Verder doorontwikkelen van geparametriseerd ontwerpen. • Samenwerking met strategische partners. Additionele focus 2019 • Implementatie van de 'Verslimmen' en 'Verduurzamen' strategie (zie hoofdstuk over strategie).

Operationele risico's	H/M/L	↑ ↓ =		
Complexe en integrale projecten Fouten in ontwerp en/of calculatie en interpretatie-verschillen van ontwerpaansprakelijkheid.	H	↑	Niet of niet tijdig onderkennen van materiële projectrisico's met verrassingen in tijd en geld tot gevolg.	• GO / NO GO procedure en gate reviews geïmplementeerd ten aanzien van tenders in verschillende fases van het tenderproces met bijzondere aandacht voor risico-analyse, risk appetite en maakbaarheid van het ontwerp en contractuele voorwaarden. • Onafhankelijke risk reviews worden ingezet daar waar het projectrisicoprofiel daarom vraagt. • GRIP-programma gestart, gericht op verbetering van Project Control, risicobeheersing en procesverbetering gedurende de gehele levenscyclus van een project. • Samenwerken met risicodragende partners, in elk geval bij projecten die competenties vereisen die bij Heijmans minder core zijn, of bij projecten waarvan de omvang niet past bij het risicoprofiel van Heijmans. • Specifieke Status Updates Projecten in de eerste maanden na aannemen opdracht. • Borging contract- en risicomanagement in zowel de tender-, voorbereidings- als uitvoeringsfase. Additionele focus 2019: • Verdere uitrol onafhankelijk risk reviews op zowel tenders als realisatieprojecten. • In beeld brengen van de invloed van risicoprofiel individuele projecten op het risicoprofiel van het totale projectportfolio. • Verdere implementatie van het GRIP-programma. • SAP/ERP-platform verder uitnutten door diepere analyses van projecten. • Expliciete focus op borging constructieve veiligheid.
Veiligheidsrisico's Deze nemen toe wanneer de complexiteit van projecten en onderlinge afstemming groter wordt, werkdruk toeneemt – mede onder invloed van economische groei en toename buitenlandse werknemers.	M	↓	Persoonlijk letsel van tijdelijke of blijvende aard, of zelfs overlijden. Juridische aansprakelijkheid voor Heijmans. Verlies van productiviteit en vertraging van projecten.	• Veiligheidsprogramma GO! met sturing op houding en gedrag, een uniform en gedeeld beeld van veiligheid en samenwerken aan veiligheid, orde en netheid op de bouwplaats. Een uitgekiend palet aan instrumenten wordt hiervoor ingezet en diverse acties zijn in 2018 ondernomen. Zie hiervoor het hoofdstuk 'Mens en Organisatie' in dit jaarverslag. Additionele focus 2019: • Bewustzijn van eigen rol in veiligheid bij hoger en middenmanagement vergroten via workshops. • Aanpak ontwikkelen om te sturen op meer melden van onveilige situaties in alle geledingen van de organisatie. • Orde en netheid concreet uitwerken in standaarden en normen. • Uitwerking plan van aanpak om meertaligheid op de bouwplaats beter te managen, bijv. door een Engelse versie van de GO! App, veiligheids-handboek en communicatie uitingen in meer talen te produceren. • In samenwerking met onderaannemers en leveranciers gezamenlijke standaards ontwikkelen voor het omgaan met specifieke risico's op projecten. • Leveren van bijdrage aan landelijke initiatieven om de branche veiliger te maken (Governance Code Veiligheid).

Retentie en werving personeel Risico's op dit gebied nemen toe als gevolg van de aantrekkende vraag in de sector en de economie in het algemeen, maar ook het gegeven dat kundige medewerkers de sector omwille van de crisis de afgelopen jaren verlaten hebben.	H	↓	Het kunnen beschikken over gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is een noodzakelijke voorwaarde om de kernactiviteiten van de onderneming op professionele wijze uit te kunnen voeren.	1. Binden en behouden van gekwalificeerd personeel door: - Management development en talent development beleid, met als doel bevordering van doorstroming en jobrotation. - Engagementscans in de bedrijfsstromen om betrokkenheid van personeel te meten en per doelgroep de juiste interventies te ondernemen. - Adequate opvolging geven aan vlootschouw en uitvoering van het strategisch personeelsplan. - Doorlopende managementtrainee- en traineeprogramma's gericht op vroegtijdig werven, binden en intern opleiden van jonge, talentvolle academici en HBO'ers. - Regelmatige toetsing van arbeidsvoorwaarden, zowel in materiële als in immateriële zin, om te waarborgen dat deze voldoende concurrerend zijn. 2. Waarborgen van operationele kwaliteit middels goede instroom: door te investeren in extra recruitmentcapaciteit, management en eigen personeel te betrekken bij het invullen van vacatures, te investeren in arbeidsmarktcommunicatie en gerichte, individuele benadering van kandidaten door met name gebruik te maken van social media. Daarnaast campus recruitment en samenwerking met relevante studieverenigingen en samenwerking met onderwijsinstellingen via convenanten. Het bruto risico is toegenomen, echter door het aannemen van extra recruiters wordt deze risicotoename geneutraliseerd.
Financiële risico's	**H/M/L**	**↑ ↓ =**		
Liquiditeitsrisico	H	↑	Het liquiditeitsrisico betreft de kans dat de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten.	• Actieve monitoring van liquiditeitsontwikkeling op basis van dagelijkse en wekelijkse cash rapportages. • Toetsing van actualiteit aan liquiditeitsprognoses. Wekelijks leveren de bedrijfsstromen liquiditeitsprognoses aan die twaalf maanden vooruit kijken. De eerste drie maanden in dit format worden in detail geprognosticeerd, deels op basis van actuele debiteuren- en crediteurengrootboeken en deels op basis van gebudgetteerde inkomsten en uitgaven. De resterende periode wordt ieder kwartaal tegen het licht gehouden als onderdeel van de kwartaalreviews. Als de gebudgetteerde omzet- en winstniveaus bij deze reviews worden aangepast, dan worden deze door vertaald naar de liquiditeitsprognoses. • Maandelijks vindt er een cashoverleg plaats met de financieel directeuren van de bedrijfsstromen om de aannames door te spreken en de risico's voor de komende periode in kaart te brengen. Tevens worden daarin specifieke 'cashthema's' behandeld om de focus op cash en werkkapitaalbeheer continu actueel te houden. In de GO / NO GO criteria van nieuwe projecten en de monitoring van bestaande projecten wordt veel nadruk gelegd op de eis dat projecten goede financieringsschema's hebben. • Met de herfinanciering van de syndicaatslening (tot medio 2022) en de reset van de coupon van de cumulatief preferente financieringsaandelen B zijn de financieringsfaciliteiten voor een lange termijn zeker gesteld. De financiële convenanten zijn daarbij zorgvuldig beoordeeld en er worden geen knelpunten in deze afspraken voorzien.

Solvabiliteitsrisico	H	↑	Opdrachtgevers/ leveranciers kunnen besluiten om Heijmans uit te sluiten voor bepaalde tenders of verlangen om aanvullende bancaire zekerheden ter nakoming van de uitvoerings-verplichtingen indien niet aan minimumeisen voor de solvabiliteit is voldaan. Voorts kan een beperkte solvabiliteit de mogelijkheden verkleinen om bij leveranciers op krediet af te nemen, alsmede bij financiers de toegang tot krediet beperken.	• Vanaf eind 2016 is een reeks van maatregelen getroffen om de balansverhoudingen te verbeteren. • In de operationele sfeer is gewerkt aan herstel van het resultaat, hetgeen geleid heeft tot twee jaar nettowinst na een aantal verlieslatende jaren. Voorts blijft de focus op stringent werkkapitaalbeheer, gedreven door het Fit for Cash programma. In 2018 heeft dit duidelijk haar vruchten afgeworpen door een sterke verbetering van de onderhanden werk posities op projecten. • De balans is verder geoptimaliseerd door het geïnvesteerd vermogen terug te brengen en de opbrengsten aan te wenden voor schuldreductie. De verkoop van de buitenlandse activiteiten begin 2017 was hierbij de grootste stap. Ook in 2018 is hier een vervolg mee gemaakt, met name door het geïnvesteerd vermogen in grondposities terug te brengen door de acceleratie van diverse ontwikkelposities. • Door de winst over 2018 volledig te bestemmen voor de reserves, is de solvabiliteit ultimo 2018 uitgekomen op 25%. (De komende jaren wordt gestreefd om dit getal gradueel te laten stijgen tot 30%.). • Goede afspraken en informatievoorziening richting overige financiële stakeholders om risico van kredietbeperkende maatregelen bij garantieverschaffers en kredietverzekeraars in te dammen. • De introductie in 2018 van IFRS 15 (opbrengsten contracten met klanten) heeft een negatieve impact op de solvabiliteit van ca. 2% punt gehad. • Door IFRS 16 (Leases) (met ingang van 2019 van kracht) zal de solvabiliteit naar verwachting met ca. 3% punt dalen. • Daarnaast heeft de buy-in van het pensioen-fonds in Q1 2018 geleid tot een verslechtering van de solvabiliteit met 2%-punt. Hoewel de solvabiliteit als gevolg van deze wijzigingen gedaald is, is Heijmans van mening dat het risicoprofiel juist verbeterd is.

Beschikbaarheid bankgaranties	M	↑	Wanneer bankgarantiefaciliteiten opgezegd worden, kan een situatie ontstaan dat Heijmans geen toegang meer heeft tot nieuwe bankgaranties, waarmee mogelijkerwijs niet voldaan kan worden aan de contractuele eisen bij projectinschrijvingen. Een (negatieve) wijziging van de condities kan leiden tot stringentere voorwaarden die leiden tot een competitief nadeel.	• Een garantiebeleid is van toepassing waarin nauwkeurig is omschreven welke randvoorwaarden worden gesteld aan type garanties, looptijden, te garanderen bedragen etc. Het doel hiervan is om onredelijk hoge, langlopende en dubbele zekerheden te vermijden en daarmee het beroep op de garantiefaciliteiten in te dammen. Alle garantieaanvragen worden uiteindelijk door Treasury getoetst op het garantiebeleid en ondergebracht bij de verschillende garantieverschaffers. • Voor nieuw uit te geven garanties heeft Heijmans de beschikking over vijf bankgarantiefaciliteiten. Het beschikbare obligo op deze bankgarantiefaciliteiten is ruim toereikend om aan alle aanvragen te kunnen voldoen. • De headroom op de garantiefaciliteiten wordt nauwkeurig gemonitord door iedere maand Heijmansbreed een overzicht te maken waarin zowel het verloop van uitgegeven garanties wordt ingeschat als de behoefte aan nieuwe garanties vanuit lopende tenders en projecten. Niet alleen kan hiermee worden ingeschat of de huidige garantiefaciliteiten voor de komende periode toereikend zijn, maar ook kunnen hiermee eventuele knelpunten bij individuele garantie-aanvragen ten opzichte van het garantiebeleid vroegtijdig worden gesignaleerd. • Intensief stakeholder management met bilaterale financiers. Dat wil zeggen, garantieverschaffers goed informeren over de financiële stand van zaken en het belang van het huidige obligo. Additionele focus 2019: • Onderzocht wordt of nieuwe bankgarantielijnen kunnen worden opgezet, om daarmee een betere spreiding in het garantiebestand te bewerkstelligen.
Kredietwaardigheid partners	M	↑	Indien een partner niet aan zijn verplichtingen kan voldoen, kan Heijmans als medepartner in het samenwerkingsverband van het project (normaliter een V.O.F. of besloten vennootschap) verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de gehele scope. Hiermee wordt Heijmans alsnog financieel en operationeel verantwoordelijk voor dat deel van de scope waarvoor juist een partner was gezocht.	• Standaard vindt op voorhand een toets van de kredietwaardigheid plaats van partners. Indien deze onvoldoende wordt geacht, wordt gekeken naar aanvullende zekerheden. Dit kan zowel in de vorm van een financiële waarborg zijn, als door te kijken of zekerheden opgebouwd kunnen worden op het niveau van de combinatie, zoals het aanhouden van voorfinancieringen in combinatieverband of het borgen van specifieke expertise en assets binnen de projectvennootschap. • Tevens wordt voorafgaand aan inschrijving een consortiumovereenkomst getekend waarin de demarcatie van de verplichtingen nauwkeurig wordt vastgelegd.

Juridische en compliance risico's	H/M/L	↑ ↓ =		
Nieuwe businessmodellen leiden tot nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe partners	M	=	De wijze van samenwerken en het beoogde doel worden onvoldoende onderkend en/of noodzaak om hierover na te denken komt te laat, waardoor het Heijmansbelang onvoldoende wordt geborgd.	• Binnen Juridische Zaken en Procurement houden enkele professionals zich specifiek hiermee bezig. • De noodzaak om in een vroegtijdig stadium na te denken over de wijze van samenwerking en het vastleggen van afspraken hierover, wordt steeds beter onderkend en directies, Juridische Zaken, Contractmanagement, de afdeling Verzekeringen en Procurement worden tijdig betrokken bij het aangaan van samenwerkingen. • Bestaande kennis wordt zoveel mogelijk intern beschikbaar gemaakt en waar mogelijk zijn modelovereenkomsten ontwikkeld. Door het volgen en geven van cursussen wordt kennis verder verdiept. • Externe deskundigen zijn geselecteerd om waar nodig te ondersteunen. Additionele focus 2019: • In 2019 zal de kennis inzake ICT en IP-recht worden verdiept en verbreed.
Nieuwe businessmodellen impliceren dat andere rechtsgebieden dan onze traditionele rechtsgebieden aan belang toenemen, zoals Intellectueel eigendom en ICT-recht.	H	=	Door gebrek aan kennis en betrokkenheid kunnen afspraken worden gemaakt (of juist niet gemaakt) die het belang van Heijmans niet dienen.	• Binnen Juridische Zaken hebben enkele juristen hun kennis op dit gebied verdiept. • Binnen Heijmans is bekend bij welke interne specialisten men terecht kan met vragen. • De waarde van kennis wordt zo goed mogelijk beschermd. De wijze waarop met intellectueel eigendom wordt omgegaan wordt steeds zorgvuldig afgewogen (kosten- batenanalyse). • De IE-rechten worden centraal geadministreerd. De administratie is actueel en er wordt adequaat gereageerd op evt. inbreuken. • Daarnaast heeft Heijmans enkele externe adviseurs aangehaakt om Heijmans te ondersteunen. Dit heeft er o.a. toe geleid dat Heijmans beschikt over actuele , goede en praktische standaard verklaringen en overeenkomsten. Additionele focus 2019: • In 2019 zal worden gewerkt aan verdere kennisverdieping. Juristen zijn aanspreekpunt voor heel Heijmans. Alle juristen gaan kennis van ICT-recht opdoen respectievelijk verdiepen.

(Langlopende) geschillen en procedures.	H	↑	Geschillen en procedures kunnen een grote financiële impact hebben. Als een geschil zich voordoet lopende een project kan dit de uitvoering en voortgang van een project (in tijd en geld) ernstig bemoeilijken.	• In de tenderfase wordt m.n. voor grotere, complexere projecten een intensieve contractassessment (volgens een vast format) uitgevoerd. • Contracten met diverse partijen goed op elkaar afstemmen door daar waar mogelijk te werken met standaardovereenkomsten, goede overdracht van tender- naar uitvoeringsfase en wisselingen in een projectteam te beperken. • Verzekeringsbeleid wordt zo goed mogelijk toegesneden op de bedrijfsvoering. Verzekerbaarheid is een belangrijk aandachtspunt in de tenderfase. • Alert zijn op zogenaamde "early warnings", zoals vertraging, achterblijvende liquiditeitsontwikkeling, kostenoverschrijding en slechte sfeer, en daar op acteren. • Bij (potentiële) geschillen wordt vaak een interdisciplinair team samengesteld dat volgens een vast stramien bij elkaar komt, waardoor er kennis, kunde en commitment is om tot een goed eindresultaat te komen. Indien een procedure niet kan worden voorkomen, wordt met zorg gekeken welke advocaat, deskundige en/of bemiddelaar het best kan worden ingezet. • Doordat niet alleen projectverantwoordelijken zijn betrokken, maar ook collega's die wat meer afstand hebben tot de gerezen problematiek, is het gemakkelijker om niet te verzanden in principes en oog te houden voor het beste eindresultaat, bijv. een minnelijke regeling. • Entameren van alternatieve geschillenbeslechting; idealiter al op het moment dat er nog geen concreet geschil is. • Via de Heijmans Academie worden cursussen gegeven over standaardvoorwaarden in de bouw zoals de UAV en UAV-GC. • Additionele focus 2019: Rol Contract Management in uitvoeringsfase verder versterken.
Implementatie en naleving van de Europese algemene verordening gegevensbescherming (AVG).	M	↑	Vanaf 25 mei 2018 moet de bedrijfsvoering in overeenstemming zijn met de AVG. Het hieraan niet voldoen kan tot hoge boetes leiden.	• Een data protection officer is benoemd. • Model Verwerkersovereenkomst is in overeenstemming met AVG gebracht en is aan leveranciers en onderaannemers voorgelegd c.q. met hen overeengekomen. • Privacy beleid is opgesteld en aan medewerkers bekend gemaakt. • Privacy gedragscode is vastgesteld en aan medewerkers bekend gemaakt. • Procedure Melding Datalekken. • Register Gegevensverwerking is aangelegd en wordt onderhouden. • Alle medewerkers dienen e-learning IT-security te voltooien. • Alle medewerkers dienen e-learning Privacy te voltooien. Additionele focus 2019: • Voortdurende focus op de interne bewustwording via verschillende middelen zoals opleiding, introductie en intranetberichten.

Heijmans houdt zich niet aan wet- en (interne) regelgeving.	H	**=**		• Monitoring en controlemechanismen zijn ingebed in operationele processen • Alle werknemers zijn gebonden aan de Heijmans Gedragscode. • Nieuwe ontwikkelingen worden gesignaleerd door juristen en andere specialisten en geïmplementeerd en daar waar nodig wordt aan voorlichting gedaan en/of worden pilots uitgevoerd en audits afgenomen. Onder andere door lidmaatschap van diverse brancheverenigingen en werkgroepen worden ontwikkelingen doorgaans in een vroegtijdig stadium opgepikt. • Op initiatief van de Compliance Officer vindt een compliance-overleg (met alle relevante disciplines) plaats waarin compliance in de breedste zin wordt besproken. • Voor specifieke onderwerpen zijn er op semi-permanente basis programma's ter ondersteuning van adequate opvolging. Additionele focus 2019: • Alert blijven op cultuur en gedrag ten aanzien van wet- en regelgeving.

9.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Heijmans N.V. (de vennootschap) te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de volgende overzichten over 2018: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening,
  het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten,
  het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€ 7,6 miljoen (2017: € 7 miljoen)
Toegepaste benchmark	0,5% van de omzet voor het boekjaar
Nadere toelichting	Winst voor belasting wordt algemeen gezien als een geschikte grondslag om de materialiteit te bepalen. Echter, de resultaten in de afgelopen jaren waren beperkt positief en daarmee niet op een niveau dat representatief is voor de omvang van de onderneming. Wij achten mede daarom omzet een meer stabiele basis voor de bepaling van de materialiteit. Het voor de controle van de jaarrekening 2018 gehanteerde percentage ligt aan de onderkant van de bandbreedte.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 380.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Heijmans N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Heijmans N.V.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de operationele segmenten, waarvan Infra de grootste is. Bij deze segmenten hebben wij de controlewerkzaamheden zelf uitgevoerd. Voor enkele samenwerkingsverbanden van Heijmans met derden hebben wij tevens gebruikgemaakt van de controlewerkzaamheden van andere EY- en niet-EY accountants. Daar waar wij gebruik hebben gemaakt van andere accountants hebben wij instructies verstuurd en zijn wij tijdens de controle betrokken geweest bij de uitvoering van de controle en rapportage door deze accountants.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden de nagenoeg volledige omzet, resultaat en activa van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Ten opzichte van vorig jaar is het kernpunt Financiering en convenanten niet meer opgenomen omdat daar gezien de financiële gang van zaken geen bijzondere aanleiding meer voor is. Er zijn geen nieuwe kernpunten toegevoegd.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Verantwoording projectresultaten en waardering onderhanden werken (zie noot 5.3, 6.16 en 6.30)		
De waardering van onderhanden werken wordt beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van de te maken kosten en verwachte opbrengsten, de technische voortgang en (mogelijke) claims en boetes. Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, de complexiteit van projecten, de risico-inschatting bij het tenderproces en ontwikkelingen gedurende de realisatie van een project. De opbrengsten- en resultaatverantwoording, met inbegrip van de implementatie van de nieuwe verslaggevingsstandaard IFRS 15, vereist significante schattingen van het bestuur en zijn daarmee significant voor onze controle.	Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot projectbeheersing en schattingen inzake projectresultaten, waaronder de verwachte kosten en opbrengsten op grond van contracten en (mogelijke) claims en disputen. De implementatie van de nieuwe verslaggevingsstandaarden heeft hierbij bijzondere aandacht gehad. Tevens hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties en de inschatting hiervan door het bestuur. Wij hebben tevens de uitkomsten van eerdere schattingen beoordeeld. Ook hebben wij de toelichting inzake de onderhanden werken gecontroleerd. Daarbij is bijzondere aandacht besteed aan het door Tennet voortijdig beëindigde project Wintrack, vanwege de verhoogde schattingsonzekerheid ten aanzien van de over en weer ingediende claims.	Naar onze mening heeft het bestuur gekozen voor aanvaardbare grondslagen voor de verantwoording van projectresultaten en zijn deze adequaat toegepast. Wij hebben vastgesteld dat de door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen binnen de aanvaardbare bandbreedte liggen en dat de toelichting toereikend is.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Waardering van immateriële vaste activa (zie noot 6.11)		
De immateriële vaste activa omvatten met name goodwill. Het bestuur toetst jaarlijks of hierop bijzondere waarde-verminderingen van toepassing zijn. Deze toets is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur inzake de toekomstige resultaten en kasstromen. De goodwill ten aanzien van de bedrijfsonderdelen Utiliteit en Infra zijn vanwege de omvang het meest significant. De toetsing is significant voor onze controle, gezien de complexiteit van het schattingsproces, inclusief de mogelijke ontwikkeling op een aantal significante projecten.	Wij hebben aandacht besteed aan de verwachte resultaten en kasstromen, zoals opgenomen in het Businessplan 2019. Ook is de realisatie van het Businessplan 2018 beoor-deeld, omdat dit een indicatie geeft van de kwaliteit van de schattingen. Met hulp van eigen waarderings-deskundigen hebben wij onze werkzaamheden gericht op de parameters die het meest van invloed zijn, zoals de disconteringsvoet, omzetvolume en EBIT. Wij hebben getoetst of de toelichting toereikend is en voldoende inzicht geeft in de gekozen parameters en de gevoeligheid hiervan op de waardering.	Naar onze mening is de inschatting van het bestuur inzake mogelijke bijzondere waardeverminderingen adequaat en liggen de gehanteerde parameters en verwachtingen binnen de acceptabele bandbreedte. Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting toereikend is.
Waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie (zie noot 6.15)		
De waardering van strategische grondposities en grondexploitaties wordt sterk beïnvloed door onder andere ontwikkelingen op de woning-markt. De gronden komen in het algemeen pas na een lange tijd in ontwikkeling, mede afhankelijk van ontwikkelingen op het gebied van ruimtelijke ordening. De onderneming toetst tweemaal per jaar de waardering op bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, omdat het proces van waardering significante schattingen vereist van het bestuur. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte toekom-stige kasstromen, die onder meer afhankelijk zijn van de kans op realisatie, het verwachte tijdstip van realisatie en de geschatte verkoop-prijzen en bouwkosten. Deze waardering wordt onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen. Tevens worden jaarlijks de rekenmodellen voor de grondposities geactualiseerd.	Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de schattingen. Dit betrof onder andere toetsing dat bij de waardering gebruik is gemaakt van juiste brongegevens en rekenmodellen juist zijn toegepast. Wij hebben hierbij gebruik gemaakt van eigen waarderingsspecialisten. Wij hebben tevens de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen meege-wogen bij de bepaling van onze detailwerkzaamheden. Wij hebben ook aandacht besteed aan de veronderstel-lingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de netto-realiseer-bare waarde, zoals de invulling en uitwerking van ontwikkelplannen. Daarbij is aandacht besteed aan de afwaardering van de positie in Almere, vanwege een uitspraak van de Raad van State. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.	Naar onze mening is de inschatting van het bestuur inzake mogelijke bijzondere waardeverminderingen adequaat en liggen de door hen gehanteerde parameters en verwach-tingen binnen de acceptabele bandbreedte. Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting toereikend is.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Waardering van de uitgestelde belastingvorderingen (zie noot 6.14)		
Voor verrekenbare fiscale verliezen wordt een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar komt waarmee deze verliezen kunnen worden verrekend. De toetsing hiervan is significant voor onze controle, omdat het schattingsproces complex is en wordt beïnvloed door schattingen van het bestuur. Dit betreft onder meer verwachte operationele en fiscale resultaten die mede zijn gebaseerd op veronderstelde toekomstige economische en marktontwikkelingen.	Wij hebben controlewerkzaamheden verricht met betrekking tot de veronderstellingen in de prognoses die het grootste effect hebben op het fiscale resultaat, zoals EBIT en niet- aftrekbare of uitgestelde posten. De prognoses liggen mede ten grondslag aan het Businessplan 2019. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij eigen belastingdeskundigen ingeschakeld. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.	Naar onze mening heeft het bestuur de grondslagen voor de waardering van uitgestelde belastingvorderingen adequaat toegepast. Wij hebben vastgesteld dat de door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen binnen de aanvaardbare bandbreedte liggen en dat de toelichting toereikend is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie,
die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- andere informatie zoals vermeld in de inhoudsopgave, namelijk het verslag van de raad van commissarissen, het remuneratierapport en de resultaatbestemming.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2014 benoemd als accountant van Heijmans N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit

onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 21 februari 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. W.P. de Pater RA

9.5 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van Heijmans N.V. te Rosmalen over 2018 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2018;

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken:

- Profiel
- Hoe Heijmans waarde creëert
- Niet-financiële resultaten
- Gedrag, Integriteit en dilemma's

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie".

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Rapportagecriteria

De duurzaamheidsinformatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Heijmans N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het GRI en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het GRI en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlagen "Verslaggevings-systematiek" en "Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaam-heidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Heijmans N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheids-informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatrege-len, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsin-formatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaam-heidsinformatie. Deze verdere beoordelingswerkzaam-heden bestonden onder meer uit:
- het afnemen van interviews met het de raad van bestuur en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, –beleid en -prestaties;
- het afnemen van interviews met relevante medewer-kers verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;

- het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
- het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 21 februari 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Niewold RA

9.6 Remuneratierapport

Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

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

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

Relatie met de Code Corporate Governance

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

Positionering van de remuneratiepakketten

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

Hoofdlijnen remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V.

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

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

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

De raad van commissarissen heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing en eventuele bijstelling. De hoofdlijnen van het remuneratiebeleid voor bestuurders van Heijmans N.V. zijn op 28 april 2010 door de AVA vastgesteld. De doelstellingen die gelden in het kader van de variabele beloning voor de

leden van de raad van bestuur worden vastgesteld door de raad van commissarissen. Het gaat dan om de financiële doelstellingen en doelstellingen ten behoeve van het kwalitatief functioneren die bepalend zijn voor de jaarbeloning en de driejaarsbeloning.

Beloningsverhoudingen binnen de onderneming in 2018

In vervolg op best practice 3.4.1 sub iv zijn de beloningsverhoudingen tussen bestuur en overige medewerkers binnen de onderneming, de zogenaamde pay ratio, in beeld gebracht. Hierbij is als uitgangspunt genomen de vast overeengekomen beloning inclusief vakantietoeslag met als peildatum 30 november 2018. De gemiddelde vast overeengekomen beloning van de leden van de raad van bestuur in functie per de peildatum is afgezet tegen de referentiegroep, bestaande uit alle medewerkers die op de peildatum een arbeidsovereenkomst hebben met de vennootschap (Heijmans N.V.) of één van haar dochterondernemingen in Nederland. De gemiddelde vaste beloning van de leden van de raad van bestuur bedraagt op de peildatum € 462.500 (2017: € 462.500) tegen een gemiddelde vaste beloning van € 52.797 (2017: € 52.553) van de referentiegroep. De pay ratio kan op basis van het voorgaande worden uitgedrukt als 1 staat tot 8,8. (2017: 1 staat tot 8,8).

De remuneratiecommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij het voorstel dat zij aan de raad van commissarissen doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de raad van bestuur.

Activiteiten in 2018

In 2018 heeft de remuneratiecommissie twee keer regulier vergaderd waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de raad van bestuur, de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf en het Bonus Investment Share Matching Plan aan de orde zijn gekomen. Daarnaast is een aantal malen onderling overlegd. De commissie heeft veel tijd en aandacht besteed aan het formuleren van een voorstel tot aanpassing van de beloning van de raad van commissarissen. Het voorstel voor aanpassing van de remuneratie, dat aanvankelijk was geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 april 2018, is in aangepaste vorm geagendeerd voor de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 6 december 2018, en is tijdens die vergadering met algemene stemmen aangenomen.

Variabele beloning

De raad van commissarissen heeft de korte en lange termijn doelstellingen die voor de leden van de raad van bestuur van toepassing zijn over het jaar 2018 respectievelijk de jaren 2016-2018 beoordeeld. De korte termijn doelstellingen 2018 zijn op beide leden van de raad van bestuur van toepassing. Gegeven de behaalde resultaten op de financiële en kwalitatieve doelstellingen heeft de raad van commissarissen besloten aan beide leden van de raad van bestuur over het jaar 2018 een korte termijn beloning toe te kennen van 50% van de vast overeengekomen jaarbeloning.

De lange termijn doelstellingen 2016-2018 zijn niet van toepassing op de heer Janssen gezien zijn benoeming per 30 oktober 2017. De raad van commissarissen kent aan de heer Hillen een lange termijn variabele beloning toe van 37,5% van de vast overeengekomen jaarbeloning op basis van de behaalde kwalitatieve doelstellingen en financiële doelstellingen.

Remuneratie leden raad van bestuur

	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
in €	In 2019 uit te keren	In 2018 uitgekeerd	In 2017 uitgekeerd	In 2019 uit te keren	In 2018 uitgekeerd	In 2017 uitgekeerd	In 2019 uit te keren	In 2018 uitgekeerd	In 2017 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	500.000	500.000	500.000	437.500	425.000	-	937.500	925.000	500.000
J.G. Janssen	425.000	425.000	74.053	212.500	-	-	637.500	425.000	74.053
	925.000	**925.000**	**574.053**	**650.000**	**425.000**	**0**	**1.575.000**	**1.350.000**	**574.053**

in €		Bruto vaste beloning	Korte termijn variabele beloning	Lange termijn variabele beloning	Beëindigings-vergoeding	Pensioen-last	Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	Totaal
A.G.J. Hillen*	**2018**	500.000	250.000	437.500	-	201.141	57.252	1.445.893
	2017	500.000	345.868	-102.050	-	200.273	43.463	987.554
J.G. Janssen**	**2018**	425.000	212.500	212.500	-	88.000	48.801	986.801
	2017	74.053	-	-	-	14.667	9.059	97.779
R.F. Majenburg***	**2018**	-	-	-	-	-	-	-
	2017	331.409	248.557	-64.484	404.563	72.822	34.304	1.027.171
L.J.T. van der Els****	**2018**	-	-	-	-	-	-	-
	2017	115.954	-	-	-	28.671	14.892	159.517
M.C. van den Biggelaar*****	**2018**	-	-	-	-	-	-	-
	2017	68.209	-	-	-	11.870	9.372	89.451
Totaal	**2018**	925.000	462.500	650.000	0	289.141	106.053	2.432.694
	2017	1.089.625	594.425	-166.534	404.563	328.303	111.090	2.361.472

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 1 december 2016 en lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012
** lid van de raad van bestuur met ingang van 30 oktober 2017
*** lid van de raad van bestuur van 13 april 2016 tot 26 oktober 2017
**** lid van de raad van bestuur van 28 april 2010 tot 13 april 2017 en voorzitter van de raad van bestuur van 18 april 2012 tot 1 december 2016
***** lid van de raad van bestuur van 1 september 2009 tot 1 maart 2017

- Aan de leden van de raad van bestuur is over 2018 een korte termijn variabele beloning toegekend van 50% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstellingen over 2018. Aan de heer Hillen is voor de periode 2016-2018 een lange termijn variabele beloning toegekend van € 187.500 vanwege de behaalde doelstelling over deze periode. Aan de leden van de raad van bestuur is over 2017 een korte termijn variabele beloning toegekend van 85% van het basissalaris voor de heer Hillen en van 75% van het basissalaris voor de heer Majenburg vanwege de behaalde doelstellingen over 2017. Aan de leden van de raad van bestuur is over 2015 een voorwaardelijke korte termijn variabele beloning van 20% van het basissalaris toegekend. Voor de heer Hillen is een reservering getroffen van € 79.132 die ten laste is gebracht van het resultaat 2015. Deze toekenning is in 2017 niet onvoorwaardelijk geworden en daarom vrijgevallen in het resultaat van 2017.
- De negatieve bedragen in 2017 in de kolom met 'Lange termijn variabele beloning' betreffen in 2017 vrijgevallen bedragen. Voor variabele beloningen over de periodes 2017-2019 en 2018-2020 is voor de huidige leden van de raad van bestuur € 462.500 gereserveerd (2017: voor de periodes 2016-2018 en 2017-2019 nihil); en wel voor de heer Hillen is € 250.000 gereserveerd (2017: nihil) en voor de heer Janssen is € 212.500 gereserveerd (2017: nihil).
- De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en de rechtstreeks verzekerde middelloonregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 35.082 (2017: € 34.021) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2018 een compensatie van € 96.757 (2017: 97.188) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000 en een compensatie van € 50.232 (2017: € 50.232) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. De heer Janssen ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2018 € 88.000 (2017: € 14.667).
- In april 2014 heeft de heer Van der Els voor 50% en hebben de heren Van den Biggelaar en Hillen voor 20% van de toegekende netto korte termijnbonus 2013 aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 2.289 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende aandelen worden na drie jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de

winst-en-verliesrekening verantwoord. In april 2017 zijn 2.289 aandelen onvoorwaardelijk geworden. In april 2017 heeft de Groep 2.289 aandelen uitgegeven en deze aan de betreffende (voormalige) leden van de raad van bestuur verstrekt; voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar die in april 2019 afloopt.

In april 2018 heeft de heer Hillen voor 12% van de toegekende korte termijnbonus 2017 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na drie jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2018 is een bedrag van € 10.917 (2017: nihil) als last met betrekking tot de in april 2018 toegekende aandelen verantwoord.

Pensioen

Voor één van de leden van de raad van bestuur geldt een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning tot € 59.379 ingaand op 67-jarige leeftijd. Het betreft de opbouw van ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen en wezenpensioen. Over het salarisdeel tot € 105.075 neemt dit lid van de raad van bestuur deel aan een beschikbare premieregeling. Deze bestuurder ontvangt tevens een compensatie voor het vervallen van pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 105.075. In afwijking van het hiervoor gestelde, ontvangt het andere lid van de raad van bestuur een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening. Er zijn geen regelingen voor vervroegde uittreding.

Bonus Investment Share Matching Plan

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

De door de deelnemer aangekochte aandelen worden onderworpen aan een verplichte blokkeringstermijn van drie jaar. Gedurende deze blokkeringsperiode mag de deelnemer de gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringsperiode. Elke deelnemer ontvangt voor elk aangekocht aandeel direct bij aankoop het recht op één voorwaardelijk toegekend aandeel ('matching share'), dat pas onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, mits de deelnemer dan nog in dienst is van Heijmans. De matching shares zijn vervolgens onderworpen aan een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar. Indien het dienstverband van de deelnemer op enig moment tijdens de driejaarsperiode afloopt, vervalt het recht op de matching shares (behalve in geval van pensionering of overlijden). Eindigt het dienstverband tijdens de blokkeringsperiode van twee jaar, dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringsperiode. Het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur is op voordracht van de remuneratiecommissie door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

Remuneratiecommissie

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

's-Hertogenbosch, 21 februari 2019

Drs. Sjoerd van Keulen, voorzitter
Mevr. Drs. Pamela G. Boumeester
Ing. Rob van Gelder BA

9.7 Overige bijlagen

9.7.1 Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling 4.4.6 juncto 4.4.7 van de Corporate Governance Code wordt hieronder verslag gedaan.

Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK') te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen deel aan de vergadering.

Aantal gecertificeerde aandelen

Stichting AK heeft met medewerking van de Vennootschap certificaten van gewone aandelen Heijmans N.V. uitgegeven. Stichting AK is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub d, van de Wet op het financieel toezicht.

Per 31 december 2018 is voor een nominaal bedrag van € 6.422.748,60 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 21.409.162 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar hebben er drie vergaderingen plaatsgevonden van het bestuur van Stichting AK.

Vergadering van 21 maart 2018

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

- Het jaarverslag 2017 van Heijmans N.V. en het persbericht van 23 februari 2018;
- Bespreking agendapunten van de op 11 april 2018 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- Het jaarrapport van Stichting AK over 2017;
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 17 november 2017;
- Herbenoeming van een bestuurslid;
- Wijziging van statuten en administratievoorwaarden van de Stichting AK.

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

- De vorderingen van de onderneming ten aanzien van structureel herstel van winstgevendheid;
- De verwachting van de onderneming ten aanzien van hervatting van dividendbetaling;
- De strategie van de onderneming.

In het voorjaar van 2018 was één bestuurslid aftredend. Het betrof de heer J.J.G.M. Sanders. De Vergadering van Certificaathouders heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de vacature. Het bestuur heeft de heer Sanders voor een tweede termijn van vier jaar benoemd. Daarbij is overwogen dat de continuïteit binnen het bestuur belangrijk is, mede gezien de zittingsduur van de overige bestuursleden.

Het bestuur heeft besloten tot aanpassing van de statuten op het punt van de benoemingstermijn in die zin dat een bestuurder tweemaal voor een periode van vier jaar benoemd kan worden en daarna nog tweemaal voor twee jaar, in bijzondere gevallen kan van dit maximum aantal herbenoemingen worden afgeweken. Tevens heeft het bestuur besloten de administratievoorwaarden aan te passen in die zin dat een vergadering van Certificaathouders nooit in een periode van zes weken voorafgaand aan een AVA van Heijmans N.V. kan plaatsvinden.

Vergadering van 14 september 2018

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

- De halfjaarcijfers 2018 van Heijmans N.V.;
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 13 november 2018;
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2019 treedt de heer P.W. Moerland af.

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

- De visie van het bestuur op gasloos bouwen, de kansen daarin;
- De strategie van Heijmans en waar het bestuur van de onderneming zich specifiek op richt;
- De wijze waarop de markt, in het bijzonder beleggers, tegen Heijmans aankijken.

De heer P.W. Moerland is aftredend per de voorjaarsvergadering in 2019. Het bestuur heeft besloten een vacature te stellen en de Vergadering van Certificaathouders in de gelegenheid te stellen aanbevelingen te doen.

Vergadering van 13 november 2018

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 13 november 2018.

Vergadering van Certificaathouders van 13 november 2018

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 13 november 2018 heeft het bestuur van Stichting AK een toelichting gegeven op zijn beleid, mede aan de hand van best practice 4.4.6 van de Nederlandse corporate governance code.

De aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 1.017 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 13 november 2018 in totaal 21.409.162 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat (afgerond) 0% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was (idem 2017).

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 april 2018

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 april 2018 was een vertegenwoordiging van het bestuur van Stichting AK aanwezig, en heeft het bestuur ten gunste van alle agendapunten, die ter stemming zijn gebracht, gestemd.

Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft het bestuur van de Stichting AK onder andere opmerkingen gemaakt en vragen gesteld over het traject van de-risking, waarom heeft Heijmans nu het vertrouwen dat grote projecten nu wel goed verlopen, en over de uitspraak van het bestuur dat alle sectoren naar verwachting positief zullen bijdragen aan het resultaat over 2018.

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering hebben bijgewoond, dan wel zich hebben laten vertegenwoordigen door een derde, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Het bestuur van Stichting AK heeft in 2018, evenals in 2010 tot en met 2017, in de oproep van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan certificaathouders, die niet in de gelegenheid zijn om zelf naar de aandeelhoudersvergadering te komen, de mogelijkheid geboden om via e-mail of schriftelijk hun visie over bepaalde onderwerpen te uiten. Aldus kan het bestuur van Stichting AK deze in zijn overwegingen meenemen bij het bepalen van de stempositie. Hierop is wederom geen reactie ontvangen.

Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 april 2018

Van het aantal per 11 april 2018 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 21.409.162 zijn 4.917.923 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld (ca. 22,97%, in 2017 ca. 20,1%). Van dit totale aantal van 4.917.923 zijn de houders van 1.566.641 certificaten ter vergadering aanwezig geweest, en hebben de houders van 3.347.329 certificaten een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. Derhalve heeft de Stichting AK op de AvA 16.495.192 certificaten vertegenwoordigd, zijnde ca. 77%.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 6 december 2018

Tijdens deze vergadering waren twee stempunten geagendeerd, te weten de benoeming van een commissaris en een voorstel tot aanpassing van de remuneratie van de raad van commissarissen. Het bestuur van Stichting AK was bij deze vergadering vertegenwoordigd door de heren Van den Goorbergh en Hooghoudt, en heeft ten gunste van de genoemde agendapunten gestemd.

Uitgebrachte stemming in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 6 december 2018

Van het aantal per 6 december 2018 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 21.409.162 zijn 1.389.097 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld (ca. 6,5%). Van dit totale aantal van 1.389.097 zijn de houders van 1.384.153 certificaten ter vergadering aanwezig geweest, en hebben de houders van 4.004.193 certificaten een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. Derhalve heeft de Stichting AK op deze BAVA 16.020.816 certificaten vertegenwoordigd, zijnde ca. 75%.

Werkzaamheden

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

Kosten

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting AK hebben in hoofdzaak betrekking op administratiekosten (die door SGG in rekening worden gebracht) en op kosten die accountant EY in rekening brengt in verband met de controle van de jaarrekening. Daarnaast zijn er kosten die verband houden met de honorering van de bestuursleden (zie onder Bestuur).

Externe adviezen

Het bestuur heeft in het verslagjaar 2018 geen externe adviezen ingewonnen.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:
Dr. W.M. van den Goorbergh (voorzitter)
Mr. R.H. Hooghoudt
Dr. P.W. Moerland
Drs. J.J.G.M. Sanders

W.M. van den Goorbergh is voorzitter raad van commissarissen van NIBC Bank en Coöperatie DELA. De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

P.W. Moerland is voorzitter raad van commissarissen van Enexis N.V., voorzitter Stichting Berenschot Beheer en voorzitter raad van toezicht Stadhuismuseum Zierikzee. Daarvoor was hij in de periode 2003 tot oktober 2013 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In de jaren van 1980 tot 2003 was hij respectievelijk hoogleraar Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar Ondernemingsfinanciering en vanaf 1999 tevens hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg.

R.H. Hooghoudt is sinds 1975 advocaat en sinds 1990 bij NautaDutilh, waaraan hij momenteel als adviseur is verbonden.

J.J.G.M. Sanders is voorzitter raad van commissarissen van Bolsius N.V., voorzitter raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven, voorzitter Stichting Evenementen Liliane Fonds, lid raad van commissarissen Greenchoice, voorzitter raad van advies Nemo Healthcare B.V. en lid Comité van aanbeveling Voedselbank Eindhoven. De heer Sanders was van 2010 tot medio 2014 algemeen directeur van PSV N.V. en was daarvoor onder andere zestien jaar werkzaam bij Friesland Campina, waarvan de laatste acht jaar als bestuursvoorzitter. De heer Sanders is per 26 maart 2014 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

De bezoldiging bedraagt in 2018 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans
Heijmans N.V.
T.a.v. mevrouw mr. N. Schaeffer
Graafsebaan 65
5248 JT Rosmalen
e-mail: nschaeffer@heijmans.nl

9.7.2 Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (hierna te noemen 'de Stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht.

Zoals beschreven in haar statuten van 10 oktober 2018 heeft de Stichting tot doel:

- Het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de onderneming die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en die van de 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 en/of de strategie van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- De Stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen – 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.

Aan de Stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

De heer S.C.J.J. Kortmann is tijdens de bestuursvergadering van 5 april 2018 tot voorzitter van het bestuur van de Stichting benoemd. Tijdens dezelfde vergadering is de heer H.H. Meijer afgetreden conform het rooster van aftreden. Per genoemde datum bestaat het bestuur uit drie leden.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann
Dr. F.J.G.M. Cremers
Mr. A. Westerlaken

9.7.3 Verslaggevingssystematiek

Scope

Heijmans rapporteert in 2018 alleen kengetallen voor de Nederlandse activiteiten. Combinatieprojecten zijn, tenzij specifiek vermeld, niet meegenomen in de niet-financiële informatie van het jaarverslag, met uitzondering van het thema veiligheid.

Informatievergaring en verificatie

Gedurende het jaar vindt regulier overleg plaats tussen de betrokkenen die dit verslag inhoud en vorm geven. In oktober heeft een kick-off plaatsgevonden waarin ervaringen van voorgaand jaar, doelen en ambities met elkaar gedeeld zijn. Hier zijn afspraken gemaakt omtrent inhoud, ambitie en planning. Dit vormt de basis voor het onderliggende verslag. De gebruikte gegevens zijn afkomstig uit de diverse administraties, systemen en databases in de organisatie van Heijmans, waaronder een aantal managementsystemen en daaruit voortvloeiende registraties over operationele processen. Voorbeelden zijn Workday als het gaat om HRM-gerelateerde aspecten, energiemanagementsystemen, maar ook bijvoorbeeld SMILE-software als het gaat over bijvoorbeeld kwaliteits-informatie en IRES voor de ongevalsstatistiek. Daarnaast is informatie opgenomen uit de ERP-systemen en is informatie afkomstig van toeleveranciers zoals die van het wagenpark, de houtleverende bedrijven en van afval- en energiebedrijven. De milieuverslaglegging van de asfaltcentrales wordt ook extern geverifieerd. De gegevens worden aan het bevoegd gezag overlegd.

Ten slotte zijn de gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen ISO 14001, ISO 9001 en VCA en SKAO. Hoewel Heijmans diverse procedures geïmplementeerd heeft voor de melding van incidenten en er ook daadwerkelijk meldingen zijn ontvangen van incidenten kan Heijmans er niet zeker van zijn dat alle voorgekomen incidenten zijn gemeld.

Verslaggevingssystematiek

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI Standards, optie Core). Ook is het supplement voor de Bouwsector toegepast. Waar mogelijk sluit Heijmans aan bij de terminologie zoals gebruikt in ISO 26000 en het Integrated Reporting Framework van de International Integrated Reporting Council. Dit verslag heeft betrekking op de verslagleggingsperiode 01-01-2018 tot en met 31-12-2018. Voor de rapportages rondom de CO_2-emissie is het Greenhouse Gas Protocol gebruikt.

Heijmans heeft Ernst & Young Accountants LLP de opdracht verstrekt voor limited assurance. Het door hen afgegeven assurancerapport is toegevoegd aan dit verslag.

In 2018 heeft Heijmans het bedrijf Brabotech overgenomen, dit bedrijf heeft in het verslagjaar een eigen personeelsadministratie bijgehouden. Bij de personeelsaantallen van 2018, zoals vermeld in het hoofdstuk 'Niet-financiële resultaten', zijn 35 medewerkers van dit bedrijf opgeteld maar deze zijn niet meegenomen in de KPI's en in de weergegeven personeelsmutaties.

9.7.4 Management Approach overzicht

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
Financieel gezond zijn	Door stakeholders is aangegeven dat het leveren van een goede prijs/ kwaliteit verhouding van essentieel belang is. Daarmee wordt ook economische waarde toegevoegd hetgeen zorgt voor werkgelegenheid en continuïteit	Scope is de Nederlandse markt waarbij Heijmans vaak afhankelijk is van openbare aanbestedingen voor het verkrijgen van werken. Verder zijn veel activiteiten ingekaderd door wet- en regelgeving.	In het jaarverslag van Heijmans wordt uitgebreid gerapporteerd over de financiële waarden en de beheersingsprocessen die er binnen Heijmans zijn ingericht op het gebied van economische prestaties.	Beoordeling door interne controle, externe accountantscontrole, jaarverslaggeving en rapportage aan AVA.
Reduceren eigen CO_2-emissies	Heijmans neemt maatregelen om de CO_2-footprint van de eigen bedrijfsvoering zoveel mogelijk te verkleinen.	Bij de maatregelen om de CO_2-emissies te verkleinen wordt gefocusd op scope 1 en 2. Wel worden acties ondernomen om scope 3 te beinvloeden, bijv. door duurzaam inkoopbeleid.	Vanuit opdrachtgevers en de overheid is er een wens om te verduurzamen. Dit uit zich in doelstellingen ten aanzien van de eigen bedrijfsvoering en ketenpartners.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde management-systeem.
Circulair bouwen	Heijmans verkleint de milieu-impact van materiaalstromen door te bouwen met herbruikbare materialen en afval zoveel mogelijk te minimaliseren of optimaal te hergebruiken.	Materialen zijn onderhevig aan innovatie. Functionele eisen (sterkte, draagkracht) zijn vaak beperkende factoren. Ook de afzetmogelijkheden van afval kunnen beperkend werken.	Er zijn afspraken gemaakt over scheiding van materialen op de bouwplaatsen en met verwerkers over de manier waarop verwerking plaastvindt. Monitoring vindt maandelijks plaats.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem, maar ook naar aanleiding van rapportages naar de werkvloer.
Veilig werken	Het hebben van een veilige werkomgeving is een van de speerpunten van beleid bij Heijmans. Vanuit de stakeholdergroep zijn medewerkers van primair belang. Bovendien zijn veel bouwactiviteiten in hun aard potentieel gevaarlijk door de grote massa en vele werktuigen.	Heijmans werkt vrijwel uitsluitend in Nederland waardoor de Nederlandse wetgeving op gebied van arbo leidend is voor het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving.	Binnen Heijmans worden medewerkers opgeleid volgens de VCA-methodiek. Daarnaast wordt ook van de onderaannemers verwacht dat ze VCA of een gelijkwaardig certificaat bezitten. Ook worden er op bouwplaatsen allerlei fysieke maatregelen genomen om de veiligheid te bevorderen. Tenslotte heeft Heijmans een semi-interne arbodienst (ASC).	Evaluatie is een onderdeel van de VCA-systematiek. Ook worden verschillende indicatoren gemeten door de specifieke organisatie van Kwaliteit & Veiligheid. KPI's zijn onder meer het aantal ongevallen, het hebben van een VCA-certificaat bij onderaannemer en de IF.
Trainen en ontwikkelen van medewerkers	Heijmans investeert met haar trainingen en opleidingen in het ontwikkelen van de juiste vaardigheden van alle medewerkers.	Uitgangspunt is dat er goede selectie plaastvindt aan de poort. Heijmans heeft jaarlijks een budget beschikbaar en houdt rekening met wensen vanuit de functioneringsgesprekken.	De processen zijn verankerd in het managementsysteem en worden in dat kader ook geborgd. Daarbij speelt ook de Heijmans Academie een belangrijke rol.	Evaluatie vindt plaats in de gesprekken tussen HR en de RvB en het is tevens een component in management reviews van de organsiatieonderdelen.
Veilige en gezonde omgeving	Heijmans houdt rekening met de verdere verstedelijking door bij de bouw het verkeer en buurten veilig en gezond in te richten.	De invloed van Heijmans is het grootst bij eigen gebiedsontwikkelingen, hoe meer ontwerpverantwoordelijkheid is gegeven door de opdrachtgevers en hoe hoger de ambities van de betrokken overheden.	De ambities worden onderdeel van het reguliere proces van uitwerking van het Programma van Eisen en daarmee beheerst via de processen in het managementsysteem.	Evaluatie en toetsing vindt door de opdrachtgevers plaats na realistaie van het project. Specifiek KPI's moeten nog ontwikkeld worden.
Co-creëren met ketenpartners	Heijmans organiseert bouwprojecten samen met partners in de keten om van elkaar te leren en processen te optimaliseren.	Er is een sterke sturing op het samenwerken met voorkeursleveranciers.	Evaluatie van leveranciers vindt plaats in het kader van de inkoopgesprekken en wordt ondersteund door een geautomatiseerd beoordelingssysteem.	In de managementsystemen maakt de beoordeling van ketenpartners onderdeel uit van de projectevaluaties en ook levert het beoordelingssysteem hiervoor data aan.

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
Klantgerichte dienstverlening	De stakeholdergroep klanten is uiteraard cruciaal voor Heijmans. In gesprekken wordt aangegeven dat leveren van toegevoegde waarde voor een goede prijs zorgt voor tevredenheid.	Heijmans heeft grotendeels Nederlandse opdrachtgevers en gebruikers bevinden zich vrijwel uitsluitend in Nederland. Heijmans verwerft projecten meestal via aanbestedingen waardoor het ontwerp en de klantspecificaties al van tevoren zijn vastgesteld.	Klanttevredenheid wordt op verschillende manieren gemeten binnen Heijmans, maar er is geen uniform eenduidig totaalcijfer beschikbaar. Onderdelen die ervoor zorgen dat klanttevredenheid in beeld is, zijn de projectevaluaties, klanttevredenheidsmetingen bij woningbouw en opleverpunten.	In het kader van de ISO 9001 kwaliteitsmanagementsystemen zijn mechanismen voor evaluatie geïmplementeerd. Metingen zijn zeer divers per bedrijfsonderdeel. Voor de KPI's in dit verslag worden Infra en Woningbouw gerapporteerd.

9.7.5 Overzicht prestatie-indicatoren

Kritische Prestatie Indicator	Strategisch speerpunt & Materieel thema	Score 2018	Score 2017	Doelstelling 2018	Doelstelling 2018 en verder
Omzet (x mld)	Verbeteren, 11	1,6	1,4	-	-
Orderportefeuille (x mld.)	Verbeteren, 11	2,0	1,9	-	-
Onderliggende EBITDA (x mln.)	Verbeteren, 11	43	30	-	-
Solvabiliteit	Verbeteren, 11	25%	27%	-	-
Uitgaven aan innovatie (x mln.)	Verslimmen, 9	3,0	2,8	-	-
Opgeleverde woningen met nul restpunten	Verbeteren, 16	55%	66%	100%	100%
Klantwaardering Rijkswaterstaat	Verbeteren, 16	8,0	8,1	> 8	> 8
Klantwaardering ProRail	Verbeteren, 16	7,3	7,2	> 8	> 8
Klantwaardering Particuliere woningbouw via SKB	Verbeteren, 16	7,1	7,2	7,5	7,5
Totaal ziekteverzuim	Verbeteren, 4, 10	4,9%	4,2%	< 4,0%	< 4,0%
Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	Verbeteren, 1, 4	87	77	< 65	
Aantal dodelijke ongevallen	Verbeteren, 1, 4	0	1	0	0
Ongevalsincidentie (IF cijfer)	Verbeteren, 4	3,9	3,7	< 2,5	< 2,5
Inkoopspend aan onderaannemers met geldig VCA-certificaat	Verbeteren, 6, 12, 15	97%	97%	100%	100%
Inkoopspend voorkeursleveranciers	Verbeteren, 6	54%	55%	50%	50%
Absulute CO_2-emissies scope 1+2	Verduurzamen, 4, 14	53.781	51.088	10% reductie t.o.v. 2016 in 2020	10% reductie t.o.v. 2016 in 2020
Totale hoeveelheid restmateriaal	Verduurzamen, 5	20.819	19.176		
Scheiding restmateriaal bouwplaats	Verduurzamen, 5	70%	75%	70%	70%
Hergebruik restmateriaal na afvoer	Verduurzamen, 5	91%	91%	90%	90%
Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring	Verduurzamen, 6, 19	96%	94%	100%	100%

	Toelichting/definitie	Bronnen
	Opbrengsten uit de realisatie van projecten (naar rato van de voortgang van de projecten) en verkoop van goederen (met name woningen en gronden) van de voortgezette activiteiten.	Jaarrekening
	Het totaal van het nog niet uitgevoerde deel van het onderhanden werk en de nog in uitvoering te nemen reeds verworven projecten per balansdatum.	Finance & control
	De onderliggende EBITDA is het operationeel resultaat vóór afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures, exclusief afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten en overige niet operationele resultaten die door de groep als bijzonder worden aangemerkt.	Jaarrekening
	Garantievermogen (eigen vermogen plus cumulatief preferente financieringsaandelen) ten opzichte van balanstotaal.	Jaarrekening
	Uitgaven aan innovatie voor concern en bedrijfsstromen in mln EUR.	Finance & control
	Percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen met nul restpunten in het rapportage jaar.	SMILE
	Score van RWS bestaande uit een gewogen gemiddelde van Q3 2017 – Q3 2018 op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	RWS
	Score van ProRail bestaande uit een gewogen gemiddelde van Q3 2017 – Q3 2018 op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	ProRail
	Score door particuliere woningbezitters ingevuld op website SKB van de opgeleverde woningen in het betreffende jaar. SKB heeft meetmethode aangepast t.o.v. vorig jaar.	Stichting Klantgericht Bouwen (SKB)/ BouwNu.nl
	Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages.	Verzuimregistratie ASC
	Alle ongevallen op Heijmans projecten volgens VCA definities.	IRES rapportage
	Alle dodelijke ongevallen die op Heijmans projecten plaatsvinden (inclusief onderaannemers).	IRES rapportage
	IF: aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren volgens definities VCA. Meegeteld worden de ongevallen waarbij binnen 24 uur een uitwerking (letsel) waarneembaar is.	IRES rapportage
	Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA certificaat.	Esize, SAP/ERP
	Percentage van inkoopspend voorkeursleveranciers in 2018 waarbij de categorie non-procurement niet wordt meegenomen.	Esize, SAP/ERP
	SKAO CO_2-prestatieladder, GHG protocol.	Diverse administraties bedrijfsstromen, SAP
	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting in tonnen.	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
	Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Renewi; incl hoeveelheden Sita en overige vuilverwerkers. Op basis van tonnage.	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
	Percentage van totale inkoopspend aan voorkeursleveranciers met een raamcontract, met een getekende duurzaamheidsverklaring.	Esize, SAP/ERP

Toelichting KPI-tabel:

- De categorie Aantal aangevraagde patenten wordt niet meer gerapporteerd omdat gebleken is dat er te weinig correlatie is tussen de innovatiekracht in een bouwbedrijf en het aantal aangevraagde patenten.
- De categorie Verdeling medewerkers naar opleidingsniveau wordt niet meer gerapporteerd omdat gebleken is dat met de aard van de activiteiten van Heijmans er feitelijk sprake is van een streven naar optimalisatie per opleidingscategorie en niet naar een optimalisatie van categorieën als geheel.
- De totale hoeveelheid restmateriaal is een materieel aspect en wordt derhalve gerapporteerd in het jaarverslag. Het koppelen van concrete verminderingsdoelstellingen is de afgelopen jaren niet mogelijk gebleken vanwege de grote afhankelijkheid van de aard van het aanbod van opdrachten (inclusief of exclusief sloop). Door activiteiten op gebied van LEAN ontwerpen en circulair bouwen wordt al wel in de ontwerpfase gestuurd op het minimaliseren van het afval en hoogwaardig verwerken van de reststromen.
- Als definitie voor resultaat is vanaf 2018 EBITDA gehanteerd. Deze KPI werd daarvoor ook al gerapporteerd in het jaarverslag maar was nog niet in deze kerntabel opgenomen.
- Tevreden klanten en eindgebruikers: Klanttevredenheid wordt op verschillende manieren gemeten binnen Heijmans, waardoor er geen totaalcijfer beschikbaar is. Onderdelen die er voor zorgen dat klanttevredenheid in beeld is, zijn de projectevaluaties, klanttevredenheidsmetingen bij woningbouw, aantal restpunten.
- Veiligheid: het IF-cijfer 2017 en 2018 is inclusief combinatieprojecten naar rato berekend.
- CO_2 meting: om de CO_2-uitstoot te meten en te rapporteren gebruikt Heijmans de verdeling in scopes van het Green House Gas (GHG) protocol. Scope 1 betreft de uitstoot veroorzaakt door brandstoffen die wij zelf inkopen en verbruiken (voornamelijk gas, benzine en diesel), Scope 2 omvat CO_2-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO_2 stoten wij niet zelf uit maar de elektriciteitsmaatschappij) en zakelijk verkeer. In scope 3 (wordt niet gerapporteerd in dit jaarverslag) wordt CO_2-uitstoot van woon-werkverkeer en openbaar vervoer berekend (wel relevant voor SKAO).
- CO_2 meting: Heijmans past de conversiefactoren afkomstig van de website www.CO2emissiefactoren.nl toe. In de rapportagesystematiek die Heijmans hanteert, worden deze eens in de vier jaar geactualiseerd.In 2017 heeft deze actualisatie plaatsgevonden. In dit jaarverslag zijn deze geactualiseerde conversiefactoren doorgevoerd voor de CO_2-getallen vanaf 2016. In de CO_2-reductiedoelstellingsperiode van 2017-2020, wordt 2016 als referentiejaar gehanteerd.

9.7.6 GRI Standards: general disclosures

GRI Content Index Heijmans – Core			
SRS	**Disclosure**	**Disclosure Requirements - The reporting organization shall report the following information:**	**Reference**
GRI 102: GENERAL DISCLOSURES 2016			
1. Organizational profile			
102-1	Name of the organization	a. Report the name of the organization.	Titelpagina
102-2	Activities, brands, products, and services	a. A description of the organization's activities. b. Primary brands, products, and services, including an explanation of any products or services that are banned in certain markets	Profiel
102-3	Location of the organization's headquarters	a. Report the location of the organization's headquarters.	Organisatie en CRO
102-4	Number of countries operating	a. Number of countries where the organization operates, and the names of countries where it has significant operations and/or that are relevant to the topics covered in the report.	Profiel
102-5	Nature of ownership and legal form	a. Report the nature of ownership and legal form.	Corporate Governance en Aandelenkapitaal
102-6	Markets served	a. Markets served, including: i. geographic locations where products and services are offered; ii. sectors served; and iii. types of customers and beneficiaries.	Profiel
102-7	Scale of the reporting organization	a. Scale of the reporting organization, including: i. total number of employees; ii. total number of operations; iii. net sales (for a private sector organization) or net revenues (for a public sector organization); iv. total capitalization (for a private sector organization), with a breakdown in terms of debt and equity; and v. quantity of products or services provided.	Personeelsaantallen 2018, Profiel en Financiële resultaten
102-8	Information on employees and other workers	The reporting organization shall report the following information: a. Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by gender. b. Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by region. c. Total number of employees by employment type (full-time and part-time), by gender. d. Whether a significant portion of the organization's activities are performed by workers who are not employees. If applicable, a description of the nature and scale of work performed by workers who are not employees. e. Any significant variations in the numbers reported in Disclosures 102-8-a, 102-8-b, and 102-8-c (such as seasonal variations in the tourism or agricultural industries). f. An explanation of how the data have been compiled, including any assumptions made.	Mens en organisatie Personeelsaantallen 2018 Verslaggevingssystematiek. Verdere uitspitsingen worden op dit moment gezien als een te groot detailniveau in relatie tot materialiteit.
102-9	Supply chain	a. A description of the organization's supply chain, including its main elements as they relate to the organization's activities, primary brands, products, and services.	Profiel en De Heijmans strategie
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	a. Significant changes to the organization's size, structure, ownership, or supply chain, including: i. Changes in the location of, or changes in, operations, including facility openings, closings, and expansions; ii. Changes in the share capital structure and other capital formation, maintenance, and alteration operations (for private sector organizations); iii. Changes in the location of suppliers, the structure of the supply chain, or relationships with suppliers, including selection and termination.	Profiel Financiële resultaten Niet-financiele resultaten

GRI Content Index Heijmans – Core

SRS	Disclosure	Disclosure Requirements - The reporting organization shall report the following information:	Reference
102-11	Precautionary Principle or approach	a. Whether and how the reporting organization applies the Precautionary Principle or approach.	De Heijmans strategie & Niet-financiële resultaten
102-12	External initiatives	a. List of externally-developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the reporting organization subscribes or which it endorses.	Niet-financiële resultaten
102-13	Memberships of associations	a. A list of the main memberships of industry or other associations, and national or international advocacy organizations.	Niet-financiële resultaten
2. Strategy			
102-14	Statement from senior decision-maker	a. A statement from the most senior decision-maker of the reporting organization (such as CEO, chair, or equivalent senior position) about the relevance of sustainability to the organization and its strategy for addressing sustainability.	Voorwoord
3. Ethics and integrity			
102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	a. A description of the reporting organization's values, principles, standards, and norms of behavior.	Corporate Governance
4. Governance			
102-18	Governance structure	a. Governance structure of the reporting organization, including committees of the highest governance body. b. Committees responsible for decision-making on economic, environmental, and social topics.	Organisatie duurzaamheid en Corporate Governance
5. Stakeholder Engagement			
102-40	List of stakeholder groups	a. A list of stakeholder groups engaged by the reporting organization.	Profiel en In gesprek met stakeholders
102-41	Collective bargaining agreements	a. Percentage of total employees covered by collective bargaining agreements.	Niet-financiele resultaten
102-42	Identifying and selecting stakeholders	a. The basis for identifying and selecting stakeholders with whom to engage.	In gesprek met stakeholders
102-43	Approach to stakeholder engagement	a. The organization's approach to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group, and an indication of whether any of the engagement was undertaken specifically as part of the report preparation process.	Profiel en In gesprek met stakeholders
102-44	Key topics and concerns raised	a. Key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement, including: i. how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its report; and ii. the stakeholder groups that raised each of the key topics and concerns.	Profiel, Materiële onderwerpen en In gesprek met stakeholders
6. Reporting practice			
102-45	Entities included in the consolidated financial statements	a. A list of all entities included in the reporting organization's consolidated financial statements or equivalent documents. b. Whether any entity included in the reporting organization's consolidated financial statements or equivalent documents is not covered by the report.	Jaarrekening en Verslaggevingssystematiek
102-46	Defining report content and topic Boundaries	a. An explanation of the process for defining the report content and the topic Boundaries. b. An explanation of how the reporting organization has implemented the Reporting Principles for defining report content. Clause 6.1 When compiling the information specified in Disclosure 102-46, the reporting organization shall include an explanation of how the Materiality principle was applied to identify material topics, including any assumptions made.	Verslaggevingssystematiek en Management Approach
102-47	List of material topics	a. A list of material topics identified in the process for defining report content.	Materiële onderwerpen
102-48	Restatements of information	a. The effect of any restatements of information provided in previous reports, and the reasons for such restatements.	Er hebben geen restatements plaatsgevonden

GRI Content Index Heijmans – Core

SRS	Disclosure	Disclosure Requirements - The reporting organization shall report the following information:	Reference
102-49	Changes in reporting	a. Significant changes from previous reporting periods in the list of material topics and topic boundaries.	Materiële onderwerpen
102-50	Reporting period	a. Reporting period for information provided.	Verslaggevingssystematiek
102-51	Date of most recent report	a. If applicable, the date of the most recent previous report.	2017
102-52	Reporting cycle	a. Reporting cycle.	Verslaggevingssystematiek
102-53	Contact point for questions regarding the report	a. The contact point for questions regarding the report or its contents.	Colofon
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	a. The claim made by the organization if it has prepared a report in accordance with the GRI Standards, either: i. 'This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: core option'; or ii. 'This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: comprehensive option'.	Verslaggevingssystematiek
102-55	GRI content index	a. The GRI content index, which specifies each of the GRI Standards used and lists all disclosures included in the report. b. For each disclosure, the content index shall include: i. the number of the disclosure (disclosures covered by the GRI standards); ii. the page number(s) or URL(s) where the information can be found, either within the report or in another published material; and iii. if applicable, and where permitted, the reason(s) for omission when a required disclosure cannot be made. Clause 6.3 When reporting the GRI content index as specified in Disclosure 102-55, the reporting organization shall: 6.3.1 include the words 'GRI Content Index' in the title; 6.3.2 present the complete GRI content index in one location; 6.3.3 include in the report a link or reference to the GRI content index, if it is not provided in the report itself; 6.3.4 for each GRI Standard used, include the title and publication year (e.g., GRI 102: General Disclosures 2016); 6.3.5 include any additional material topics reported on which are not covered by the GRI Standards, including page number(s) or URL(s) where the information can be found.	Bijlage GRI
102-56	External assurance	a. A description of the organization's policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report. b. If the report has been externally assured: i. A reference to the external assurance report, statements, or opinions. If not included in the assurance report accompanying the sustainability report, a description of what has and what has not been assured and on what basis, including the assurance standards used, the level of assurance obtained, and any limitations of the assurance process; ii. The relationship between the organization and the assurance provider; iii. Whether and how the highest governance body or senior executives are involved in seeking external assurance for the organization's sustainability report.	Verslaggevingssystematiek en Assurance verklaring

Heijmans houdt voor dit overzicht de brontekst in het Engels aan.

9.7.7 GRI Standards: specific disclosures

GRI Content Index Heijmans – Core			
SRS	**Disclosure**	**Disclosure Requirements - The reporting organization shall report the following information:**	**Reference**
Topic Specific Standards			
Financieel gezond zijn			
201-1	Direct economic value generated or distributed	a. Direct economic value generated and distributed (EVG&D) on an accruals basis, including the basic components for the organization's global operations as listed below. If data are presented on a cash basis, report the justification for this decision in addition to reporting the following basic components: i. Direct economic value generated: revenues; ii. Economic value distributed: operating costs, employee wages and benefits, payments to providers of capital, payments to government by country, and community investments; iii. Economic value retained: 'direct economic value generated' less 'economic value distributed'. b. Where significant, report EVG&D separately at country, regional, or market levels, and the criteria used for defining significance. Clause 2.1 When compiling the information specified in Disclosure 201-1, the reporting organization shall, if applicable, compile the EVG&D from data in the organization's audited financial or profit and loss (P&L) statement, or its internally audited management accounts.	Waardecreatiemodel Financiële resultaten Jaarrekening
201-3	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations	a. If the plan's liabilities are met by the organization's general resources, the estimated value of those liabilities. b. If a separate fund exists to pay the plan's pension liabilities: i. the extent to which the scheme's liabilities are estimated to be covered by the assets that have been set aside to meet them; ii. the basis on which that estimate has been arrived at; iii. when that estimate was made. c. If a fund set up to pay the plan's pension liabilities is not fully covered, explain the strategy, if any, adopted by the employer to work towards full coverage, and the timescale, if any, by which the employer hopes to achieve full coverage. d. Percentage of salary contributed by employee or employer. e. Level of participation in retirement plans, such as participation in mandatory or voluntary schemes, regional, or country-based schemes, or those with financial impact.	Financiële resultaten Jaarrekening
Reduceren eigen CO_2-emissies			
305-1	Direct greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 1)	a. Report gross direct (Scope 1) GHG emissions in metric tons of CO_2 equivalent. b. Report gases included in the calculation (whether CO_2, CH4, N2O, HFCs, PFCs, SF6, NF3, or all). c. Report biogenic CO_2 emissions in metric tons of CO_2 equivalent. d. Base year for the calculation, if applicable, including: i. the rationale for choosing it; ii. emissions in the base year; iii. the context for any significant changes in emissions that triggered recalculations of base year emissions. e. Source of the emission factors and the global warming potential (GWP) rates used, or a reference to the GWP source. f. Consolidation approach for emissions; whether equity share, financial control, or operational control. g. Standards, methodologies, assumptions, and/or calculation tools used. Clause 2.1 When compiling the information specified in Disclosure 305-1, the reporting organization shall: 2.1.1 exclude any GHG trades from the calculation of gross direct (Scope 1) GHG emissions; 2.1.2 report biogenic emissions of CO_2 from the combustion or biodegradation of biomass separately from the gross direct (Scope 1) GHG emissions. Exclude biogenic emissions of other types of GHG (such as CH4 and N2O), and biogenic emissions of CO_2 that occur in the life cycle of biomass other than from combustion or biodegradation (such as GHG emissions from processing or transporting biomass). See also Clause 1.2: 1.2 When reporting on GHG emissions targets, the reporting organization shall explain whether offsets were used to meet the targets, including the type, amount, criteria or scheme of which the offsets are part.	Waardecreatiemodel Verduurzaming van de bedrijfsvoering CO_2 cijfers Overzicht prestatie-indicatoren

GRI Content Index Heijmans – Core

SRS	Disclosure	Disclosure Requirements - The reporting organization shall report the following information:	Reference
305-2	Energy indirect greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 2)	a. Gross location-based energy indirect (Scope 2) GHG emissions in metric tons of CO_2 equivalent. b. If applicable, gross market-based energy indirect (Scope 2) GHG emissions in metric tons of CO_2 equivalent. c. If available, the gases included in the calculation; whether CO_2, CH4, N2O, HFCs, PFCs, SF6, NF3, or all. d. Base year for the calculation, if applicable, including: i. the rationale for choosing it; ii. emissions in the base year; iii. the context for any significant changes in emissions that triggered recalculations of base year emissions. e. Source of the emission factors and the global warming potential (GWP) rates used, or a reference to the GWP source. f. Consolidation approach for emissions; whether equity share, financial control, or operational control. g. Standards, methodologies, assumptions, and/or calculation tools used Clause 2.3 When compiling the information specified in Disclosure 305-2, the reporting organization shall: 2.3.1 exclude any GHG trades from the calculation of gross energy indirect (Scope 2) GHG emissions; 2.3.2 exclude other indirect (Scope 3) GHG emissions that are disclosed as specified in Disclosure 305-3; 2.3.3 account and report energy indirect (Scope 2) GHG emissions based on the locationbased method, if it has operations in markets without product or supplier-specific data; 2.3.4 account and report energy indirect (Scope 2) GHG emissions based on both the location-based and market-based methods, if it has any operations in markets providing product or supplier-specific data in the form of contractual instruments. See also Clause 1.2: 1.2 When reporting on GHG emissions targets, the reporting organization shall explain whether offsets were used to meet the targets, including the type, amount, criteria or scheme of which the offsets are part.	Waardecreatiemodel Verduurzaming van de bedrijfsvoering CO_2 cijfers Overzicht prestatie-indicatoren
Circulair bouwen			
306-2	Waste by type and disposal method	a. Total weight of hazardous waste, with a breakdown by the following disposal methods where applicable: i. Reuse ii. Recycling iii. Composting iv. Recovery, including energy recovery v. Incineration (mass burn) vi. Deep well injection vii. Landfll viii. On-site storage ix. Other (to be specified by the organization) b. Total weight of non-hazardous waste, with a breakdown by the following disposal methods where applicable: i. Reuse ii. Recycling iii. Composting iv. Recovery, including energy recovery v. Incineration (mass burn) vi. Deep well injection vii. Landfll viii. On-site storage ix. Other (to be specified by the organization) c. How the waste disposal method has been determined: i. Disposed of directly by the organization, or otherwise directly confirmed ii. Information provided by the waste disposal contractor iii. Organizational defaults of the waste disposal contractor Clause 2.3 When compiling the information specified in Disclosure 306-2, the reporting organization shall: 2.3.1 identify hazardous waste as defined by national legislation at the point of generation; 2.3.2 exclude non-hazardous wastewater from the calculation of non-hazardous waste; 2.3.3 if no weight data are available, estimate the weight using available information on waste density and volume collected, mass balances, or similar information.	Materialen: we zetten in op 100% circulair bouwen in 2023! Overzicht prestatie-indicatoren

GRI Content Index Heijmans – Core			
SRS	**Disclosure**	**Disclosure Requirements - The reporting organization shall report the following information:**	**Reference**
Veilig werken (Nieuw)			
Veilig werken (oud)			
403-2	Type of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and total number of work-related fatalities	a. Types of injury, injury rate (IR), occupational disease rate (ODR), lost day rate (LDR), absentee rate (AR), and work-related fatalities, for all employees, with a breakdown by: i. region; ii. gender. b. Types of injury, injury rate (IR), and work-related fatalities, for all workers (excluding employees) whose work, or workplace, is controlled by the organization, with a breakdown by: i. region; ii. gender. c. The system of rules applied in recording and reporting accident statistics. Clause 2.2 When compiling the information specified in Disclosure 403-2, the reporting organization shall: 2.2.1 indicate whether minor (first-aid level) injuries are included or excluded in the injury rate (IR); 2.2.2 include fatalities in the injury rate (IR); 2.2.3 in calculating 'lost days', indicate: 2.2.3.1 whether 'days' means 'calendar days' or 'scheduled work days'; 2.2.3.2 at what point the 'lost days' count begins (for example, the day after the accident or three days after the accident).	Veiligheidscijfers: Cijfers naar gender is niet materieel omdat vrijwel al het bouwplaatspersoneel man is en de veiligheidsrisico's niet onderscheidend zijn. Voor definities van dagen worden de VCA definities gehanteerd.
Trainen en ontwikkelen van medewerkers			
Own indicator	Trainingsprogramma's		Persoonlijke aandacht
Own indicator	Opleidingsbudget		Persoonlijke aandacht Overzicht prestatie-indicatoren
Veilige en gezonde omgeving			
Own indicator	Aantal verkochte woningen		Waardecreatiemodel Opbrengsten Overzicht prestatie-indicatoren
Own indicator	Aantal opgeleverde woningen met nul restpunten		Overzicht prestatie-indicatoren
Co-creëeren met ketenpartners			
Own indicator	Percentage omzet voorkeurs-leveranciers		Waardecreatiemodel Overzicht prestatie-indicatoren
Klantgerichte dienstverlening			
Own indicator	Klantwaardering Rijkswaterstaat		Kwaliteitscijfers en klantwaardering Overzicht prestatie-indicatoren
Own indicator	Klantwaardering ProRail		Kwaliteitscijfers en klantwaardering Overzicht prestatie-indicatoren
Own indicator	Klantwaardering Particuliere woningbouw via SKB		Kwaliteitscijfers en klantwaardering Overzicht prestatie-indicatoren

Heijmans houdt voor dit overzicht de brontekst in het Engels aan.

9.7.8 EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table

Topic	Subtopic	Included (yes/no)	
Business model		Yes	Profiel en Hoe Heijmans waarde creëert
Relevant social and personnel matters (e.g. HR, safety etc.)	A description of the policies pursued, including due dilligence.	Yes	Hoe Heijmans waarde creëert en Niet-financiële resultaten
	The outcome of those policies.	Yes	Niet-financiële resultaten
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Niet-financiële resultaten en Overzicht prestatie-indicatoren
Relevant Environmental maters (e.g. climate-related impacts)	A description of the policies pursued, including due dilligence.	Yes	Niet-financiële resultaten
	The outcome of those policies.	Yes	Niet-financiële resultaten
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement en Niet-financiële resultaten
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement en Niet-financiële resultaten
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Niet-financiële resultaten en Overzicht prestatie-indicatoren
Relevant matters with respect for human rights (e.g. labour protection)	A description of the policies pursued, including due dilligence.	Yes	Niet-financiële resultaten en Mensenrechten
	The outcome of those policies.	Yes	Niet-financiële resultaten en Mensenrechten
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Niet-financiële resultaten en Mensenrechten en Risicomanagement
	How risks are managed.	Yes	Niet-financiële resultaten en Mensenrechten en Risicomanagement
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Niet-financiële resultaten en Mensenrechten en Risicomanagement
Relevant matters with respect to anti-corruption and bribery	A description of the policies pursued, including due dilligence.	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	The outcome of those policies.	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	How risks are managed.	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	Non-financial key performance indicators.	No	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	A description of the policies pursued.	Yes	Niet-financiële resultaten en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2018 op de website van Heijmans
	Diversity targets	Yes	Niet-financiële resultaten en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2018 op de website van Heijmans
	Description of how the policy is implemented	Yes	De Heijmans Strategie en Niet-financiële resultaten
	Results of the diversity policy	Yes	Niet-financiële resultaten

9.7.9 SDG's

Een overzicht van alle 17 SDG's



De top SDG's voor Heijmans in volgorde van belangrijkheid:

1. SDG 9. Industrie, innovatie en infrastructuur
2. SDG 12. Verantwoorde consumptie en productie
3. SDG 8. Waardig werk en economische groei
4. SDG 11. Duurzame steden en gemeenschappen
5. SDG 7. Betaalbare en duurzame energie



Top-5 SDG's





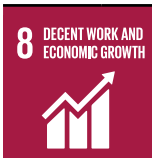
Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
9.1	Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen.	Heijmans ontwikkelt infrastructuur die kwalitatief, betrouwbaar, duurzaam en veerkrachtig is.
9.4	Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden.	Heijmans speelt een rol als 'regisseur van de bouwketen' in het moderniseren en verduurzamen van infrastructuur. • Circulair bouwen • Ketenpartner • Milieuvriendelijke technologieën



Verzeker duurzame consumptie-, en productiepatronen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
12.2	Tegen 2030 het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.	In haar eigen bedrijfsvoering en in de keten levert Heijmans een bijdrage aan het duurzame beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen. • Duurzame inkoop van natuurlijke hulpbronnen • CO_2 emissies reduceren • Efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen in de producten/diensten die Heijmans levert
12.5	Tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.	Heijmans beperkt haar eigen afvalproductie via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik. • Scheiding van restmaterialen op de bouwplaats • Hergebruik van restmaterialen na afvoer • Verpakkingen hergebruiken



Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
8.2	Tot meer economische productiviteit komen door diversificatie, technologische modernisatie en innovatie, ook door de klemtoon te leggen op sectoren met hoge toegevoegde waarde en arbeidsintensieve sectoren.	Heijmans zorgt voor economische productiviteit in de bouw door haar activiteiten, en door een voorbeeld te zetten als het gaat om innovatie, digitalisering en technologische modernisatie. • Digitalisering • Industrialisering • Maaktechnologie
8.8	De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers, met inbegrip van migrantenarbeiders, in het bijzonder vrouwelijke migranten, en zij die zich in precaire werkomstandigheden bevinden.	Heijmans zorgt voor veilige en gezonde werkomgevingen, voor werknemers, onderaannemers en andere partners. Ook biedt Heijmans een inspirerende en motiverende werkplek die medewerkers betrokken houdt. • Veiligheid • Training en ontwikkeling van medewerkers • Betrokkenheid van medewerkers



Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
11.1	Tegen 2030 voor iedereen toegang voorzien tot adequate, veilige en betaalbare huisvesting en basisdiensten, en sloppenwijken verbeteren.	Heijmans bouwt aan adequate, veilige en betaalbare huisvesting, door verschillende woonvormen te ontwikkelen en de beschikbaarheid van woningen in Nederland te vergroten. • Voldoende woningen • Kwaliteit woningen • Betaalbaarheid woningen • Conceptueel bouwen
11.3	Tegen 2030 inclusieve en duurzame stadsontwikkeling en capaciteit opbouwen voor participatieve, geïntegreerde en duurzame planning en beheer van menselijke nederzettingen in alle landen.	Heijmans ontwikkelt duurzame (stads)gebieden met aandacht voor de behoeften van de eindgebruikers en trends & ontwikkelingen. • Kwaliteit leefomgeving • Verstedelijking • Circulariteit woningen • Lokale energienetwerken • Klimaatadaptatie en biodiversiteit



Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
7.2	Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.	Heijmans draagt bij aan het verhogen van het aandeel hernieuwbare energie, door duurzame energiebronnen in woningen aan te brengen, energieopwekkende woningen te bouwen. • Nul op de meter woningen • Zonnepanelen • Circulaire/duurzame woningen
7.3	Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.	Heijmans draagt bij aan de verbetering van energie-efficiëntie, door streven naar geen verspilling van energie in welke vorm dan ook, en op wijkniveau mee te werken aan duurzame efficiëntere energie-oplossingen. • Energie grids/lokale oplossingen • Energie efficiënte woningen

9.7.10 Mensenrechten

Vanuit de EU-richtlijn: 'bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit' is gevraagd om expliciet te rapporteren over de relevantie van mensenrechten voor Heijmans. Heijmans kan door haar activiteiten de mensenrechten in Nederland en de rest van de wereld, direct en indirect beïnvloeden. Heijmans onderschrijft de algemene uitgangspunten van de zogenaamde Guiding Principles inzake bedrijven en mensenrechten zoals bekrachtigd in VN-resolutie 17/4 van 16 juni 2011 met daarin beschreven de bijzondere rol van bedrijven om alle toepasselijke wetgeving na te leven, de mensenrechten te respecteren en te voorzien in passende, effectieve maatregelen bij inbreuken op rechten en plichten.

Heijmans beseft dat ook positieve beïnvloeding mogelijk is door bijvoorbeeld de totstandkoming van een goede CAO, inkoop van duurzame materialen en samenwerking met partners die zich eveneens aan dezelfde uitgangspunten houden. Voor een groot deel zijn de aspecten die bij Heijmans spelen op het gebied van mensenrechten van toepassing in de gehele bouwbranche. Als er over mensenrechten wordt gesproken, dan is dat vaak wanneer het gaat over schendingen, terwijl veel onderwerpen die met het thema te maken hebben dagelijks onder de aandacht zijn van het management en standaard onderdeel uitmaken van een actieve sturing op het veiligheids-, HR- en inkoopbeleid. Hierbij gaat het dan om thema's zoals het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, vrijheid van vereniging (vakbonden), het toepassen van eerlijke en gelijke beloning en het rekening houden met duurzaamheidsaspecten bij inkoop. Ook het herleiden van de herkomst van materialen met een duurzaamheidslabel, zoals dat voor duurzaam hout, maakt hier onderdeel van uit.

Heijmans kent daarnaast houdings- en gedragsregels, gebaseerd op een aantal grondbeginselen van mensenrechten. Deze maken integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomsten, worden actief uitgedragen en onder de aandacht gebracht. Zo hebben zij betrekking op het gedrag en handelen van alle Heijmans medewerkers. Heijmans onderschrijft, mede door het tekenen van enkele Green Deals, verschillende internationale kaders rondom mensenrechten zoals de ILO-richtlijnen, OESO-richtlijnen en de eerder genoemde Guiding Principles. Daarnaast zijn er diverse meldingsmechanismen en is een klokkenluidersregeling ingericht om toe te zien op dit aspect.

Mensenrechten is eveneens een vast onderwerp in het Maatschappelijk Verantwoord Inkoopbeleid van Heijmans. Dit vraagt een inhoudelijke analyse van de risico's die samenhangen met de ingekochte producten en een discussie met stakeholders over de reikwijdte en de diepgang van de monitoring. Toeleveranciers en onderaannemers worden bij deze dialoog betrokken. Ook de implementatie van de door Heijmans genomen en nog te nemen acties als gevolg van de WAS (Wet Aanpak Schijnconstructies) speelt hierbij een rol. Op deze wijze neemt Heijmans haar verantwoordelijkheid in de gehele keten. Monitoring vindt onder andere plaats in de gesprekken met toeleveranciers en in leveranciersbeoordelingen. Prestatie-indicatoren die met dit thema samenhangen zijn het percentage leveranciersverklaringen en de verschillende veiligheidscijfers die zijn gepresenteerd.

9.7.11 Fiscaal beleid

Inleiding

Heijmans geeft hierna een toelichting op haar fiscale beleid. Het fiscale beleid van Heijmans is opgesteld door de afdeling Fiscale Zaken en onderschreven door de raad van bestuur. Heijmans is van mening dat transparantie met betrekking tot de fiscale positie en een redelijke toepassing van fiscale wet- en regelgeving past bij de binnen Heijmans van toepassing zijnde gedragsregels.

Het fiscale beleid van Heijmans is verwoord in de binnen Heijmans van toepassing zijnde Fiscale Richtlijnen. De Fiscale Richtlijnen zijn onderdeel van de accounting manual die voor iedere medewerker betrokken bij de toepassing van fiscale wet- en regelgeving digitaal beschikbaar is. De afdeling Fiscale Zaken draagt het fiscale beleid binnen Heijmans uit en informeert de betrokken medewerkers omtrent nieuwe wet- en regelgeving. Om een juiste toepassing van fiscale wet- en regelgeving te waarborgen, worden er door de afdeling Fiscale Zaken (al dan niet met behulp van externe partijen) periodiek audits uitgevoerd. Daarnaast verzorgt de afdeling Fiscale Zaken, indien nodig en/of wenselijk, cursussen voor de betrokken medewerkers.

De afdeling Fiscale Zaken informeert de audit commissie twee keer per jaar over de gehele fiscale positie van Heijmans en overige fiscaal relevante zaken.

Relatie met de belastingautoriteiten

Heijmans is van oordeel dat transparantie een onderdeel vormt van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit houdt in dat Heijmans altijd transparant is tegenover de belastingautoriteiten en altijd alle feiten duidelijk en volledig met de belastingautoriteiten deelt. Dit geldt ook voor de beoogde fiscale uitkomst bij mogelijke discussiepunten.

In het kader van horizontaal toezicht heeft Heijmans in Nederland een convenant met de Belastingdienst gesloten. Horizontaal toezicht betekent een gelijkwaardige samenwerking tussen de Belastingdienst en Heijmans, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en een zeer transparante communicatie. Deze uitgangspunten zijn vastgelegd in een convenant. De belastingdienst gaat een dergelijk convenant alleen aan als de onderneming een goed functionerend Tax Control Framework heeft, of dit op korte termijn in samenwerking met de Belastingdienst wil realiseren. Dit betekent dat de onderneming haar fiscale positie en fiscale risico's goed in de greep heeft en dat de directie van de onderneming daar ook waarde aan hecht. Uit hoofde van het horizontaal toezicht vindt er meerdere malen per jaar overleg plaats tussen Heijmans en de Belastingdienst.

Fiscale planning

In nationale Belastingwetten, internationale verdragen en bekende jurisprudentie is vastgelegd welke opbrengsten belast zijn en welke kosten aftrekbaar. Een individuele belastingplichtige heeft daar geen keuze in. Heijmans geeft hoge prioriteit aan de naleving van wet- en regelgeving en past bij haar bedrijfsvoering deze regels in alle redelijkheid toe. Heijmans wil agressieve en/of fiscaal gedreven transacties vermijden en kiest ervoor om niet de grenzen van het toelaatbare op te zoeken. Een redelijke toepassing van wet-, regelgeving en jurisprudentie heeft uitdrukkelijk niet als doel het kunstmatig verlagen van de effectieve belastingdruk.

Een term als "redelijke wetstoepassing" is natuurlijk altijd vatbaar voor discussies. Wat de een als redelijk ervaart, gaat volgens de ander nog niet ver genoeg. Heijmans zal de visie van de Belastingdienst in overweging nemen bij het maken van een definitieve fiscale keuze bij mogelijke discussiepunten.

Heijmans is regelmatig betrokken bij samenwerkingsverbanden en bij complexe projecten die kunnen leiden tot complexe financiële transacties. Deze projecten en/of transacties zijn soms lastig te doorgronden en afhankelijk hoe bepaalde feiten worden geïnterpreteerd, kunnen de fiscale gevolgen voor de betrokken partijen bijzonder groot zijn. Heijmans hanteert bij deze projecten of transacties het beleid dat zij altijd handelt in lijn met het doel en strekking van geldende fiscale wetgeving. Dit houdt in dat bij deze projecten en/of transacties bepaalde, door de wet bedoelde, fiscale voordelen worden behaald. Heijmans zal echter niet meewerken aan transacties waarvan belastingbesparingen, die in strijd zijn met fiscale regelgeving, het doel zijn.

Beleid ten aanzien van ontwikkelingslanden
Heijmans is niet operationeel actief in ontwikkelingslanden. Heijmans heeft derhalve geen fiscale structuren via ontwikkelingslanden die leiden tot een lagere belastingafdracht. Dit geldt overigens ook voor fiscale structuren in landen waar geen of nagenoeg geen belasting wordt geheven (de zogenaamde belastingparadijzen).

Heijmans bezit geen vennootschappen in Nederland en daarbuiten met als doel de belastingdruk binnen de groep kunstmatig te verlagen.

Beleid ten aanzien van opdrachtgevers en/of onderaannemers
Heijmans is van mening dat haar opdrachtgevers en/of onderaannemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun fiscale beslissingen. Zij verwacht wel dat haar opdrachtgevers en/of onderaannemers integer zijn. Heijmans zal nooit bewust meewerken aan het opzetten van fiscale structuren die in strijd zijn met het doel en strekking van de wet om zo belastingbesparing te realiseren.

Hoe staat Heijmans in de discussie over het belastingbeleid van multinationals
Er is in toenemende mate publieke aandacht voor zowel het nationale als internationale belastingbeleid van multinationals. Multinationals zoeken met zogenaamde fiscale planning de grenzen van wet- en regelgeving op. Via verschillende structuren sluizen ze hun winsten naar landen met gunstige belastingtarieven en dat gebeurt allemaal op een legale manier. In de media is ondanks de legaliteit van dit soort constructies toch een maatschappelijk debat ontstaan over de tax planning van multinationals. Dit heeft geleid tot diverse wetgevingsinitiatieven op zowel nationaal als internationaal niveau.

Heijmans onderkent het belang van een open en constructieve discussie over belastingethiek. De huidige wet- en regelgeving en algemeen geldende en aanvaarde principes van internationaal belastingrecht moeten daarbij het uitgangspunt vormen. Heijmans is van mening dat een transparante communicatie, oog voor de bedoeling van de wetgever en een consistente toepassing van het huidige fiscale beleid de basis moeten zijn voor deze maatschappelijke discussie.

Op incidentele basis worden er met de Belastingdienst vaststellingsovereenkomsten getekend om vooraf zekerheid te verkrijgen over bepaalde specifieke posities. Heijmans heeft echter geen langlopende rulings gesloten met de Belastingdienst over het alloceren van bepaalde inkomsten en/of kosten.

Belastingdruk (winstbelastingen)
De belastingdruk zoals vermeld in de jaarrekeningen van Heijmans hebben alleen betrekking op winstbelastingen, waaronder de Nederlandse vennootschapsbelasting. Het nominale belastingtarief in Nederland is 25%. In het eerste half jaar 2017 heeft Heijmans de operationele activiteiten in België en Duitsland verkocht. De resterende entiteiten in Duitsland en België betreffen zogenaamde slapende entiteiten waarin nauwelijks winsten worden behaald. De in de jaarrekening genoemde winstbelastingen hebben dan ook nagenoeg in zijn geheel betrekking op Nederlandse winstbelasting.

Fiscale winsten resulteren in het betalen van winstbelastingen. Fiscale verliezen hebben, indien wordt voldaan aan bepaalde voorwaarden, ook een waarde. Deze verliezen kunnen worden afgezet tegen fiscale winsten uit andere jaren. Fiscale verliezen kunnen dus, onder bepaalde voorwaarden, leiden tot een activum. Dit activum komt in principe op de balans van Heijmans te staan. Heijmans heeft te maken met zulke verliezen uit eerdere jaren die kunnen worden afgezet tegen toekomstige winsten.

Toelichting vennootschapsbelasting
De jaarrekening van Heijmans wordt opgesteld volgens IFRS. Er zijn echter veel verschillen tussen de waarderingsgrondslagen volgens IFRS en lokale belastingregels die gelden om het fiscale resultaat te berekenen. De verschillen tussen de verschillende grondslagen zijn uiteraard van grote invloed op de door Heijmans verschuldigde winstbelastingen.

Deze regels zijn veelal voorgeschreven en het is dus niet mogelijk voor een belastingplichtige om hier een keuze in te maken. Zo zijn volgens lokale fiscale wetgeving bepaalde inkomsten vrijgesteld. Daarnaast zijn er ook bedrijfslasten die fiscaal gezien niet in aftrek kunnen worden gebracht. Heijmans streeft naar transparantie en geeft derhalve in de jaarrekening een uitgebreide toelichting op haar belastingpositie.
De winst in de jaarrekening van Heijmans heeft betrekking op alle activiteiten van de Groep (dus ook de buitenlandse activiteiten). Heijmans doet in alle landen waar zij is gevestigd aangifte voor de winstbelastingen. De fiscale beleidsuitgangspunten zijn in al deze landen gelijk.

Door de verkoop van de buitenlandse activiteiten is de vennootschapsbelasting die Heijmans in Nederland betaalt nagenoeg gelijk aan de belasting die wordt verantwoord over het groepsresultaat zoals verantwoord in de jaarrekening.

Andere belastingen

De effectieve belastingdruk, zoals opgenomen in de jaarrekening, heeft alleen betrekking op winstbelastingen. Naast winstbelastingen betaalt Heijmans ook nog andere belastingen zoals loonheffing, overdrachtsbelasting, omzetbelasting, assurantiebelastingen en diverse gemeentelijke heffingen.

Heijmans verricht nagenoeg geen voor de omzetbelasting belasting vrijgestelde prestaties. Dit betekent dat vrijwel alle in rekening gebrachte voorbelasting kan worden verrekend met de door Heijmans af te dragen omzetbelasting. De niet te verrekenen omzetbelasting is daardoor zeer gering.

9.7.12 Begrippenlijst

BENG-normering
Normering die criteria stelt aan de energieprestaties van een gebouw en deze tot uitdrukking brengt aan de hand van drie indicatoren: energiebehoefte, primair energiegebruik en aandeel hernieuwbare energie.

BeSense
Intelligent systeem dat op basis van sensortechnologie inzicht geeft in de bezetting, benutting en comfort van de werkomgeving, waarmee slim en efficiënt gebouwbeheer mogelijk wordt.

Big Six
De zes meest voorkomende oorzaken van ongevallen bij Heijmans: struikelen, vallen, vallende voorwerpen, stoten tegen dingen die uitsteken, klem raken en geraakt worden door rondvliegende deeltjes.

Bikescout
Sensorbased systeem, geïntegreerd in de weg, dat automobilisten attent maakt op naderend en kruisend fietsverkeer.

Bouw Informatie Model (BIM)
Eén centraal, digitaal platform waar alle relevante informatie gedurende het bouwproces bij elkaar komt en dat door alle betrokken partijen wordt gebruikt om tot eenduidige interpretatie te komen en het bouwproces in goede banen te leiden. Dit leidt tot een digitaal (3D) model van wat gerealiseerd gaat worden.

Co-makerschap
De opbouw van een lange-termijnrelatie met een select aantal leveranciers op basis van wederzijds zakelijk vertrouwen, kwaliteit en expertise. Het betreft een vergaande vorm van langdurige en intensieve samenwerking tussen afnemer en leverancier.

CO_2 emissies
Uitstoot aan CO_2 (koolstofdioxide) gemeten over een bepaalde periode.

Custodians
Financiële partijen die aandelen bewaren.

ERP
ERP heeft tot doel om de productiviteit van organisaties te maximaliseren, kosten te beheersen en optimaal te voldoen aan klantwensen. In een ERP-systeem komen alle bedrijfsprocessen samen.

Fit for Cash
Verbeterprogramma gericht op verbetering van het werkkapitaal en creëren van bewustzijn omtrent dit onderwerp.

Generieke Poortinstructie (GPI)
Een uniforme veiligheidsinstructie die iedereen volgt die op een bouwplaats komt: per 1 april 2019 verplicht voor alle bouwplaatsen in Nederland.

GO!
Verbeterprogramma gericht op 'Geen Ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.

GPR
GPR Gebouw meet duurzaamheidsprestaties van bestaande bouw, nieuwbouw en grootschalige renovatie van woning- en utiliteitsbouw. De afkorting GPR staat voor Gemeentelijke Praktijk Richtlijn.

Green deal
Afspraken tussen organisaties, overheden en burgers om zo ruimte te bieden aan vernieuwende initiatieven om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.

Greenlabel-score
Score op gebied van duurzaamheid en natuurwaarden die NL Greenlabel, initiatief van groenpionier Lodewijk Hoekstra en gericht op stimuleren van een duurzame leefomgeving, na toetsing toekent aan wijken of gebieden.

Greenhouse Gas Protocol
Protocol geïnitieerd door het World Business Council for Sustainable Development en het World Resources Institute samen met een aantal NGO's, waaronder het WWF en een aantal bedrijven, waaronder Shell. Met als doel procedures en handleidingen voor het berekenen en rapporteren van broeikasgassen.

Greenway LE
Greenway LE is een asfaltmengsel dat met een lagere temperatuur wordt geproduceerd en een hoog aandeel gerecycled asfaltgranulaat bevat. Het resultaat is een energiereductie van zo'n 25% en de daarbij behorende reductie van CO_2, NOx en andere emissies.

GRIP
Intern verbeterprogramma waarin 'geen verrassingen in projecten' centraal staat en dat is gericht op project- en risicobeheersing en het vergroten van de voorspelbaarheid van projecten.

Happiness
Veranderprogramma dat als doel heeft beter in te spelen op de behoeften van de woningkoper en bedrijfsprocessen te stroomlijnen en in te richten op de klantreis van de woningkoper. Digitalisering van processen speelt hierin een belangrijke rol.

Heijmans Grondstoffen Netwerk
Een digitaal instrument waarmee vraag en aanbod van materiaalstromen inzichtelijk gemaakt worden en aan elkaar gekoppeld worden. Dit stimuleert en faciliteert het hergebruik van materialen, het verkorten van transportbewegingen, en daarmee duurzaam en kostenefficiënt omgaan met materiaalstromen.

Heijmans Huismerk
Conceptwoning met een hoge mate van standaardisatie, bedoeld voor de huurmarkt, in opdracht van corporaties en beleggers. De vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht.

Heijmans ONE
Verplaatsbare éénpersoonswoning voor specifieke doelgroepen die in de huidige woningmarkt tussen wal en schip vallen, zoals starters, spoedzoekers en statushouders.

Heijmans Wenswonen
Conceptwoningen waarin de voordelen van standaardisatie en betaalbaarheid worden gecombineerd met ruime keuzemogelijkheden, bedoeld als koopwoning voor de particuliere woonconsument. De vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht.

Inkoop spend
De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.

Integrated Reporting Framework
Samenvattende rapportage waarin organisaties aangeven hoe zij duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor kortere en langere termijn.

Internet of Things
Internet of Things (IoT) staat voor het (tijdelijk) verbinden van apparaten met internet om gegevens te kunnen uitwisselen. De verwachting is dat er op den duur meer intelligente apparaten dan mensen op internet zitten. Voorbeelden zijn slimme thermometers, koelkasten en sportkleding met sensoren.

Kernwaarden- en cultuurprogramma IK!
Intern programma dat stuurt op het actief uitdragen van en verankeren van kernwaarden en gedrag. De kernwaarden eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking staan daarbij centraal.

Ketenintegratie
Samenwerking binnen en tussen de opeenvolgende schakels binnen een organisatie- of bedrijfskolom, van leveranciers tot aan de klant.

Klimaatadaptief
Klimaatadaptatie gaat de effecten van klimaatverandering tegen en kan een bijdrage leveren aan een klimaatbestendig Nederland. De adaptatie is mogelijk door het aanleggen van klimaatbuffers.

KPI
Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort KPI's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.

LCA-score
Score die tot uitdrukking brengt wat de invloed van producten en menselijke activiteiten is op het milieu. Bij LCA staat voor Life Cycle Assessment en is een methode die de hele levenscyclus van een product of activiteit bekijkt, van winning van grondstoffen tot en met afvalverwerking.

LEAN
LEAN is een bedrijfskundige methodiek die gericht is op efficiënter werken. Met de toepassing van de LEAN methode wordt vooral een flexibele werkwijze ontwikkeld waarbij de klantenvraag centraal staat en verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt.

Madaster
Madaster heeft als doel afval te elimineren door materialen een identiteit te geven. Het Madaster platform fungeert als een publieke, online bibliotheek van materialen in de gebouwde omgeving. Het koppelt materiaalidentiteit aan locatie en legt dit vast in een materialenpaspoort. Woordspeling op 'kadaster', in feite een kadaster voor materialen.

Natuurinclusief bouwen
Natuurinclusief bouwen is een aanpak, op maat voor het gebied waar gebouwd wordt, om het invullen van de bouwopgave te combineren met het versterken van de natuur. Met als doel een gezonde, toekomstbestendige leefomgeving voor mens en dier.

Onbezorgd Wonen
Heijmans concept dat als extra functionaliteit wordt toegevoegd aan woningen. Met doordachte ontwerpkeuzes en slimme techniek kan een woning zich meeontwikkelen met veranderende behoeften van de bewoner(s). Bewoners ervaren meer gemak en comfort en kunnen met gerichte aanpassingen ook langer thuis blijven wonen wanneer ze ouder worden.

Procurement
Procurement is het proces van het vinden, het overeenkomen van voorwaarden en het verwerven van goederen, diensten of werken van een externe partij.

Solar Highways
Naam van een innovatief geluidsscherm langs de weg waarin zonnecellen zijn geïntegreerd. Het scherm combineert het voorkomen van geluidshinder voor omwonenden met het opwekken van zonne-energie, zonder extra ruimte in te nemen.

Recoflex
Asfaltproduct waarbij een nieuwe asfaltlaag op bestaande straten kunnen worden aangebracht. Het product maakt gebruik van de bestaande, draagkrachtige ondergrond of fundering. Het is flexibel en sterk en ongevoelig voor vermoeiing.

Revolving credit facility
Dit betreft een bankterm voor de afspraken over een consumptieve kredietvorm waarbij de leensom gedurende de looptijd telkens weer geheel of gedeeltelijk kan worden opgenomen. Over het openstaande saldo van het krediet wordt rente in rekening gebracht.

Richtlijn Combinaties
Intern document dat Heijmans heeft opgesteld om heldere kaders, uitgangspunten, werkmethodes en rapportagelijnen vast te leggen voor het werken in combinaties. Daarmee worden projecten bedoeld die Heijmans uitvoert in een samenwerkingsverband met partners.

Roadshow
Een serie presentaties waarin een bedrijf een toelichting geeft op de financieel-economische en strategische aspecten van hun onderneming met het doel de bekendheid van de aandelen in dat bedrijf te vergroten en zodoende de koers te steunen.

SDG's
Sustainable Development Goals (SDG's): 17 duurzame ontwikkelingsdoelen met 169 subdoelen, geformuleerd door de Verenigde Naties, die een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. Deze doelen vormen de internationale agenda voor overheden, bedrijven, NGO's en kennisinstellingen.

SlimWonen
Huisbesturingssysteem waarmee de bewoner de mogelijkheid heeft zijn woning te besturen en te monitoren. Bediening verloopt draadloos en met behulp van een app, waarmee de diverse functies in huis kan instellen en volgen, van verlichting en verwarming tot beveiliging.

SpeakUp-systeem
Een procedure met bijbehorend systeem om anoniem meldingen over misstanden in het bedrijf te kunnen doen per telefoon of online via een website. De procedure en het systeem lopen via een externe, onafhankelijke en hierin gespecialiseerde partij die Heijmans hiervoor heeft ingeschakeld.

Toolbox-meeting
Een toolbox-meeting is een bijeenkomst waarbij een onderwerp wordt behandeld dat betrekking heeft op veiligheid, gezondheid of milieu.

Value hill
Een model om te bepalen waar een bedrijf zich bevindt in de circulaire economie en kansen voor circulaire business modellen te structuren, om zo strategie te kunnen ontwikkelen.

Verslimmen
Het toepassen van intelligente technologie die het mogelijk maakt gebouwen en gebieden data te laten genereren waarop gestuurd en beheerd kan worden.

Waardecreatiemodel
Schematische, gevisualiseerde weergave van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor zijn stakeholders en de samenleving. Het model geeft inzicht in kapitaalstromen, bedrijfsmodel, concrete resultaten als output en de impact en waarde die op een breder vlak wordt gecreëerd voor de samenleving.

9.7.13 Afkortingen

ACM	Autoriteit Consument & Markt
AFM	Autoriteit Financiële Markten
Arbo	Arbeidsomstandigheden (wet)
AscX	Amsterdam Small Cap Index
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BIM	Bouw Informatie Model
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHRO	Chief Human Resources Officer
CRO	Chief Risk Officer
CO_2	Koolstofdioxide
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Riskmanagement
DBMFO	Design Build Maintain Finance Operate
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EMP	Energie Management Plan
EPC	Energie Prestatie Coëfficiënt
ERP	Enterprise Resource Planning
FSC	Forest Stewardship Council
GHG	Greenhouse Gas Protocol
GO!	Geen Ongevallen!
GPI	Generieke Poortinstuctie
GRI	Global Reporting Initiative
HBO	Hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IF	Injury Frequency
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIRC	International Integrated Reporting Council
IL&T	Inspectie Leefomgeving en Transport
ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
IT	Informatietechnologie
KPI	Kritieke prestatie indicator
NEPROM	Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen
NGO	Non-gouvernementele organisatie
NYSE	New York Stock Exchange
OESO	Organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling
OVV	Onderzoeksraad voor Veiligheid
PPS	Publiek Private Samenwerking
Q1-Q4	Kwartaal 1-4
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RvB	Raad van Bestuur
SAP	Systems, Applications and Products for data processing
SDG's	Sustainable Development Goals
Stichting AK	Stichting Administratie Kantoor
SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
SKAO	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
SKB	Stichting Klantgericht Bouwen
SUP	Status Update Projecten
SWK	Stichting Waarborgfonds Koopwoningen
VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers
WAS	Wet Aanpak Schijnconstructies
WAV	Wet Arbeid Vreemdelingen
WMZ	Wet Melding Zeggenschap
WPI	Werkplekinstructie

Vragen?
Bel Heijmans via +31 (0)73 543 5111

Publicatiedatum 22 februari 2019