



# Jaarverslag 2022





Cover: project Haga - Schoone Ley in Den Haag | boven: project Oranje Loper in Amsterdam

# Inhoud

---

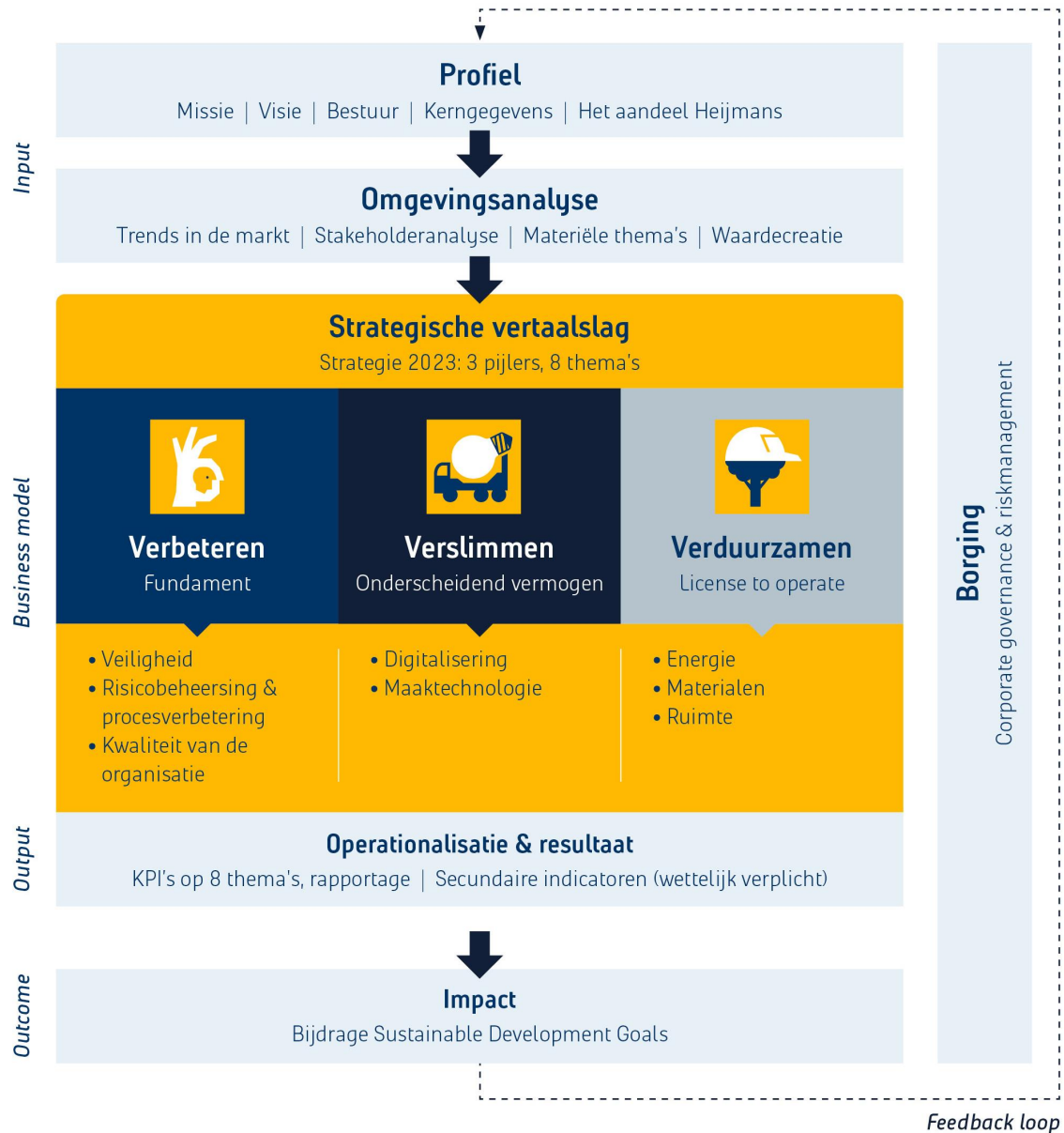
<b>Heijmans in één oogopslag</b>		<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Profiel</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Het bestuur</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Kerngegevens</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Omgevingsanalyse</b>	<b>31</b>
	5.1 Trends	33
	5.2 In gesprek met stakeholders	39
	5.3 Materiële thema's	43
<b>6</b>	<b>Strategie</b>	<b>47</b>
	<b>6.1 Verbeteren</b>	<b>48</b>
	6.1.1 Veiligheid	48
	6.1.2 Risicobeheersing en procesverbetering	52
	6.1.3 Kwaliteit van organisatie	54
	<b>6.2 Verslimmen</b>	<b>59</b>
	6.2.1 Digitalisering	61
	6.2.2 Maaktechnologie	65
	<b>6.3 Verduurzamen</b>	<b>70</b>
	6.3.1 Energie	72
	6.3.2 Materialen	75
	6.3.3 Ruimte	79
<b>7</b>	<b>Resultaten</b>	<b>83</b>
	7.1 Waardecreatiemodel en Sustainable Development Goals	83
	7.2 Niet-financiële resultaten	85
	7.3 Financiële resultaten	106

<b>8</b>	<b>Governance</b>	<b>118</b>
	8.1 Verslag raad van commissarissen	118
	8.2 Diversiteit	126
	8.3 Corporate governance	129
	8.4 Gedrag en Integriteit	134
	8.5 Risicomanagement	139
<b>9</b>	<b>Het aandeel Heijmans</b>	<b>156</b>
<b>10</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>161</b>
<b>11</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>255</b>
	11.1 Resultaatbestemming	255
	11.2 Bestuurdersverklaring	256
	11.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	257
	11.4 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	269
	11.5 Bezoldigingsverslag Heijmans N.V. 2022	272
	11.6 Overige bijlagen	283
	11.6.1 Stichting Administratiekantoor	283
	11.6.2 Stichting Preferente Aandelen	287
	11.6.3 Verslaggevingssystematiek	288
	11.6.4 Overzicht prestatie-indicatoren	289
	11.6.5 Global Reporting Initiative	294
	11.6.6 Management Approach Overzicht	296
	11.6.7 EU Taxonomie	298
	11.6.8 EU Directive Non-Financial	307
	11.6.9 Sustainable Development Goals (SDG's)	308
	11.6.10 TCFD-risico's en kansen	312
	11.6.11 Mensenrechten	316
	11.6.12 Heijmans Tax beleid	317
	11.6.13 Overzicht juridische structuur	322
	11.6.14 Heijmans BIM-ladder	323
<b>12</b>	<b>Begrippenlijst</b>	<b>325</b>
<b>13</b>	<b>Afkortingen</b>	<b>329</b>

*Het bestuursverslag als bedoeld in Titel 9 Boek 2 BW betreft de onderdelen 1. Voorwoord, 2. Profiel, 3. Het bestuur, 4. Kengetallen, 5. Omgevingsanalyse, 6. Strategie, 7. Resultaten, 8. Governance en 9. Het aandeel Heijmans. En de bijlagen 11.1, 11.2, 11.3, 11.6.7, 11.6.8, en 11.6.11.*

*Mededeling – Deze versie van de jaarlijkse financiële verslaggeving van Heijmans N.V. voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2022 is niet gepresenteerd in het ESEF-formaat zoals gespecificeerd in de technische reguleringsnormen voor ESEF (Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815). De ESEF-rapportageset is beschikbaar via [jaarverslag.heijmans.nl](http://jaarverslag.heijmans.nl) onder 'Downloads'.*

# Heijmans in één oogopslag





# 1 Voorwoord

Aan het begin van het honderdeerste levensjaar van Heijmans wil ik mijn waardering uitspreken voor alle collega's. Door hun wendbaarheid konden we het afgelopen jaar als organisatie goed inspelen op, en presteren in een zeer volatiele wereld. We begonnen het jaar met Covid-19 nog duidelijk aanwezig in onze samenleving, maar al snel ging onze aandacht vooral uit naar de oorlog in Oekraïne. Naast het menselijk leed voor de bevolking daar, heeft de oorlog grote gevolgen voor de economie. Gestegen kosten van levensonderhoud en onrust over leveringszekerheid van energie leidden opnieuw tot grote onzekerheid onder een groot deel van de bevolking, en dus ook onze mensen. Zeker in dat licht beschouw ik onze goede resultaten als een groot compliment aan alle medewerkers.

## Beheerst ondernemerschap

In 2022 kregen we te maken met een ongekende stapeling van externe invloeden, zoals het huurbeleid, de stijgende hypotheekrente en uiteraard het stikstofdossier. Ondanks dat presteerden we goed en mogen we tevreden zijn over de resultaten. Onze wendbaarheid en ons anticiperend vermogen zijn groot. Dat werd onder meer duidelijk naar aanleiding van de uitspraak van de Raad van State in de Porthos-zaak, waardoor de bouwrijfstelling kwam te vervallen. Omdat wij al op eigen initiatief Aerius-berekeningen hadden laten maken, kunnen wij de vertraging in het vergunningsproces op onze projecten beperken.

Onze focus op marge boven volume en onze sterk verbeterde risicobeheersing blijven hun vruchten afwerpen. De onderneming staat als een huis. Met ondernemingszin en innoverende kracht zijn wij continu in beweging en werken we doelgericht aan het maken van een gezonde leefomgeving.

## Veiligheid

Veiligheid is onze prioriteit en een absolute randvoorwaarde. Toch werden we in maart 2022 opgeschrikt door een dodelijk ongeval op de N3 in Dordrecht. Bij heiwerkzaamheden door een onderaannemer is op een project van Heijmans een medewerker van deze onderaannemer om het leven gekomen. Ons oprechte medeleven gaat uit naar de nabestaanden van het slachtoffer.



CEO Ton Hillen

*“ Heijmans staat als bedrijf goed gesteld naar de toekomst en kijkt met vertrouwen naar de volgende honderd jaar ”*

We blijven onverminderd aandacht besteden aan een proactieve veiligheidscultuur. Heijmans Infra certificeerde zich opnieuw op trede 4 van de Veiligheidsladder. Woningbouw, Utiliteit en Vastgoed hebben zich ten doel gesteld in 2023 trede 4 gecertificeerd te zijn. Daarnaast wordt met uiteenlopende activiteiten doorlopend gewerkt aan het verbeteren van veiligheidsgedrag, onder andere met de inzet van het meerjarige Leaders in Veiligheid trainingsprogramma, waaraan opnieuw 1.300 collega's deelnamen. Onze virtual reality trainingen zijn ook succesvol, in november werd de duizendste training gegeven.

Hoewel het aantal meldingen van ongevallen steeg van 66 naar 71, daalde het IF-cijfer (verzuimduur in relatie tot gewerkte uren) aanzienlijk: van 3,8 naar 2,7. Daaruit kunnen we opmaken dat er vaker een melding gedaan wordt, een belangrijk aspect van een proactieve veiligheidscultuur. De verbeterde meldcultuur binnen de organisatie maakt het mogelijk steeds beter te anticiperen op onveilige situaties. Elke melding wordt daarom serieus genomen. Daarnaast blijven we een beroep doen op iedereen, binnen en buiten Heijmans, om alert te zijn en elkaar aan te spreken op onveilig gedrag en situaties. Of, zoals onze afspraak luidt: 'Laat je horen, kijk nooit weg, nodig anderen uit en blijf verbeteren!'

## Goed werkgeverschap

Covid-19 en de oorlog in Oekraïne zorgen voor onzekere tijden. De stijgende prijzen voor energie, brandstof en levensmiddelen hebben een grote impact op het huishoudboekje, ook van onze medewerkers. Het gevolg is extra mentale druk en stress over de betaalbaarheid van het dagelijks leven, wat bij sommigen leidt tot een hoger ziekteverzuim. Ik ben daarom blij dat we tweemaal een extraatje van respectievelijk € 250 netto en € 500 bruto konden geven aan de collega's die er het meest bij gebaat zijn. We houden onze focus op de fysieke en mentale gezondheid van onze mensen, onder andere door continu in te zetten op preventie en vitaliteit.

Dit jaar bestaat de medezeggenschap binnen Heijmans vijftig jaar. De ondernemingsraad is al vijftig jaar verankerd in de organisatie en fungeert als een constructieve en kritische partner van het bestuur. Als verlengstuk van de medewerkers en ogen en oren van de werkvloer verzorgt de ondernemingsraad een belangrijke signaalfunctie voor wat er in de onderneming speelt. We hechten veel waarde aan de goede wisselwerking, want daarmee draagt de ondernemingsraad in belangrijke mate bij aan de kracht van Heijmans.

## Verduurzamen

Verduurzaming is inmiddels een vast onderdeel van ons werk geworden. Heldere doelen op het gebied van energie, materialen en ruimte geven ons richting. In 2022 verlaagden we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot met 7%. Onze gestelde doelen stimuleren ons om het steeds beter te doen en onze uitstoot, direct en indirect, verder te verkleinen. Daarom blijven wij fors investeren in maatregelen die onze CO<sub>2</sub>-uitstoot verlagen, zoals bijvoorbeeld de aanschaf van emissieloos materieel. Ook op het gebied van materiaal zijn goede stappen gezet. Circulariteit en hoogwaardig hergebruik spelen een steeds grotere rol in onze projecten. Vanaf 2023 produceren wij zelf energieneutrale houtskeletbouwwoningen in onze fabriek in Heerenveen. Wederom een mijlpaal. Zo pakken we onze verantwoordelijkheid: door te doen. Daarnaast werken we samen met een groot aantal partners bij kennisinstellingen en het bedrijfsleven en met diverse organisaties voor natuurbehoud, om waar mogelijk ook elders maatregelen en innovaties voor verduurzaming aan te jagen.

Onze inspanningen voor verduurzaming worden herkend en erkend. De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) noemde in juli 2022 Heijmans een van de koplopers als het gaat om de bevordering van biodiversiteit. In november mochten we de SDG-award in ontvangst nemen. Cobouw en PwC reiken deze aanmoedigingsprijs uit aan het meest duurzame bouwbedrijf om daarmee sectorbreed de aandacht voor duurzaamheid te vergroten. Vanzelfsprekend zijn wij hier zeer trots op.

## Verslimmen door digitalisering

Door het stikstofvraagstuk, de schaarste van ruimte, materialen en mensen en door de duurzaamheidsopgave neemt jaarlijks de complexiteit van onze opgaven toe. Wij creëren een antwoord op die complexiteit door het verslimmen van onze werkzaamheden en processen. Digitaal bouwen, intelligent en datagedreven onderhoud én een groeiend aantal digitale gereedschappen passen we steeds meer toe. De tools zorgen ervoor dat we productiever en impactvoller kunnen bouwen. Bovendien maken digitale gereedschappen het werk voor onze medewerkers buiten veiliger en efficiënter.

Ook voor onze klanten zetten we digitale en slimme oplossingen in. Van sensoren op bruggen en tunnels tot sensoren in woningen en kantoren. Zo ondersteunt onze datagedreven dienst Beyond Eyes slim gebruik en beheer van (kantoor)gebouwen. In 2022 werd een grote aanbesteding van ProRail definitief gegund. Een prachtige opdracht voor het installeren van 4.500 werkplek- en ruimtesensoren op zeven locaties, waaronder het iconische hoofdkantoor 'De Inktpot' in Utrecht, waarmee ProRail het binnenklimaat kan besturen en optimaliseren..

## Woningmarkt

De woningmarkt stond ook in 2022 onverminderd onder druk. De afgelopen jaren stegen de marktprijzen tot ongekende hoogte en de betaalbaarheid voor de consument stond voortdurend onder druk. Door beperkte beschikbaarheid van materialen en mensen, en hoge energielasten in combinatie met een hogere hypotheekrente, liep de woningverkoop in de tweede helft van 2022 sterk terug. Met name de snel stijgende hypotheekrente en hogere energielasten hadden een grote impact op de leencapaciteit en het consumentenvertrouwen. Welbeschouwd hebben we hier te maken met een normalisering van de hypotheekrente na jaren van extreem lage rentepercentages. Deze afkoeling van de woningmarkt is nodig. Naar verwachting zal de komende jaren een normalisatie van de bouwkosten optreden, wat de betaalbaarheid voor de consument kan verbeteren.



Fundamenteel blijft de vraag naar woningen naar onze verwachting onverminderd groot. Wij kijken dan ook met vertrouwen naar de woningmarkt. Wel voorzien we in ons portfolio de komende jaren een verschuiving van binnenstedelijke naar buitenstedelijke ontwikkelingen. Om (nieuwbouw)woningen in de toekomst betaalbaar te houden, blijven we inzetten op standaardisering, industrialisatie en efficiënte productieprocessen. Op die manier dragen wij met onze verschillende slimme en flexibele woningconcepten bij aan de oplossing om woningen betaalbaar, duurzaam en energiezuinig te maken.

## Bold statements

Ook in 2022 is gericht gewerkt aan het behalen van de doelstellingen die we voor 2023 hebben geformuleerd. Bold statements zijn voor Heijmans de belangrijkste thema's waarvoor wij een stip op de horizon wilden zetten en waarin wij echt beweging wilden tweebrengen, gecategoriseerd langs de assen van onze strategie: verbeteren, verslimmen en verduurzamen. Dat is de reden dat we deze doelen bewust ambitieus hebben geformuleerd. Onze doelstelling was 100% beweging op alle bold statements te realiseren en de helft te halen. De destijds opgestelde doelen lopen in 2023 af. De realisatie tot en met 2022 van deze doelen biedt een gemengd beeld.

## Outlook

Concrete uitspraken doen over het komende jaar is lastig, mede als gevolg van de aanhoudende macro-economische volatiliteit. Toch geven de huidige perspectieven vertrouwen. Voor 2023 is het orderboek dankzij de goede spreiding en het volume op een robuust niveau. Naar verwachting zal de totale omzet licht stijgen, ondanks een voorziene terugval bij Vastgoed als gevolg van de lagere woningverkoop. Verwacht wordt dat deze terugval ruimschoots gecompenseerd wordt doordat het volume in Infra weer terugveert naar een niveau van ruim boven de € 700 miljoen en ook Bouw & Techniek een groei voorziet, met name door de goede orderintake bij Utiliteit. De kwaliteit van het orderboek blijft sterk, wat ons een goed uitgangspunt biedt voor het komende jaar, waardoor verwacht wordt dat alle bedrijfsstromen in 2023 binnen de gestelde strategische onderliggende EBITDA-bandbreedtes blijven opereren van 4% - 6% marge voor de bouwbedrijven en 6% - 8% marge voor Vastgoed. Hiermee handhaven we de outlook zoals gegeven bij de publicatie van de derde kwartaal resultaten. Naar verwachting zal in 2023 de onderliggende EBITDA voor Heijmans als totaal op een vergelijkbaar niveau liggen als in 2022 (exclusief Wintrack II-voorziening). Daarbij spreek ik de hoop uit dat de wereld in een rustiger vaarwater komt. Ik ben in ieder geval ongelofelijk trots op deze organisatie en kijk ernaar uit om met onze mensen honderd jaar Heijmans te vieren. Heijmans staat als bedrijf goed gesteld naar de toekomst en kijkt met vertrouwen naar de volgende honderd jaar.

**Ton Hillen**

*Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.*

*17 februari 2023*



## Hart van Zuid

Gebiedsontwikkeling is voor Heijmans meer dan alleen stenen stapelen. Dat is goed zichtbaar in Hart van Zuid, waar Heijmans sinds 2015 met de gemeente Rotterdam en Ballast Nedam werkt aan de transformatie van een groot gebied in Rotterdam Zuid. Naast de verbetering van wegen, haltes en busbanen zijn nieuwe verbindingen gemaakt, wordt het gebied rondom het Zuidplein vergroend, zijn er woningen toegevoegd en kregen theater, zwembad, Ahoy en winkelcentrum een nieuwe jas. Zowel bewoners als ondernemers worden hier actief bij betrokken. Sterker nog, via het sociaal programma investeert Hart van Zuid in buurtbewoners en ondernemers: zij moeten de buurt gaan dragen en in hen schuilt de sociaal duurzame meerwaarde van deze ontwikkeling. Onderdeel van het sociaal programma is dat jonge statushouders hulp krijgen bij het zoeken naar een baan, stage of het verbreden van hun netwerk.



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



## 2 Profiel

### Makers van een gezonde leefomgeving

Iedereen wil schone lucht inademen, in een fijne buurt wonen, genieten van mooie natuur, een goede werkplek hebben, veilig reizen van A naar B en aan het einde van de dag weer gezond thuiskomen. Dat zijn dan ook de doelen die wij voor ogen hebben met al onze activiteiten in vastgoed, bouw & techniek en infra.

Heijmans richt zich op drie werkgebieden: wonen, werken en verbinden. We adviseren, ontwerpen, ontwikkelen, realiseren, beheren en onderhouden. We werken voor woonconsumenten, bedrijven en overheden en we sturen op verduurzaming, kwaliteitsverbetering, innovatie en integraliteit. Heijmans wil een leidende rol pakken in het veiliger en duurzamer maken van de bouwsector. Zo dragen we bij aan de oplossing voor veel belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Voor nu en in de toekomst. Al onze activiteiten zijn gericht op het maken van een gezonde leefomgeving.

### Echt Heijmans

Wat begon met één man, Jan Heijmans, groeide in honderd jaar tijd uit tot een beursgenoteerde onderneming met meer dan 5.000 medewerkers. Toch zijn we in de basis nog steeds een familiebedrijf, met oog en aandacht voor onze mensen. In 2023 blikken we terug op een eeuw aan ervaring en vakmanschap. Tegelijkertijd kijken we altijd vooruit, dat zit in ons karakter. We zijn gedreven en optimistisch, nieuwsgierig en inventief. Bovenal zijn we betrouwbaar, transparant en goed in wat we doen.

### Beursgenoteerd sinds 1993

Heijmans is sinds 1993 genoteerd aan de beurs in Amsterdam. We zijn enkel actief op de Nederlandse markt. De meeste samenwerkingspartners komen uit Nederland. De markt voor grondstoffen en ingekochte producten is gecombineerd Nederlands en Europees. Een klein deel van de basisgrondstoffen komt van buiten Europa. De belangrijkste toeleveranciers zijn de onderaannemers (arbeid) en leveranciers van bouwmaterialen. De belangrijkste afzetmarkten zijn particulieren (woningbouw), woningcorporaties en institutionele beleggers, netwerkbedrijven (beheerders van elektriciteits-, water- en gasnetwerken) en (rijks)overheden.

## Onze missie: het maken van een gezonde leefomgeving

Wij zijn makers van een gezonde leefomgeving. Ons doel is daar waar we zijn geweest de plek beter achter te laten dan we deze aantreffen. Ook onze eigen bedrijfsvoering moet gezond zijn. Wij vinden het een basisvoorwaarde om medewerkers en partners een veilige werkomgeving te bieden, zowel fysiek als sociaal. Een omgeving waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn. Waar vitale collega's met plezier hun werk doen.

## Onze visie: de eindgebruiker centraal

Bij alles wat we doen, houden we de focus op de eindgebruiker. We willen zo veel mogelijk waarde toevoegen voor bewoners, woningkopers, medewerkers, bezoekers, patiënten, ondernemers en weggebruikers. Daarbij gaat het om leefbaarheid, duurzaamheid, toekomstbestendigheid en betaalbaarheid. Doordat we steeds langer bij projecten betrokken blijven, voegen we tot ver in de gebruiksfase waarde toe. We zijn ervan overtuigd dat als we het goed doen voor die eindgebruiker, we de meeste waarde toevoegen voor onze opdrachtgever.

## Onze kernwaarden

Onze reputatie wordt bepaald door de kwaliteit van ons werk en de manier waarop we dit uitvoeren. De kracht van ons succes ligt bij onze medewerkers. Alleen samen kunnen we het verschil maken. Onze drie kernwaarden geven hiervoor de richting aan:

- Eigenaarschap
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken

## Maatschappelijke opgaven

Onze maatschappij is op dit moment turbulent en onzeker. Verduurzaming, de energietransitie en energiecrisis, de woningbouwopgave, schaarste van arbeid en materialen, inflatie en de stikstofdepositie. Met die thema's en ontwikkelingen heeft Heijmans onder meer te maken. We zien en nemen hierin ook duidelijk onze verantwoordelijkheid en willen op al die vlakken bijdragen aan oplossingen. Dat doen we vanuit onze eigen ambitie om een positieve impact te maken op onze omgeving.

We blijven daarom in beweging, innoveren en zetten stappen in de goede richting. Ook al zijn die soms minder groot dan we zouden willen door (externe) factoren zoals de stikstofproblematiek, strakke regelgeving en tekorten op de arbeidsmarkt.

## Onze strategie

- Verbeteren
- Verslimmen
- Verduurzamen

De basis van onze strategie is verbeteren. We streven continu naar een hoger veiligheidsbewustzijn, grotere voorspelbaarheid, meer grip op projecten en consequent werken vanuit onze kernwaarden. Verbeteren gaat over het huis op orde hebben en houden, over aantrekkelijk werkgeverschap zodat je de juiste mensen aantrekt en behoudt. Verbeteren vraagt ook om verandering, het lef om keuzes te durven maken en nee durven te zeggen.

De focus houden op doen waar we goed in zijn en de ambitie om het zo goed mogelijk te blijven doen en alles in één keer goed te doen. Dat maakt ons een aantrekkelijke werkgever bij wie mensen graag werken. En een goede en betrouwbare partner voor onze opdrachtgevers en leveranciers.

Onze strategie heeft de afgelopen jaren de stabiliteit van onze organisatie versterkt. Een essentiële voorwaarde om onze ambities waar te kunnen maken, want stabiliteit geeft ruimte voor vernieuwing. Met de grote maatschappelijke opgaves waar we voor staan is het tegelijkertijd een uitdaging om zowel stabiliteit als ook de focus op de toekomst te houden. Verslimmen en verduurzamen zijn hierbij absoluut noodzakelijk.

Met vernieuwende ideeën, producten en diensten bieden we slimme oplossingen die een bijdrage leveren aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. Met elk opgeleverd project worden de resultaten en effecten van onze inspanningen zichtbaarder. Door te meten en te monitoren – van ontwikkeling tot ver in de gebruiksfase – verzamelen we data en informatie van onschatbare waarde. Door deze data te analyseren en evalueren, zijn we in staat om steeds te blijven verbeteren, verslimmen en verduurzamen.

Met verduurzamen zorgen we er voor dat we ook op de lange termijn een gezonde leefomgeving hebben. Hierin kunnen wij als maker een verschil maken door duurzaam te ontwerpen en te bouwen. Met oog voor alternatieve energiewinning, efficiënt gebruik van energie, ruimte en materiaal, en tegelijkertijd voor optimaal comfort en beleving. We zien het als onze uitdaging in te zetten op de wensen van nu en ook goed de lange termijneffecten van die oplossingen in het oog te houden.

## Integraliteit en synergie

De strategische koers van Heijmans is de laatste tien jaar sterk gericht op de integraliteit van alle bedrijfsonderdelen. We werken samen en profiteren van de kennis en ervaring die elders binnen de organisatie is opgedaan. Van idee tot realisatie, onderhoud en beheer, van gebouwen en wegen tot gebiedsontwikkelingen. Door het combineren van verschillende specialismen en activiteiten, bieden we integrale oplossingen die toegevoegde waarde leveren voor onze klanten. We gebruiken en vermarkten steeds meer digitale oplossingen als onderdeel van onze strategie om te blijven verslimmen. Ook werken we nauw samen met onze opdrachtgevers en partners en hechten veel waarde aan goede relaties. We werken steeds duurzamer en dragen waar mogelijk proactief duurzame oplossingen aan bij onze klanten. Daarmee onderscheidt Heijmans zich.

## Verbetering N282/N260A

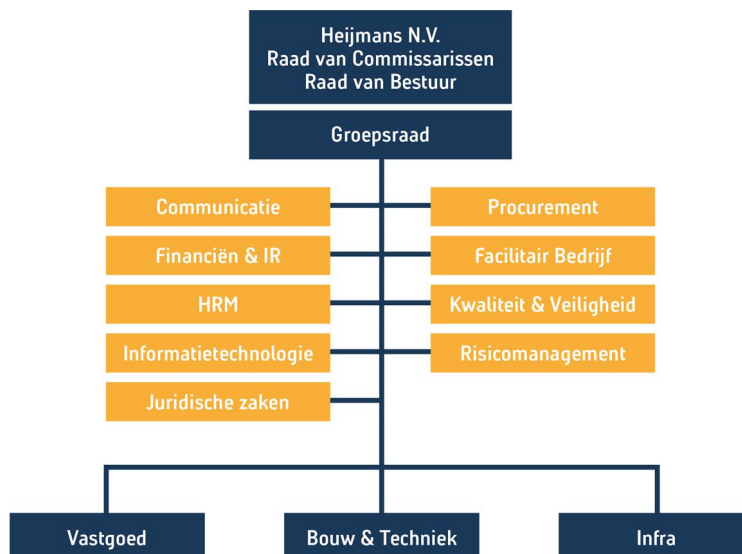
In opdracht van de provincie Noord-Brabant gaat Heijmans de N282 en de N260A ter hoogte van Rijen, Hulden verduurzamen en verbeteren. Doel is de dagelijkse opstoppingen op deze wegen op te lossen en de verkeersveiligheid voor alle weggebruikers te verhogen. Om dit te doen, kiest Heijmans waar mogelijk voor duurzame en groene oplossingen. De aanpak behelst de verbreding van beide N-wegen naar 2x2 rijstroken, een afbuiging naar het zuiden ten westen van Hulden en een autoluwe N282 ter hoogte van Hulden, plus de aanleg van een groene middenberm over de gehele lengte van het tracé. Ook realiseert Heijmans ondergrondse faunapassages, een fietspad en een natuurlijke geluidswal. Eind 2023 moeten de werkzaamheden zijn afgerond.



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

## Onze organisatie

Voor het realiseren van een gezonde leefomgeving is het optimaliseren van onze integrale werkwijze, gebaseerd op samenwerking en regie van essentieel belang. We sturen hierop vanuit de tweehoofdige raad van bestuur en de groepsraad. In de groepsraad is de dagelijkse operationele aansturing van de onderneming belegd. De groepsraad bestaat, naast de leden van de raad van bestuur, uit de directievoorzitters van de drie bedrijfsstromen, de Chief Risk Officer (CRO), de Chief Human Resources Officer (CHRO) en de Chief Procurement Officer (CPO).



## Drie bedrijfsstromen

We werken in verschillende markten en we ontwikkelen daarvoor specifieke en uiteenlopende oplossingen. Dit doen we vanuit drie bedrijfsstromen. We kijken daarbij steeds meer naar het grote geheel. Door toenemende interne integraliteit, door de steeds grotere complexiteit van onze projecten en door onze langere betrokkenheid bij projecten, raken onze verschillende bedrijfsstromen meer en meer verweven. De hechte samenwerking tussen Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra maakt ons slagvaardiger. Zo bieden we steeds completere en bredere proposities voor onze klanten.

### Heijmans Vastgoed

Vastgoed ontwikkelt grootschalige en kleinere projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden. Daarbij zijn we actief als initiator, ontwikkelaar en verkoper van voornamelijk woningen, maar ook van winkels, commercieel vastgoed en bedrijfsmatig onroerend goed. Als gebiedsontwikkelaar werken we aan complexe opgaven, inspeland op de bestaande situatie, de nieuwbouwvraag en de (vaak binnenstedelijke) transformatieopgaven.

Bij al onze gebiedsontwikkelingen staat 'duurzaam, groen en sociaal' centraal. Duurzaamheid gaat voor ons verder dan circulair en energieneutraal. Ook natuurinclusiviteit, biodiversiteit, klimaatadaptiviteit, gezondheid, kwaliteit en toekomstbestendigheid horen daarbij. Heijmans draagt onder de noemer Smart City bij aan de transformatie naar slimme steden en gebieden. Met de inzet van digitale oplossingen en data optimaliseren we voor bewoners en gebruikers het comfort, de veiligheid, het efficiënt gebruik van de ruimte en de cohesie tussen bewoners en de duurzaamheid.

Vastgoed werkt vanuit vier vestigingen met een centrale afdeling gebiedsontwikkeling. Op die manier geven we vorm aan een integrale visie en aanpak voor de ontwikkeling en transformatie van kansrijke gebieden. Het is onze ambitie om samen met corporaties, overheden, bedrijven en bewoners te komen tot totaaloplossingen die een duurzame kwaliteitsimpuls geven aan gebieden en die leiden tot een gezonde leefomgeving.

### Heijmans Bouw & Techniek

In deze bedrijfsstroom hebben we kennis en kunde gebundeld op de gebieden Woningbouw, Utiliteit, Utilitaire woningbouw en Services.

De activiteiten van Woningbouw omvatten nieuwbouw, verbouw en renovatie van woningen. Inclusief de transformatie van gebouwen waarvan de functie wijzigt, bijvoorbeeld van kantoor naar woning. Heijmans onderscheidt zich daarbij door de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. We passen slimme energie- en woonconcepten toe in de verduurzamingsopgave van nieuw en bestaand vastgoed. In het bouwproces streven we naar zo min mogelijk CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ook renoveren en verduurzamen we bestaande woningen.

Samen met Vastgoed ontwikkelt Woningbouw innovatieve woonconcepten voor grondgebonden en gestapelde woningen. Hiermee kunnen we zowel complexe binnenstedelijke transformatieprojecten realiseren als meer seriematige nieuwbouw. Door het gestandaardiseerde proces van onze woonconcepten kunnen we sneller, veiliger en betaalbaarder ontwikkelen en bouwen. Zonder daarbij in te leveren op kwaliteit en variatie. Een belangrijke stap in de industrialisatie en verduurzaming van onze woningen is gezet met de aankoop en uitbreiding van de houtskeletbouwfabriek in Heerenveen. Hier produceren we vanaf 2023 onze industrieel geproduceerde energieneutrale houtskeletbouwoningen.

## Vestibule

In Leidsche Rijn Utrecht wordt met veel passen en meten Vestibule gebouwd. Dit energiezuinige appartementencomplex verrijst vlak naast het - inmiddels opgeleverde - duurzame wooncomplex Greenville. De bouwkuip is niet groot, dus zijn goede coördinatie en afstemming nodig om veilig te werken. Het resultaat is straks allesbehalve krap, de woningen hebben ruime plattegronden en grote terrassen. Kenmerkend aan dit project is het vele groen, zowel binnen als buiten. Op de gevels en dakterrassen komt beplanting. Mooi om te zien én aantrekkelijk voor vogels en insecten. De grote glazen entree wordt een ware blikvanger: een groene oase vol levende planten.



[Lees meer over dit project op heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)

Daarnaast richten we ons op utilitaire woningbouw. De focus ligt hierbij op complexe binnenstedelijke nieuwbouwwopgaven en gebouwen met een hoge mate van functiemenging, waar zowel gewoond als gewerkt wordt. Het betreft hier woningen met meerdere woonlagen (hoogbouw). Door een combinatie van complexiteit in bouwtechnieken, logistieke ontsluiting en omgevingsmanagement vraagt deze activiteit om een bundeling van expertise en specifieke kennis. Daarom hebben wij hiervoor één landelijk opererende business unit met vaste teams.

Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt gebouwen met hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. We richten ons op complexe grootschalige gebouwen in de gezondheidszorg, (semi-)overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie (zoals laboratoria) en datacenters. Uniek is de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek en steeds vaker worden opdrachten gekoppeld aan langdurig beheer, onderhoud en installatieservice.

Monitoring van gebouwen en datagedreven dienstverlening zijn een groeiend onderdeel van onze activiteiten en die zijn ondergebracht bij Services. Deze terugkerende activiteiten zorgen ervoor dat we vaak langer bij de klant actief zijn met onze dienstverlening. Voor het onderhoud van gebouwen sluiten we langjarige contracten, waarin wij dagelijks preventief, correctief en vervangend onderhoud uitvoeren. Wij zorgen ervoor dat de systemen altijd beschikbaar zijn en toegevoegde waarde leveren aan de primaire processen van de opdrachtgever. Daarbij gaat het zowel om het bouwkundig en installatietechnisch functioneren, als om veiligheid en beveiliging van de systemen. In deze lange verbintenissen nemen wij ook risicodragende verantwoordelijkheid voor de te leveren prestaties.

Met onze diensten en systemen verlengen we de levensduur van gebouwen. Slimme oplossingen zorgen voor optimale benutting van de ruimte, meer comfort, energiebesparing en efficiënter gebruik van beschikbare menskracht en materialen.

## Heijmans Infra

Infra ontwerpt, bouwt, renoveert en onderhoudt de openbare ruimte en infrastructuur in Nederland. Het gaat om infrastructuur bovengronds én ondergronds, inclusief bijbehorende technische installaties en energievoorzieningen. Dat betreft wegen, waterbouwkundige werken, viaducten, tunnels en bruggen. De aandacht verschuift hierbij steeds meer van nieuwbouw naar assetmanagement: het optimale beheer en onderhoud met tijdige vervanging of renovatie.



## Optimaal functioneren

De komende jaren verricht Scaldis – een werkcombinatie van Heijmans en elektrotechnisch bedrijf Istimewa – groot onderhoud aan het kanaal Gent-Terneuzen. Voor een vaarroute van groot economisch en logistiek belang voor zowel Zeeland als Vlaanderen zijn optimaal functionerende sluizen en bruggen essentieel. De besturing van deze kunstwerken wordt omgebouwd naar centrale besturing op afstand. Ook worden nieuwe bewakings- en veiligheidssystemen geïnstalleerd. Daarmee verandert ook het onderhoud. Met die reden ontwikkelt Scaldis samen met Rijkswaterstaat een passend onderhoudsregime. Op basis van kennis, expertise en een uitvoerige risicoanalyse kan Scaldis daarmee nauwkeurig bepalen waar onderhoud nodig is.



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

Nederland staat voor een grote energietransitie en dat leidt versneld tot de vraag naar het verzwaren van elektriciteitsnetten en aanleg van warmtenetten. Infra richt zich in toenemende mate ook op energie-infrastructuur. Van ontwerp tot bouw en onderhoud, van gebiedsinpassing tot omgevingsmanagement. Met de overname van Dynniq Energy medio 2022 heeft Heijmans het afgelopen jaar zijn positie versterkt als integrale speler op de markt voor de aanleg en instandhouding van energie-infrastructuur.

In toenemende mate is Infra actief in de technische werkzaamheden om de infrastructuur en de openbare ruimte veiliger te maken en beter te kunnen gebruiken. Het gaat dan om technische systemen en installaties zoals camera- en diverse verwijssystemen, verlichting en besturingssystemen die door Infra worden ontworpen, aangelegd en onderhouden.

Met de diverse werkdisciplines binnen Infra, kunnen wij infrastructurele projecten integraal benaderen en uitvoeren. Op die manier sluiten ontwerp, realisatie en beheer & onderhoud slim op elkaar aan. Infra maakt gebruik van de kennis en kunde van 'in house' specialisten en afdelingen, zoals: ingenieursdiensten, assetmanagement, span- en verplaatsingstechnieken en boortechiek, funderingstechnieken, wegspecialismen en bodemspecialismen. Ook bij Infra spelen datagedreven oplossingen, digitale verslimming en services een steeds prominere rol in het totale activiteitenportfolio.

### Heijmans Energie

Met de ambitie om duurzame, decentrale, integrale energiesystemen te ontwerpen, bouwen en exploiteren, is in 2020 Heijmans Energie opgericht. In korte tijd heeft dit initiatief zich ontwikkeld tot een groeiende bedrijfsactiviteit gericht op zowel energiesystemen van warmte/koude en zonne-energie, als netwerken en infrastructuur in bestaande en nieuwbouw. Alle vraagstukken worden benaderd met de eindgebruiker in gedachten. Door deze energiesystemen op een slimme manier in te passen in onze gebouwde omgeving maken we energie duurzamer en houden we het betaalbaar en

betrouwbaar. Waar energie vroeger een sluitpost was, is het nu een integraal onderdeel in het ontwerp van een gebied. Het eerste project, Kade Zuid in Zutphen, werd eind 2022 opgeleverd. Vanaf dat moment is de exploitatie van dertig jaar gestart, waarin de bewoners worden voorzien van warmte en koude. Naast Kade Zuid zijn dertien projecten in realisatie, waarvan een deel ook geëxploiteerd wordt. Daarmee maken we aantoonbaar impact op het gebied van energie en geven we ook invulling aan onze ambitie om langjarig betrokken te zijn bij onze eindgebruikers.

De stijgende prijzen en de beschikbaarheid van energie van het afgelopen jaar zetten deze ontwikkelingen nog duidelijker op de kaart. Vanuit onze visie kijken we scherp naar de duurzaamheidscomponent, maar ook de mate waarin we zelfvoorzienend kunnen worden en daarmee onafhankelijker worden van conjuncturele ontwikkelingen op het gebied van energie. Het draait voortdurend om de balans tussen duurzaamheid, realiseerbaarheid en betaalbaarheid.

Elektrificatie en de problemen met netaansluitingen nemen toe. Het is onze ambitie om uiteindelijk zelfvoorzienende wijken te ontwikkelen, waar het duurzaam opwekken van energie wordt meegenomen in het ontwerp van een wijk of gebied. Daarvoor moeten zonnepanelen, laadpalen en warmtepompen op een slimme manier met elkaar communiceren. De komende jaren willen we op dat vlak significant vooruitgang boeken. In een van onze kantoren in Rosmalen, de Hive, bouwen we als pilot een smart grid om hiermee ervaring en kennis op te doen.



# Toekomstbestendig stroomnet

Het gebruik van ons energienetwerk verandert razendsnel. Enerzijds neemt de vraag naar elektriciteit enorm toe. Consumenten en ondernemers stappen over van aardgas op elektriciteit en ook rijden we steeds vaker elektrisch. Aan de andere kant komen er steeds meer duurzame opwekinstallaties, zoals zonnepanelen en windparken. Ook die moeten worden aangesloten op het netwerk. Om overbelasting te voorkomen is verzwaring van het huidige stroomnet noodzakelijk. Daar zijn de kabel- en leidingenspecialisten van Heijmans in het hele land druk mee, zoals bijvoorbeeld in het Friese Hallum. Daar kan de bestaande 10 kV-elektriciteitskabel die toegenomen vraag naar stroom niet aan. In opdracht van Liander breidt Heijmans de capaciteit van het lokale netwerk flink uit, met ruim 200 kilometer aan 20 kV-kabels. Een complexe klus die vraagt om een goede voorbereiding en veel afstemming. Maar zodra het werk is afgerond, ligt er een toekomstbestendig stroomnet.



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

# 3 Het bestuur

---

## Raad van bestuur

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

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012, herbenoemd per 13 april 2016 en per 15 april 2020. CEO per 1 december 2016. Is vanaf 1992 werkzaam bij Heijmans in diverse functies en was vanaf 2008 concerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling. Nevenfunctie: lid raad van toezicht Noord Brabants Museum en lid Algemeen Bestuur Bouwend Nederland.



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

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur en CFO van Heijmans N.V. per 1 september 2021. Was vóór Heijmans gedurende ruim 21 jaar werkzaam bij Unilever in verschillende financiële functies. Nevenfuncties: lid en vanaf 2020 voorzitter van het Curatorium Registercontrollers Opleiding VU Universiteit Amsterdam, lid Advisory Board School of Accounting VU Universiteit Amsterdam, lid Adviesraad Vereniging van Register Controllers.



## Raad van commissarissen

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

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



### **Mevrouw mr. M.M. (Martika) Jonk (1959), vicevoorzitter**

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



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

Nederlandse nationaliteit, Senior Vice President HR&O Global Enabling Functions & Sales | Regional HR coordination Asia & Europe bij ASML. Belangrijkste nevenfunctie: lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Douwe Egberts B.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in april 2020, aftredend in 2024.



**De heer drs. A.E. (Arnout) Traas RA (1959), voorzitter Audit- en Riskcommissie**

Nederlandse nationaliteit, van medio 2011 tot april 2020 CFO bij ForFarmers N.V., daarvoor gedurende tien jaar werkzaam bij FrieslandCampina en bij o.a. Arthur Andersen, Mars, Vendex/KBB. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen per 14 april 2021, aftredend in 2025. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen ABAB, voorzitter raad van commissarissen Vreugdenhil Dairy Foods, coördinator Next Generation CFO opleiding VU en voorzitter raad van advies van Executive Master of M&A and Valuation VU en RUG.



**De heer drs. A.S. (Allard) Castelein (1958)**

Nederlandse nationaliteit, president-directeur Havenbedrijf Rotterdam. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen per 12 juli 2022, aftredend in 2026. Belangrijkste nevenfuncties: non-executive director Renewi Plc, non-executive director ABP (Associated British Ports), lid raad van toezicht Rotterdam Partners, lid dagelijks bestuur VNO-NCW en voorzitter bestuur Ronald McDonald Huis Sophia Rotterdam.





## Nooit uitgeleerd

**Normaal gesproken is Zivana Obrenovic (41) projectleider bij het bedrijfsonderdeel Utiliteit, maar voor de realisatie van 295 appartementen in het Rotterdamse Parkstad Zuid is ze 'uitgeleend' aan het team van Utilitaire Woningbouw.**

"Dat de mogelijkheid bestaat om op deze manier een andere afdeling van Heijmans te leren kennen, vind ik mooi. Na mijn studie ben ik meteen bij Heijmans begonnen. Eerst als werkvoorbereider, later als projectcoördinator en sinds drie jaar als projectleider. De doorgroeikansen die Heijmans biedt en de warmte die ik in het bedrijf ervaar, zorgen ervoor dat ik nog nooit heb nagedacht om voor een ander bedrijf aan de slag te gaan."

"Heijmans is een bedrijf dat mensen opleidt. Dat heb ik ervaren bij verschillende leidinggevenden en nu ik leidinggeef, wil ik anderen helpen in hun ontwikkeling. Zelf had ik veel aan het Heijmans Allround Professional Program, een training voor jonge professionals die willen doorgroeien naar een leidinggevende functie. Ik heb er veel geleerd over samenwerken, communiceren en financiën en het heeft mijn netwerk binnen het bedrijf vergroot."

"Ik vind het een goede zaak dat Heijmans zelf ook nooit is uitgeleerd en dat het bedrijf zich inzet voor een duurzamere bouwsector. Dat gaat niet van de een op de andere dag en zonder slag of stoot, maar we leren steeds meer. Bijvoorbeeld hoe je recyclebaar materiaal inzet, afval duurzaam verwerkt en elektrisch vervoer inzet. Een bouwbedrijf helemaal duurzaam maken is niet eenvoudig, maar we zijn op de goede weg."

***"Het is nog nooit bij me opgekomen bij een ander bedrijf aan de slag te gaan"***

# 4 Kerngegevens

Kengetallen	2013 <sup>1</sup>	2014	2015	2016 <sup>2</sup>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Resultaat</b>										
<b>x € miljoen</b>										
Opbrengsten	2.001	1.868	1.979	1.884	1.487	1.579	1.600	1.746	1.748	1.812
Onderliggende EBITDA <sup>4</sup>	47	11	14	-47	31	43	78	85	106	126
Operationeel resultaat	11,9	-63,5	-29	-94	45,3	22,6	29,2	55,7	55,2	70,9
Resultaat na belastingen	1,9	-47,3	-27,3	-110,5	19,5	20,5	30,1	40,1	50,3	59,6
<b>Vermogen</b>										
<b>x € miljoen</b>										
Activa	1.203	1.205	1.190	1.056	771	776	898	931	991	1.083
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	423	372	318	293	202	161	196	240	250	245
Eigen vermogen	313	259	266	142	162	149	178	226	268	317
Nettoschuld	66	31	10	146	-14	-31	30	-37	-91	-151
<b>Kasstroom</b>										
<b>x € miljoen</b>										
Operationeel	-10	46	10	-68	21	27	42	128	109	110
Investing	-3	-10	-9	-22	91	-10	4	-33	-32	-17
Financiering	8	-23	51	43	-116	-3	-26	-29	-42	-66
Kasstroom	-5	13	52	-47	-4	14	20	66	35	27
<b>Verhoudingsgetallen</b>										
<b>in %</b>										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen	2,8	-17,1	-9,1	-32,1	22,5	14,1	14,8	23,2	22,1	28,9
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	0,6	-18,3	-10,2	-77,8	12	13,8	16,9	17,7	18,8	18,8
- als % opbrengsten	0,1	-2,5	-1,4	-5,9	1,3	1,3	1,9	2,3	2,9	3,3
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	31,5%	27,0%	26,1%	17,7%	26,8%	25,0%	24,8%	28,8%	30,1%	29,3%

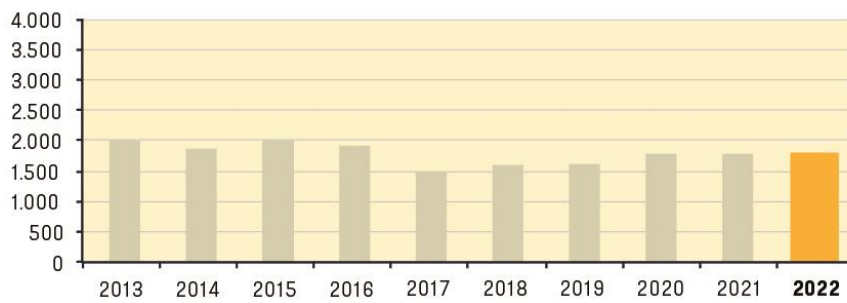


Kengetallen	2013 <sup>1</sup>	2014	2015	2016 <sup>2</sup>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aantal aandelen</b>										
<b>x 1.000</b>										
Ultimo	19.349	19.461	21.407	21.407	21.409	21.409	21.409	21.933	22.760	23.553
Gemiddeld	18.111	19.420	20.661	21.407	21.408	21.409	21.409	21.715	22.415	23.223
<b>Gegevens per aandeel<sup>3</sup></b>										
<b>x € 1</b>										
Eigen vermogen	17,28	13,34	12,87	6,63	7,57	6,96	8,31	10,41	11,96	13,65
Operationeel resultaat	0,66	-3,27	-1,4	-4,39	2,12	1,06	1,35	2,56	2,46	3,05
Resultaat na belastingen	0,1	-2,44	-1,32	-5,16	0,91	0,96	1,4	1,85	2,24	2,57
Dividend	0,15	-	-	-	-	-	-	0,73	0,88	1,01
<b>Koersinformatie</b>										
<b>x € 1</b>										
Slotkoers ultimo	10,51	8,95	8,18	5,52	9,71	8	7,5	9,33	14,9	10,12
Hoogste koers	10,78	14,2	13,36	9,2	10,87	12,92	11,52	9,67	15,4	15,70
Laagste koers	6,85	7,83	5,77	4,59	6,02	7,44	7,12	4,47	9,26	9,19
<b>Overige gegevens</b>										
Orderportefeuille (* € miljoen)	1.643	2.287	2.094	1.863	1.898	2.014	2.124	1.946	2.061	2.358
Medewerkers in FTE (gemiddeld aantal) <sup>5</sup>	7.617	7.198	6.808	6.412	4.520	4.483	4.565	4.678	4.706	4.815

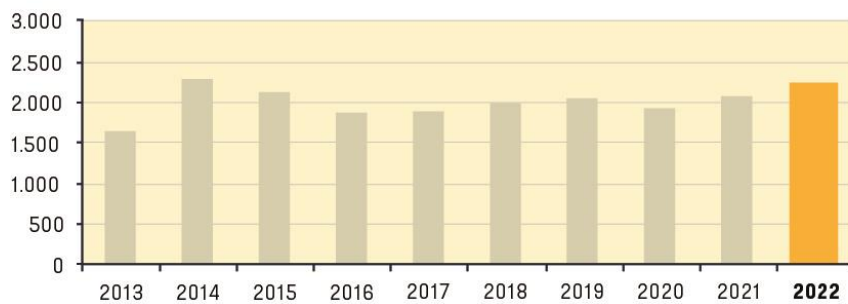
1. Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten.
2. De cijfers van de winst-en-verliesrekening betreffen alle activiteiten (incl. beëindigde activiteiten). De balanscijfers zijn vóór herclassificatie van verkochte entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop m.u.v. het totaal van de activa. Nettoschuld en orderportefeuille zijn na herclassificatie van verkochte entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop.
3. 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.
4. De onderliggende EBITDA is het operationeel resultaat vóór afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures, exclusief afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten en overige niet-operationele resultaten die door de groep als bijzonder worden aangemerkt. Als gevolg van de introductie van IFRS 16 'Leases' heeft er een verschuiving plaatsgevonden van operationele kosten naar afschrijvingen. Daarnaast is een deel van de operationele kosten verschoven naar de financiële lasten. Als gevolg daarvan neemt de onderliggende EBITDA toe met € 24 miljoen in 2019, het eerste jaar waarin IFRS 16 is toegepast.
5. Van het totaal aantal medewerkers is circa 14,2% vrouw, werkt 13,7% part-time en heeft 97,8% een contract voor onbepaalde tijd. In 2022 werd daarnaast circa 585 fte ingeleend waarbij de inzet van inleenkrachten in 2022 met circa 20% is toegenomen. De gegevens zijn afkomstig uit het HR-systeem (SAP en Workday).

# Financiële kerngegevens

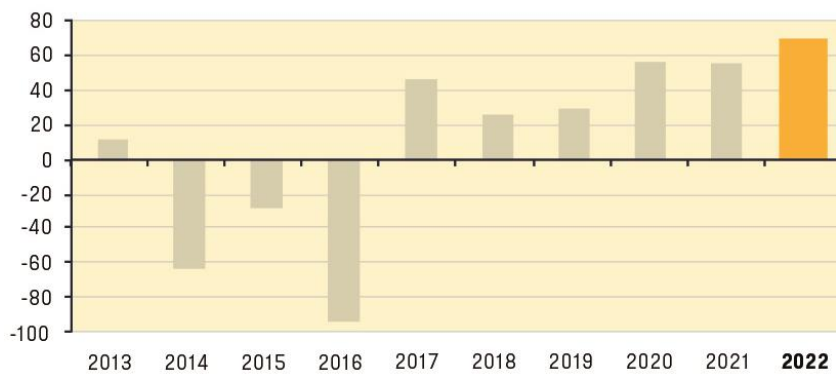
Opbrengsten (in € mln.)



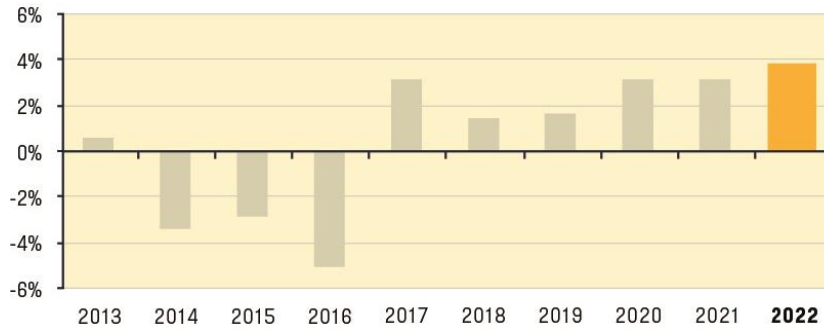
Orderportefeuille (in € mln.)



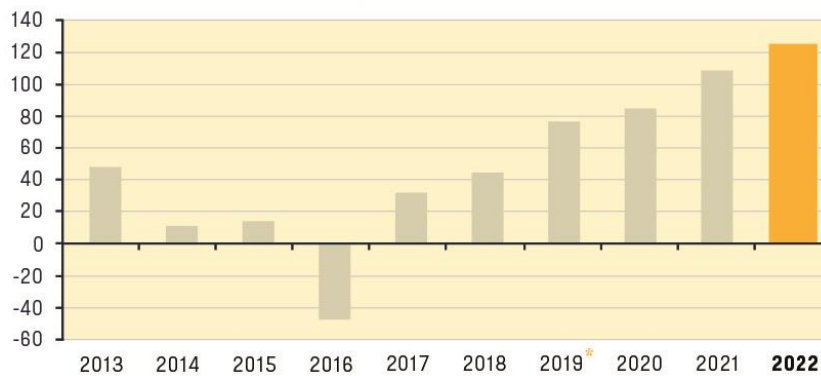
Operationeel resultaat (in € mln.)



### Operationele marge (in %)

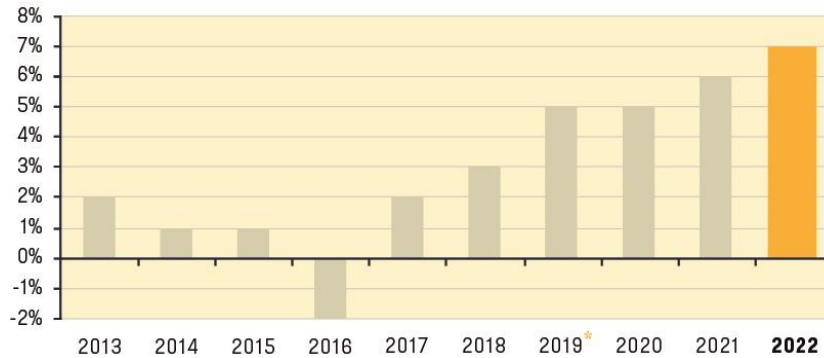


### Onderliggende EBITDA (in € mln.)



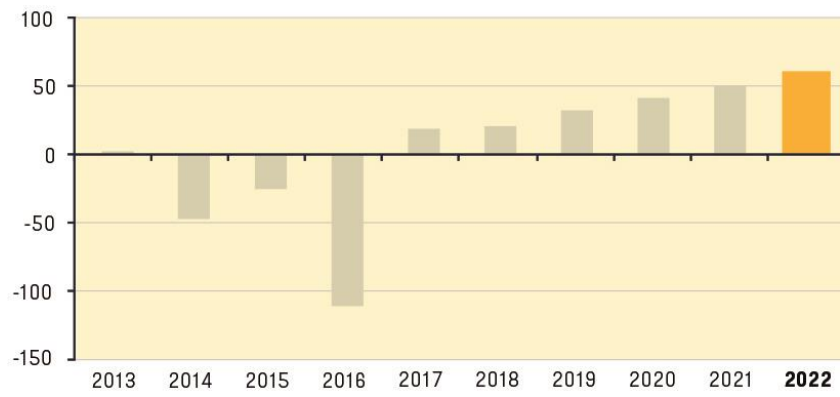
NB: vanaf 2019 zijn de cijfers incl. het effect van IFRS 16 'Leases' (effect in 2019: + € 24 mln.)

### Onderliggende EBITDA-marge (in %)

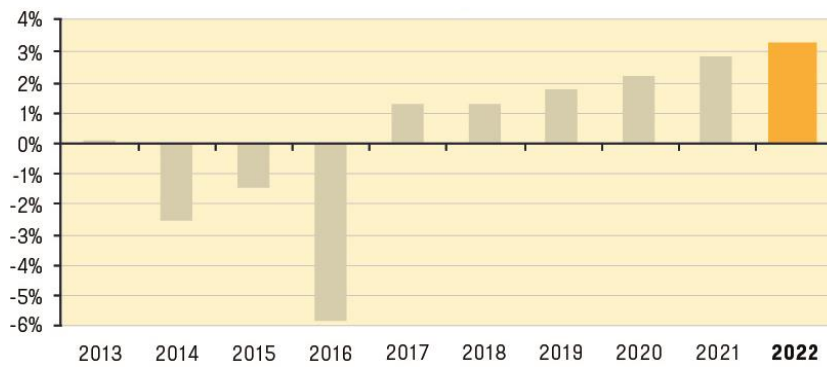


NB: vanaf 2019 zijn de cijfers incl. het effect van IFRS 16 'Leases' (effect in 2019: + € 24 mln.)

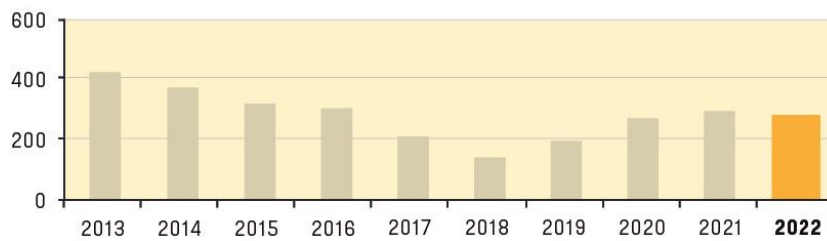
### Resultaat na belastingen (in € mln.)



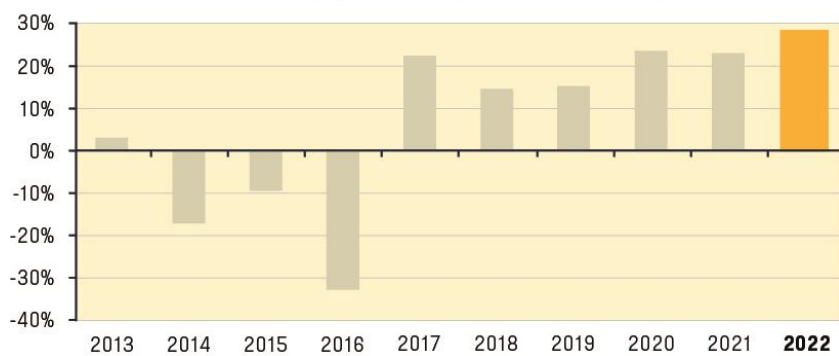
### Nettomarge (in %)



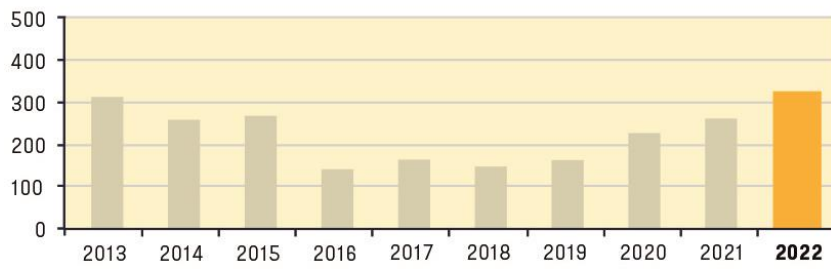
### Gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in € mln.)



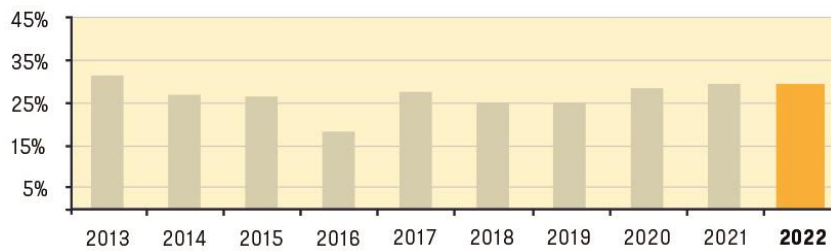
### Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



### Eigen vermogen (in € mln.)

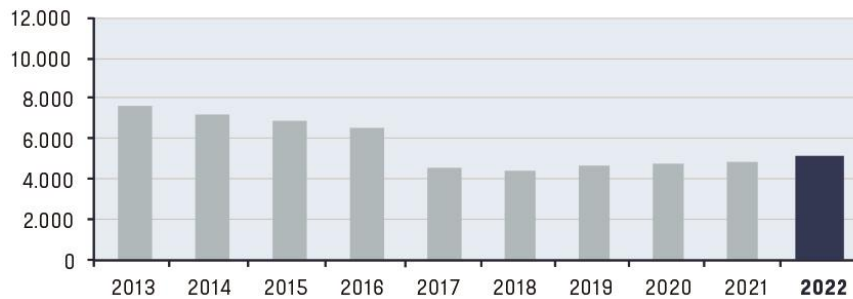


### Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen (in %)

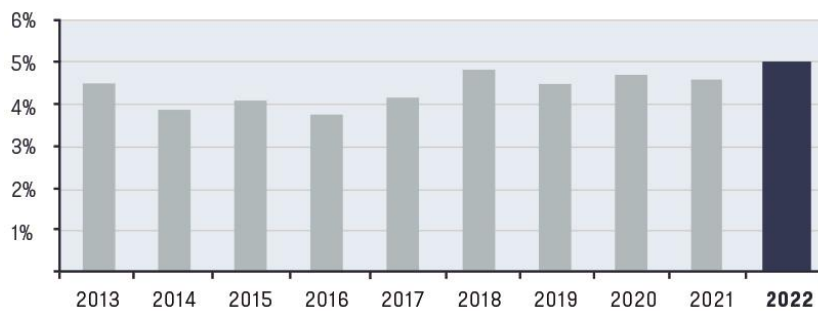


## Niet-financiële kerngegevens

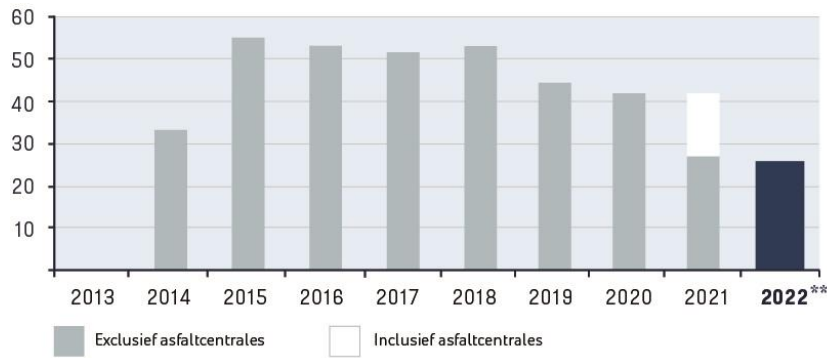
### Aantal medewerkers gemiddeld (in FTE)



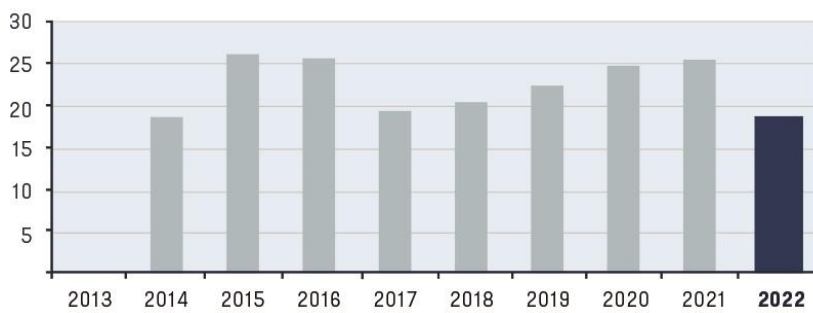
### Ziekteverzuim (in %)



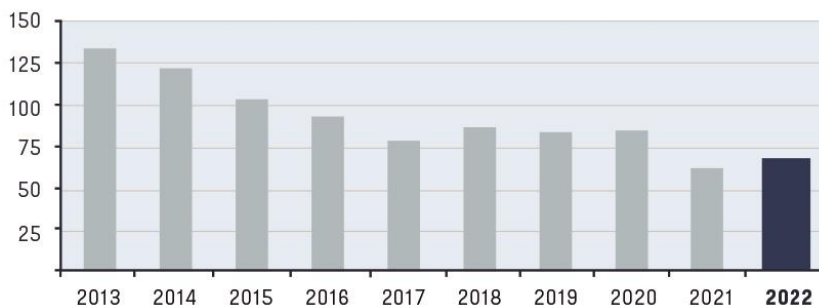
### CO<sub>2</sub> emissie scope 1+2 \*



### Totale hoeveelheid restmateriaal (in ton) \*



### Aantal ongevallen (incl. onderaannemers)



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

\*\* In 2022 wordt de CO<sub>2</sub>-uitstoot exclusief de gedesinvesteerde asfaltcentrales gerapporteerd.



# Werken in de techniek

Jongeren enthousiast maken voor een carrière in de techniek, dat vinden we belangrijk. Veel ouders willen dat hun kinderen gaan studeren, maar veel jongeren werken liever met hun handen. Zo willen ze bijvoorbeeld systemen of installaties ontwerpen of die zelf maken. Een tastbaar resultaat, daar kun je trots op zijn én je hebt gegarandeerd genoeg werk. Bij Heijmans krijgen jonge medewerkers alle kansen om te leren en door te groeien. Om techniek onder de aandacht van kinderen en jongeren te brengen, werken we graag samen met onderwijsinstellingen in het mbo en hbo en allerlei andere partners. Zo hoopt Heijmans de vlam voor techniek bij een steeds grotere groep kinderen en jongeren aan te wakkeren. Want een technische opleiding is een garantie op een goede baan en een goede toekomst.



[Bekijk hier de film waarin CEO Ton Hillen in gesprek gaat met diverse leerlingen](#)



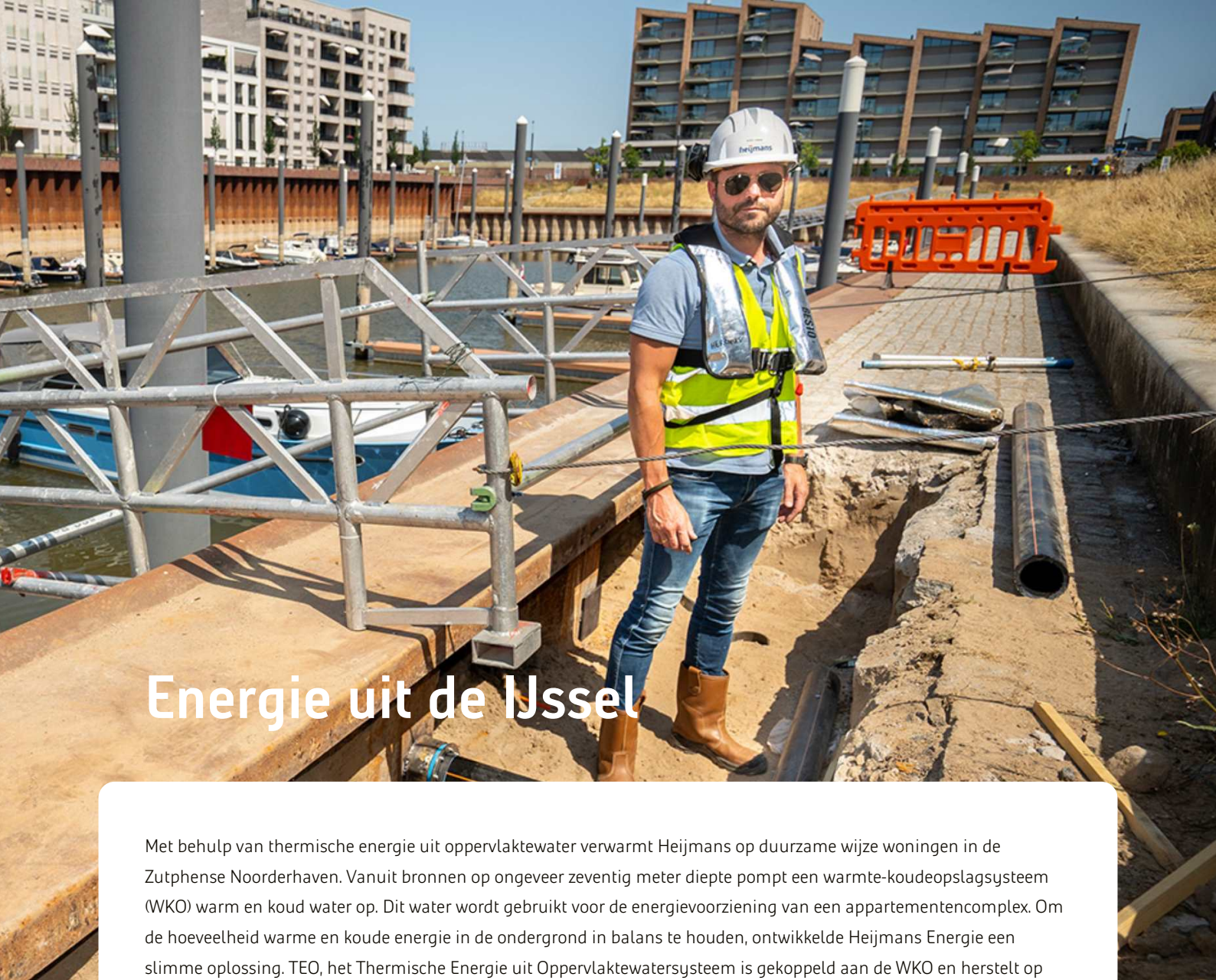
## 5 Omgevingsanalyse

Onze maatschappelijke omgeving is turbulent en onzeker. We zitten midden in een klimaattransitie, een grondstoftransitie én een energietransitie. Ook hebben we te maken met een enorme en toenemende krapte op de arbeidsmarkt. En daarnaast zorgt het stikstofdossier voor aanhoudende onzekerheid in de sector. De uitdagingen en de ontwikkelingen die we doormaken, zijn zo groot en multidisciplinair, dat we intensief moeten samenwerken met partners, leveranciers, opdrachtgevers, klanten, overheid en nog veel meer partijen. Bij het zoeken naar oplossingen zetten we de maatschappelijke uitdagingen centraal. We zoeken niet de oplossingsrichting waarin wij per definitie centraal staan, maar we kijken naar een optimale aanpak en wat wij daarbinnen samen met anderen kunnen betekenen.

Al ons werk wordt gedaan door mensen en met name in de techniek en bouw worden grote tekorten aan medewerkers verwacht. Het heeft daarom meer dan ooit onze focus om de beschikbare mensen zo goed mogelijk in te zetten, hen te ondersteunen met innovaties op het gebied van automatisering en digitalisering. We willen goede mensen binnenhalen en aan ons binden door een goede werkgever te zijn. Daarbij streven we diversiteit na, omdat we een afspiegeling willen zijn van de samenleving. Hoewel we voor complexe uitdagingen en vraagstukken staan, pakken wij met vertrouwen onze rol. We kennen onze kracht en herkennen mogelijkheden om waarde toe te voegen en een bijdrage te leveren.

Tegelijkertijd zorgen twee factoren voor een versnelling om duurzaamheid verder te ontwikkelen en te integreren in onze bedrijfsvoering. Zo neemt bij klanten de weging van duurzaamheidsfactoren in de tenders toe. Nog niet op het niveau dat we zouden wensen, maar uit de aanbestedingsmonitor van Bouwend Nederland blijkt wel dat er al enkele jaren een toename is. De tweede drijfveer is de verankering van duurzaamheidseisen in wet- en regelgeving. Dit wordt aangejaagd door de Green Deal van de Europese Unie en vertaalt zich in eisen aan banken, verzekeraars, accountants, maar ook aan bedrijven om meer transparant te zijn en te voldoen aan strengere standaarden. We zien dit vooral terug in het concept van ESG-standaarden (environmental, social en governmental). Dit zijn standaarden ten aanzien van milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur die beleggers steeds vaker hanteren.





## Energie uit de IJssel

Met behulp van thermische energie uit oppervlaktewater verwarmt Heijmans op duurzame wijze woningen in de Zutphense Noorderhaven. Vanuit bronnen op ongeveer zeventig meter diepte pompt een warmte-koudeopslagsysteem (WKO) warm en koud water op. Dit water wordt gebruikt voor de energievoorziening van een appartementencomplex. Om de hoeveelheid warme en koude energie in de ondergrond in balans te houden, ontwikkelde Heijmans Energie een slimme oplossing. TEO, het Thermische Energie uit Oppervlaktewatersysteem is gekoppeld aan de WKO en herstelt op een duurzame manier de onbalans in de bodem met water uit de IJssel. De pomp hangt in het water en doet stil en onzichtbaar zijn werk. Dit systeem past helemaal bij de ambitie van Heijmans Energie om de opwek en distributie van energie slim met andere opgaven te combineren om zo de energietransitie te versnellen.



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

## 5.1 Trends

Onze activiteiten richten zich op wonen, werken en verbinden en op die terreinen willen we proposities ontwikkelen die nauw aansluiten op de behoeften van de maatschappij, opdrachtgevers en eindgebruikers. Daarom volgen wij alle trends en ontwikkelingen in de samenleving op de voet. Zo wil de overheid dat 'gezondheid' nadrukkelijk wordt meegenomen bij de ontwikkeling van ruimtelijk beleid. Die denkrichting is onder andere vastgelegd in de Landelijke Nota Gezondheidsbeleid 2020-2024. Gemeenten moeten de gebruiker centraal stellen en een gezonde leefstijl stimuleren. Heijmans omarmt deze gedachte. Al jarenlang is het creëren van een gezonde leefomgeving onze missie. Zowel bij de aanleg van woonwijken (bijvoorbeeld Maanwijk in Leusden), als wegen (A27 Eemnes/Utrecht) als bij landschapsinrichting (denk aan het Nationaal Militair Museum in Soesterberg) verbeteren we daarom de biodiversiteit. Het is onze ambitie om elk gebied waar wij werken beter achter te laten dan we het aantreffen.

Een tweede aandachtspunt is veiligheid in de bouw- en infrasector. Helaas gebeuren er elk jaar nog steeds teveel ongelukken. Dat willen we gezamenlijk veranderen. Met een aantal toonaangevende bouwondernemingen en opdrachtgevers in de bouw, infra en installatietechniek hebben wij gezamenlijk de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) opgesteld. Daarin zijn gezamenlijke uitgangspunten en kernwaarden vastgelegd op de thema's uniformering, ketensamenwerking, opleidingen en kennisdeling. Samen met andere branchepartijen (onder andere Bouwend Nederland en SSVV) werken we bovendien aan een sectorbreed leerplatform voor de individuele medewerker waarin de Uniforme Meld App (UMA), waarmee medewerkers een onveilige situatie op de bouwplaats kunnen melden, wordt geïntegreerd. Hieronder schetsen we enkele andere belangrijke maatschappelijke trends die wij signaleren en hoe wij daarop inspelen.

### Druk op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is krap. We zijn blij dat we er de afgelopen jaren in zijn geslaagd veel medewerkers en ook nieuwe collega's aan ons te binden. Zowel hoogopgeleiden als jongeren die zijn opgeleid in praktische technische disciplines. Het blijft echter een punt van zorg voor de toekomst. Veel ouders stimuleren hun kinderen te gaan studeren, waardoor onvoldoende mensen praktisch worden opgeleid. Heijmans zet zich op allerlei niveaus in voor het stimuleren van de interesse in techniek, bouw en maaktechnologie. Zo vervullen meerdere collega's op verschillende niveaus een rol als gastdocent, organiseren we jaarlijks een minor voor studenten van Avans Hogeschool en een challenge voor scholieren van verschillende technasia, en werken we mee aan bedrijvendagen. Ook hebben we een groot aantal trainees, stagiairs en leerlingen in de organisatie.

### Klimaatverandering

Het afgelopen jaar werden de effecten van klimaatverandering wederom echt voelbaar. We zagen een lange periode van droogte en hittestress (hogere temperaturen in dichtbebouwde steden). En aan de andere kant werden we geconfronteerd met steeds heviger buien met wateroverlast tot gevolg. De noodzaak voor klimaatadaptief bouwen en innoveren wordt steeds urgenter. De klimaatdoelstellingen van Parijs geven de kaders aan. We moeten zorgen voor meer groen, ruimte voor water en biodiversiteit. Dat doen we overigens bij onze gebiedsontwikkelingen al jaren, en we meten dit met behulp van NL Greenlabel. De projecten die nu opgeleverd worden, zijn toekomstbestendig en ook bij lopende projecten kijken we steeds naar mogelijkheden om te verbeteren en verduurzamen.

## Hoogwaterbeschermingsprogramma

Als onderdeel van het Deltaplan Waterveiligheid wordt met het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) de komende dertig jaar gewerkt aan het versterken van 1.500 kilometer aan dijken en vijfhonderd sluizen en gemalen. Het doel van het programma is dat alle primaire waterkeringen in 2050 aan de norm voldoen. Duurzaamheid, circulariteit, kennisontwikkeling en innovatie zijn belangrijke aspecten in alle HWBP-projecten. Heijmans voert verschillende van deze projecten uit, zoals bij Gorinchem-Waardenburg en Lauwersmeerdijk.

### Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg

In opdracht van Waterschap Rivierenland brengt de Graaf Reinaldalliantie over een lengte van 23 kilometer de dijk tussen Gorinchem en Waardenburg weer op sterkte. Dit project is onderdeel van het Hoogwaterbeschermingsprogramma en moet ervoor zorgen dat in 2026 het dijkvak opnieuw aan de veiligheidsnormen voldoet. Heijmans werkt in deze alliantie samen met GMB en de Vries & van de Wiel, partners in het Emissieloos Netwerk Infra. Tijdens dit project zal gebruikgemaakt worden van elektrisch aangedreven grondverzetmachines. Een belangrijke stap richting emissieloos werken in de infrasector.



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

## Energietransitie

Emissieloos bouwen, vervoeren en gebruiken heeft tot gevolg dat de bestaande energienetten de vraag naar stroom niet aankunnen en gewoonweg vol zijn. Dat vraagt om grote aanpassingen en uitbreiding van zowel lokale netten als de hoofdinfrastructuur om de energielevering in de toekomst zeker te stellen. De behoefte aan laadinfra stijgt sterk. Daarbij wordt de laadbehoefte voor 2030 geschat op 1,7 miljoen laadpalen. De Rijksoverheid verplicht bovendien vanaf 2025 de aanschaf van elektrisch zakelijke auto's.

Met pilots en innovaties ontwikkelt Heijmans oplossingen voor de betaalbaarheid van energie, smart grids, het duurzaam opwekken van stroom en het minimaliseren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Heijmans Vastgoed en Heijmans Energie werken nauw samen om energie steeds meer als integraal onderdeel mee te nemen in gebiedsontwikkelingen. Afgelopen jaar hebben we de overname van Dynniq Energy afgerond, dat in 2023 volledig geïntegreerd wordt binnen het energiedomein van Heijmans Infra. Met deze overname versterken we onze positie in de energie-infrastructuur, zowel op laag-, midden- en hoogspanning, die goede groeivoorzichten kent door geplande investeringsvolumes als gevolg van de energietransitie. We staan daarmee nog beter gesteld om op deze groei te kunnen inspelen.



Op ons project dijkversterking Gorinchem-Waardenburg (GoWa) gebruiken we een elektrische draadkraan. Deze 80-tons rupskraan heeft een giek van 37 meter (max. 58m) en werkt volledig emissieloos.

### ***CO<sub>2</sub>-neutraal***

Heijmans heeft de ambitie om zelf na 2023 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Dat betekent dat wij onze uitstoot minimaliseren en de resterende uitstoot compenseren. Onze aanpak hiervoor is vastgelegd in een Energie Management Plan. De uitvoering is belegd bij vier werkgroepen: ieder verantwoordelijk voor één van de gebieden waarop we actie ondernemen: huisvesting, wagenpark, bouwplaatsen en materieel.

Ook opdrachtgevers eisen in toenemende mate het gebruik van duurzaam materieel. Zo heeft Rijkswaterstaat de ambitie om uiterlijk in 2030 volledig klimaatneutraal te zijn en circulair te werken. Heijmans Infra geeft hier invulling aan door onder meer het toepassen van nieuwe technieken, hergebruik van materiaal en inzet van emissieloos materieel. Dit doen we bij veel projecten, onder meer bij de verbreding van de A1 Apeldoorn-Twello.

### **Stikstof**

De stikstofproblematiek blijft een grote zorg. Doordat er onvoldoende stikstofruimte aanwezig is voor de vergunningverlening, is extra inspanning nodig om vertraging in bouwprojecten en zelfs stilstand te voorkomen. Tot op heden is slechts een beperkt aantal projecten van Heijmans hierdoor geraakt. Het betreft niet alleen de woningbouw en energietransitie, maar ook infrastructuurprojecten. Door gebrek aan stikstofruimte komt ook de nieuwbouw van woningen onder druk te staan die een behoefte kent van 900.000 nieuwe woningen tot 2030. Dit vraagt extra aandacht, anders zal het woningtekort alleen maar verder oplopen.

## Op naar emissieloos bouwen

Elektrisch aangedreven bouwmaschinen stoten minder stikstof en CO<sub>2</sub> uit en staan in de toekomst op elke bouwplaats. Zo neemt Heijmans in 2023 achttien elektrische machines in gebruik, van rupskranen en wielladers tot walsen. Kostbare, maar noodzakelijke investeringen. Opdrachtgevers vragen er steeds vaker om en het draagt bij aan het maken van een gezonde leefomgeving. Zwaar bouwmaterieel, zoals grondverzet- en funderingsmachines, zijn grote uitstoters op de bouwplaats. Daarom investeert Heijmans fors in de transitie naar elektrificering van dat materieel. Daarbij wordt de traditionele verbrandingsmotor vervangen door één of meerdere elektromotoren. De benodigde stroom wordt opgewekt met accu's. Deze ambitie is onderdeel van het Energie Management Plan, waarmee Heijmans CO<sub>2</sub>-uitstoot en andere emissies terugdringt en het werk verduurzaamt.



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

Om in de toekomst minder stikstof uit te stoten, is eerst extra stikstofruimte nodig. Op 2 november besloot de Raad van State dat de generieke bouwvrijstelling vervalt. Alhoewel dit uiteraard een tegenvaller is, kwam het besluit voor Heijmans niet onverwacht en waren wij hierop voorbereid. Projecten die in aanbouw waren, gaan door. Ook nieuwe projecten in de woningbouw zijn nog steeds mogelijk, mits de stikstofdepositie tijdens de bouwfase binnen de wettelijke grenzen blijft. Dat wordt aangetoond via Aerius-berekeningen. Heijmans heeft voor nagenoeg al zijn projecten in eigen ontwikkeling reeds Aerius-berekeningen van de bouwfase laten maken. Eventuele vertragingen kunnen zo tot een minimum worden beperkt.

### Veroudering van de infrastructuur

Een groot deel van het wegennet, bruggen en viaducten in Nederland dateert uit de jaren zestig en zeventig. Ze naderen het einde van hun levensduur. Bovendien zijn veel civiele kunstwerken zoals bruggen en viaducten niet berekend op het huidige intensieve en zware wegverkeer. Renovatie is duurzamer en goedkoper dan afbreken en opnieuw bouwen. De verwachting is dan ook dat de infra onderhoud- en vervangingsmarkt in de komende decennia nagenoeg zal verdubbelen. Hierdoor ontstaat ook meer vraag naar het beheren en bedienen van assets en de bijbehorende kennis en oplossingen.

In juni meldde de overheid dat het verbeteren en onderhouden van bestaande infrastructuur prioriteit krijgt. De minister schreef aan de Kamer dat er onvoldoende experts zijn om de verplichte stikstofberekeningen uit te voeren en daarom moet kiezen welke nieuwe infrastructuurprojecten voorrang krijgen en welke moeten wachten. Om de staat van onze wegen en onze infrastructuur op peil te houden, zijn wel extra financiële budgetten en menskracht nodig. Ook grotere infraprojecten ondervinden extra hinder van het vervallen van de bouwvrijstelling, ondanks dat hier de gebruiksfase maatgevend is. Daarnaast zien we door de inzet van elektrisch materieel mogelijkheden om de stikstofdepositie in de bouwfase verder te reduceren.

## Druk op de woningmarkt

De vraag naar woningen blijft onverminderd groot. In de eerste plaats is de betaalbaarheid een zorg. Het was voor starters al moeilijk om een eerste woning te verwerven, maar door de stijgende hypotheekrente en energielasten wordt het probleem van betaalbaarheid en leencapaciteit voor de consument extra vergroot. De focus van de afgelopen jaren op steeds meer binnenstedelijk bouwen is de betaalbaarheid niet ten goede gekomen. Ook de hoge dichtheden zorgen ervoor dat voorverkooppercentages van 70% in een terugvallende markt niet gehaald worden en er dus niet gestart wordt met de bouw. De plotseling getroffen maatregelen voor de huursector hebben er in de tweede helft van 2022 toe geleid dat buitenlandse institutionele beleggers uit de Nederlandse markt zijn gestapt.

Tevens zien we als gevolg van de nieuwe regels de nodige terughoudendheid van Nederlandse beleggers om te investeren in nieuwe woningbouw. Voor een versnelling in de woningbouw is vooral meer plancapaciteit nodig. Niet binnenstedelijk, maar vooral het buitenstedelijk bouwen van woningen is absoluut noodzakelijk om de bouwambitie van de overheid in de komende jaren te realiseren. Daarnaast zien we echter dat door een relatief sterke economische groei, door concentratie van woningbouw en door een toenemende mobiliteit, de leefbaarheid in het gedrang komt. Het is zaak slimme oplossingen te vinden in een goede balans tussen de verschillende vragen. Voor de middellange termijn heeft Heijmans vertrouwen in de woningmarkt. De vraag naar woningen blijft de komende jaren groot. Daarbij blijft nieuwbouw aantrekkelijk omdat deze duurzamer en energiezuiniger is dan de bestaande bouw.

Heijmans wil graag meehelpen om de impasse op de woningmarkt te doorbreken. We zien onder meer dat bewoners, omwonenden en andere belanghebbenden in toenemende mate willen meepraten over hun leefomgeving. Heijmans zoekt daarom actief de dialoog op met burgers om draagvlak te creëren voor gebiedsontwikkeling en vastgoedprojecten. Verder dragen we bij aan het vergroten van de plancapaciteit door kansen te signaleren en het voortouw te nemen met onze partners, zoals we bijvoorbeeld hebben gedaan bij Eemvalleestad bij Almere/Zeewolde. Daarnaast zetten we in op verdergaande standaardisering en industrialisering om de productieprocessen efficiënter te maken en daarmee woningen beter betaalbaar, duurzaam en kwalitatief hoogwaardig.

## Industrieel bouwen

Conceptuele woningbouw heeft zich in de praktijk inmiddels volop bewezen. De gedachte dat conceptueel bouwen eenvormigheid oplevert, is allang achterhaald. Op diverse plekken in Nederland kunnen we het tegendeel bewijzen. Onze woningconcepten bieden een grote veelzijdigheid in types en een rijke variatie in gevels, hoogtes, daken, plattegronden en ruimte voor eigen invulling. Naast steeds duurzamer en grotendeels demontabel bouwen in beton met de Heijmans Huismerk woningen, is houtskeletbouw een belangrijke belofte om duurzamer te produceren (circulair) voor de komende jaren. Vanaf 2023 produceren wij industriële, conceptuele, circulaire houtskeletbouwwoningen in onze eigen energieneutrale houtskeletbouwfabriek in Heerenveen.

## Amsterdam VERTICAL: wonen en werken op hoog niveau

In Sloterdijk verrijst als onderdeel van de gebiedsontwikkeling een nieuw icoon van Dutch Design: VERTICAL. In dit duurzame gebouw realiseert Heijmans woningen, commerciële ruimtes en deelfaciliteiten. Bijzonder in het gestapelde ontwerp is het vele groen aan de gevels en op de daken. Ook het groene woonlandschap rondom VERTICAL draagt straks bij aan een gezonde leefomgeving. Op dit moment wordt er nog hard gewerkt. Binnen het project bevinden werkzaamheden zich in verschillende fases. Met een uitgekiende planning en coördinatie komt alles perfect samen.



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

### Digitalisering

Digitalisering speelt een structurele rol in de verandering van producten en diensten. Inmiddels draaien er miljoenen sensoren in de openbare ruimte, zoals camera's en andere monitor- en meetsystemen. Op basis van die verzamelde data sturen we op voorspelbaar beheer en onderhoud van bouw- en kunstwerken en werken we met datagedreven beïnvloeding van het gebruik van mobiliteit, digitale ontwerp- en productieprocessen, en 'smart' woningen, gebouwen, grids en objecten. Een goed voorbeeld hiervan is onze dienst Beyond Eyes, waarbij een combinatie van slimme sensoren, een bundeling van data en continue monitoring, slim gebruik en beheer van gebouwen mogelijk maakt.

Zo verandert het domein van de techniek en is er op dit moment heel andere kennis dan voorheen nodig om in deze slimme-sensor leefomgeving (Smart City) te kunnen opereren. Binnen Heijmans hebben we de 'Hive' ingericht, een hub waarin experts op het gebied van data science uit de hele organisatie samenwerken aan verschillende innovaties. Dat doen we in nauwe samenwerking met JADS, de Jheronimus Academy of Data Science in Den Bosch.

Digitalisering gaat voor Heijmans verder dan de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten. Het is tevens een belangrijk hulpmiddel om onze mensen daar in te zetten waar zij de meeste waarde toevoegen. Wanneer repeterend werk geautomatiseerd wordt en wanneer op basis van data betere plannings gemaakt worden, creëert dat de mogelijkheid onze mensen efficiënter in te zetten. Niet onbelangrijk in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Daarvoor blijven we steeds weer nieuwe digitale gereedschappen ontwikkelen. Verder dragen digitalisering, automatisering en industrialisering van onze processen ook bij aan het verbeteren van de veiligheid.

### Circulariteit

Circulair denken krijgt in onze sector steeds meer aandacht. Hoe meer we circulair bouwen, hoe meer we klimaat en milieu ontzien. Echt circulair denken omvat de hele levenscyclus van een te bouwen object. Van ontwerp voor hergebruik tot en met levensduurverlengend onderhoud en het verzamelen en hergebruiken van de reststoffen. De omschakeling naar circulair denken vraagt echter verandering en veel inspanning. De evolutie van materiaalstromen naar kringlopen bijvoorbeeld heeft grote gevolgen voor de hele bouwsector. Heijmans levert een bijdrage door het maken van circulaire ontwerpen en het bouwen van circulaire objecten. Dit doen we door alternatieven voor materialen te zoeken zoals bij de

bouw van woningen in houtskeletbouw en ook door te werken aan nieuwe technieken. We kunnen voor elk project een materiaalpaspoort opstellen. Dat maakt hergebruik van materialen in de toekomst makkelijker. Om ook asfalt op grote schaal en op een veilige manier te kunnen hergebruiken, werkte AsfaltNu (samenwerking van Heijmans en BAM) het afgelopen jaar aan een oplossing om schadelijke emissies in het recycleproces, van onder andere benzeen, terug te dringen. De eerste resultaten zijn positief.

## Circulaire vloer Rabobank

In het centrum van Utrecht staat het Glasgebouw, het hoofdkantoor van Rabobank. Dit gezichtsbepalende gebouw wordt door Heijmans gerevitaliseerd, een grootschalige bouwkundige en installatietechnische verbouwing. Rabobank streeft naar toekomstbestendig leven, wonen en ondernemen en werkt daarom uitsluitend met partijen die rekening houden met de potentiële impact van de activiteiten en deze probeert te vermijden of te beperken. Met het gebruik van elektrisch materieel, een duurzamer ingerichte bouwplaats en hergebruik van materiaal gaf Heijmans concreet invulling aan de duurzaamheidsambities van de Rabobank. Bij deze renovatie zijn negen circulaire materialen toegepast en is hoogwaardig hergebruik van vrijkomende materialen gerealiseerd. Dat is gelukt door samen met de Rabobank de keten van leveranciers, slopers en afvalverwerkers hierop uit te dagen. Zo is zuiver gerecycled grind en zand gebruikt in het betonmengsel voor een dakvloer bij dit verbouwingsproject.



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

## Beschikbaarheid en betaalbaarheid onder druk

In onze branche zijn de inkooprijzen over de hele linie afgelopen jaar significant gestegen en staat de beschikbaarheid van materialen en arbeid onder druk. Vooral energie en daarmee geproduceerde halfabricaten, zijn substantieel duurder dan vorig jaar. Ook wij hebben te maken met prijsstijgingen van materialen en onderaannemers. Dat betekent dat we geen grotere werken of werken met een langere uitvoeringsperiode kunnen en willen aannemen zonder duidelijke indexeringsafspraken. Waar dat niet kan of de contractuele kaders niet redelijk zijn, kiezen we ervoor de opdracht niet aan te nemen. Tot op heden slagen we erin om de hogere inkoopkosten op basis van indexeringsafspraken bij externe klanten door te berekenen in de verkoopprijzen van onze producten en diensten.

## 5.2 In gesprek met stakeholders

Omdat we actief zijn in vastgoed, bouw & techniek en de infrasector, hebben we te maken met een breed speelveld van stakeholders. Van opdrachtgevers en klanten, gebruikers, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, tot toeleveranciers en onderaannemers. Daarnaast is er ook veel kennisuitwisseling met de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke groeperingen en eindgebruikers. Zo houden we gedurende het hele jaar belangrijke stakeholderoverleggen in de vorm van:



## Klantcontact en evaluaties

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



Ingo Seuren van Heijmans, Douwe Zijlstra en bouwleider Hans Greven van TenneT op het hoogspanningsstation in Meeden.

## Roadshows en conferenties

Op verschillende momenten in het jaar heeft Heijmans contact met zijn aandeelhouders en potentiële aandeelhouders, onder meer via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en reguliere meetings met grote aandeelhouders.

## Analistenbijeenkomsten

Regelmatig hebben we gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Onder meer bij de presentatie van de halfjaar- en jaarcijfers waren er analistenmeetings. De halfjaar- en jaarbijeenkomsten zijn real time en interactief te volgen via een webcast.

## OR-bijeenkomsten

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

## Leveranciers

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

## Online media

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

## **Vreemd vermogensverschaffers en verzekeraars**

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

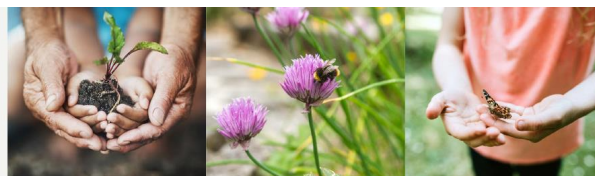
## **Brancheorganisaties**

Informatie over trends en ontwikkelingen bespreken we op regelmatige basis in diverse brancheorganisaties waar Heijmans lid van is en ook deelneemt in het bestuur, zoals NEPROM (projectontwikkeling), Bouwend Nederland en Techniek Nederland. Heijmans neemt in dit verband deel aan diverse overlegvormen en onderliggende commissies waar informatie over marktontwikkeling, techniek en duurzaamheid wordt uitgewisseld. En er wordt samengewerkt om te komen tot standaarden en gezamenlijke belangenbehartiging. Heijmans is daarnaast betrokken bij verschillende branchebrede initiatieven. Op het gebied van veiligheid werken we mee aan de Governance Code Veiligheid in de Bouw, maar ook de Generieke Poortinstructie en de ViA (Veiligheid in Aanbestedingen). Ook op gebied van duurzaamheid participeren we in verschillende Green Deals en convenanten. Daarnaast participeren we actief in een aantal samenwerkingsverbanden met diverse stakeholders. Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste Green Deals/convenanten en samenwerkingen.

## **Samenwerken**

Heijmans maakt een gezonde leefomgeving door de bedrijfsvoering en werkzaamheden te verbeteren, verslimmen en verduurzamen. De maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan, zijn zo complex dat we daarbij actief de samenwerking zoeken met relevante partijen. We maken afspraken en we delen kennis en werken zo samen aan een duurzaam Nederland.

## Hoe creëren we een gezonde leefomgeving?



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

Naam	Looptijd
Coalitie Gezond Binnen	Doorlopend
VBW Asfalt	Doorlopend
Governance Code Veiligheid in de Bouw	Sinds 2014
Taskforce Veiligheid Bouwend Nederland	Sinds 2017
NL Greenlabel	Sinds 2018
Convenant Klimaatadaptief Bouwen Zuid Holland	Sinds 2018
Platform CB'23	2018 - 2023
Beton Akkoord	2018 - 2030
City Deal 'Een slimme stad zo doe je dat'	2020 - 2022
Cirkelstad samen versnellen	2020 - 2023
Versterking Biodiversiteit Midden Brabant	2020 - 2030
Manifest-Bouwen-voor-Natuur	Sinds 2021
Klimaatadaptief bouwen KAN	Sinds 2021
Green Deal Convenant Houtbouw	2021 - 2025
Living LAB bouwlogistiek en mobiele werktuigen	Sinds 2022
NWA-ORC onderzoekstraject Naturalis: Hidden biodiversity	Sinds 2022
Fietsersbond	Sinds 2022

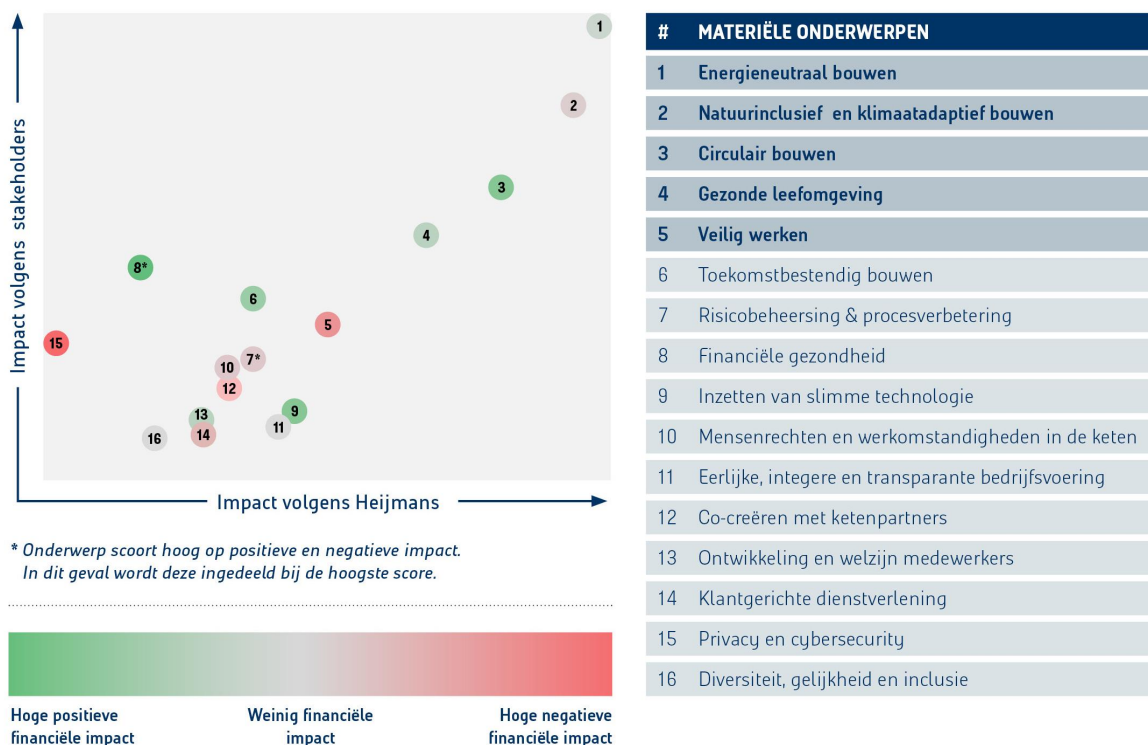
Lidmaatschappen en samenwerkingen	
MVO Nederland	Doorlopend
Dutch Green Building Counsel (DGBC)	Doorlopend
Bestuur CO <sub>2</sub> prestatieladder SKAO	Doorlopend
Stichting SPARK Campus	Sinds 2014
Universiteit Utrecht samenwerking Maanwijk	Sinds 2020
Emissieloos Netwerk Infra (ENI)	Sinds 2020
De Bermen	Sinds 2020
Data en KennisHub gezond stedelijk leven	Sinds 2021
Duurzaam Netwerk 's-Hertogenbosch	Sinds 2021
Samenwerking Staatsbosbeheer	Sinds 2021
Earth Watch samenwerking Maanwijk	Sinds 2022
Partnerovereenkomst stichting Struikroven	Sinds 2022
Nationale Bijenstrategie	Sinds 2022
Partnerschap The Pollinators	Sinds 2022

## 5.3 Materiële thema's

Als onderdeel van het strategieproces hebben we in 2022 een nieuwe materialiteitsanalyse gemaakt. Daarmee hebben we in kaart gebracht met welke onderwerpen de organisatie een significante impact maakt op de economie, het milieu en de mensen. We hebben deze analyse voor het eerst gericht op de zogenaamde dubbele materialiteit. Daarmee wijkt de presentatie van de matrix ook af van vorige jaren. Enerzijds zijn onderwerpen geïdentificeerd die inzicht bieden in hoe duurzaamheid de financiële prestaties van Heijmans beïnvloedt. Denk aan inkomsten, kapitaal, eigen vermogen en reputatie. Anderzijds zijn ook onderwerpen meegewogen die inzicht bieden in de impact van Heijmans op milieu, mens en maatschappij.

Als eerste hebben we de belangrijkste stakeholders voor Heijmans geïnventariseerd en gekeken hoe deze het beste benaderd kunnen worden. De selectie van stakeholders hangt ook samen met de mate waarin met de verschillende stakeholdergroepen wordt samengewerkt in het waardecreatiemodel. Vervolgens hebben we een shortlist van thema's opgesteld, gebaseerd op desk research en hebben we de materiële onderwerpen in kaart gebracht die een rol spelen voor Heijmans. Daarbij hebben we rekening gehouden met trends in de sector en de issues die relevant zijn voor klanten, beleggers en andere spelers in de bouwsector.

Daarna zijn we met behulp van enquêtes en interviews met de stakeholders in gesprek gegaan om de prioritering van deze thema's inhoudelijk te bespreken en de relevantie ervan te scoren. Op die manier zijn er in de verschillende dialogen altijd opdrachtgevers, samenwerkingspartners, medewerkersvertegenwoordiging en producenten/ toeleveranciers betrokken. Ten slotte zijn de uitkomsten, na bespreking in de groepsraad, vastgesteld door de raad van bestuur. Het resultaat van deze analyse is weergegeven in de materialiteitsmatrix hieronder.



Op basis van de gevoerde gesprekken met stakeholders zijn de thema's 'financiële gezondheid' en 'risicobeheersing en procesverbetering' materieel, maar niet meest-materieel in de matrix. Vanuit bestuurlijke verantwoordelijkheid blijven deze twee onderwerpen echter hoog op de bestuursagenda staan. Het bestuur van Heijmans is zich elke dag bewust van het cruciale belang van risico- en financiële beheersing en voorspelbaarheid voor de continuïteit van onze organisatie. Als projectenbedrijf blijven we dan ook nauwlettend sturen op de bijbehorende kpi's (key performance indicatoren). In hoofdstuk 7 (Resultaten), 10 (Jaarrekening) en bijlage 11.6.4 (Overzicht prestatie-indicatoren) staan de prestatie-indicatoren en toelichtingen waaruit de financiële gezondheid van Heijmans is af te leiden.

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

### Toelichting meest materiële thema's

1. Energieneutraal bouwen vraagt van de organisatie dat er vanaf de start van een ontwerp nagedacht wordt over zaken zoals positionering van de woningen, engineering en energiesysteemkeuzes. Voor het thema 'energieneutraal bouwen' keken we in het verleden naar de Energie Prestatie Coëfficiënt voor gebouwen. Deze norm voor de energiezuinigheid van gebouwen gaf een goede indicatie voor de mate waarin gebouwen in de richting van energieneutraal (EPC=0) opschoven. In 2021 heeft de overheid een nieuwe systematiek voor het meten van de energieprestatie van gebouwen geïntroduceerd: BENG. Deze is niet geheel vergelijkbaar met de EPC. Beide indicatoren hebben echter als onderliggende indicator de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het gebouw en zijn daarmee toch vergelijkbaar. In dit verslag hanteren we de gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van opgeleverde woongebouwen.



Mathijs Peters samen met Heijmans-collega Mark Blom bij de materialenhub in Nijmegen.

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

## Slim omgaan met water in Sint-Oedenrode

Steeds meer gemeenten zoeken oplossingen om de leefomgeving geschikt te maken voor de gevolgen van het veranderende klimaat. Zo ook in Sint-Oedenrode, waar een oplossing nodig was om zowel wateroverlast als droogte te voorkomen. Heijmans maakte een integraal plan dat de opgaven in verschillende gebieden aan elkaar koppelt. Regenwater verdwijnt nu niet meer in het riool, maar wordt naar een te droog natuurgebied geleid. Buurtbewoners zijn bij het project betrokken, onder meer om hen bewust te maken van hun eigen rol in het benutten van regenwater. Een gezonde en klimaatrobuuste leefomgeving maken we tenslotte met elkaar.



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

3. Het thema 'circulair bouwen' is onderdeel van de strategie van Heijmans. Bij het ontwerp en de keuze van materialen voor nieuwe producten houden we uitdrukkelijk rekening met materiaalkeuzes, losmaakbaarheid en recyclebaarheid. Naast initiatieven in de eigen bedrijfsvoering zijn we ook in gesprek met leveranciers om circulaire initiatieven te ontwikkelen, alternatieven voor bestaande producten te gebruiken en de hoeveelheid verpakkingsmateriaal in de keten terug te dringen. Een mooi voorbeeld is de toepassing van circulair beton in onder andere het renovatieproject bij de Rabobank in Utrecht.

4. Heijmans heeft 'makers van een gezonde leefomgeving' omarmd als onze ambitie. Dit thema is onze belangrijkste bijdrage aan de maatschappij. Ook extern wordt dit onderkend en dat zien we terug in een hoge waardering van dit thema. Omdat het een thema is waarbinnen veel nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden, blijven we alert op het aanscherpen van onze bedrijfsproposities en de juiste prestatie-indicatoren. Het thema wordt geconcretiseerd in onze inspanningen om meer natuurinclusief en klimaatadaptief te bouwen. Ook onze samenwerkingen met natuurpartijen en de initiatieven om biodiversiteit meetbaar te maken, vallen hieronder.

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

## Veranderingen ten opzichte van voorgaande jaren

'Toekomstbestendig bouwen' is in deze terminologie een nieuw onderwerp en zowel management als stakeholders zijn van mening dat Heijmans op dit thema een relatief hoge bijdrage kan leveren aan een actueel maatschappelijk probleem. 'Mensenrechten en werkomstandigheden in de keten' is belangrijker geworden door opkomende wetgeving omtrent human rights due dilligence (zoals de EU Taxonomy Minimum Safeguards en CSDDD). Het inzetten van 'slimme technologie' wordt door sommige stakeholders niet meer gezien als onderscheidend of als doel op zich, maar meer als middel om andere doelstellingen zoals inzetbaarheid van arbeid, winstgevendheid en duurzaamheid te bereiken. Het ontwikkelen van datagedreven diensten, zoals Beyond Eyes, om daarmee klantwaarde te genereren blijft een belangrijk onderdeel van onze innovatie-activiteit. 'Klantgerichte dienstverlening' wordt door stakeholders gezien als een onderwerp waarmee Heijmans vooral impact maakt op eigen relaties en bedrijfsprestaties en niet zozeer op de maatschappij in brede zin.

Over de verdere invulling en prestaties van de materiële onderwerpen wordt in dit jaarverslag gerapporteerd in de hoofdstukken 6 (Strategie) en 7 (Resultaten). Deze onderwerpen zijn ook opgenomen in het 'Overzicht prestatie-indicatoren' in bijlage 11.6.4 van dit verslag.



## 6 Strategie

Wij zijn de makers van een gezonde leefomgeving. Die missie voeren we door in alles wat we bedenken en doen. In al onze projecten en onze manier van werken komen onze kernwaarden tot uiting: resultaatgerichtheid, eigenaarschap en samenwerken. Dat laatste doen we steeds bewuster. Niet alleen intern zoeken we elkaar op, om kennis uit te wisselen en samen te leren, ook met onze partners buiten Heijmans zoeken we op allerlei vlakken de verbinding. In een complexe wereld met grote opgaven is samenwerken de beste manier om tot oplossingen te komen voor de toekomst.

In de verschillende bedrijfsstromen is expertise aanwezig voor alle aspecten van de bouw en ontwikkeling. Waar de bedrijfsstromen vroeger autonoom opereerden, werken ze tegenwoordig steeds meer samen aan een integrale aanpak. Op die manier ontwikkelen we als bedrijf nieuwe proposities die nog beter aansluiten op de complexe vraagstukken waar ons land voor staat. Onze gezamenlijke expertise gecombineerd met die van onze partners zetten wij optimaal in vanuit een strategische agenda die gericht is op Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen:





Deze strategische agenda hebben we vertaald naar 22 concrete doelstellingen, onze bold statements. Deze lopen in 2023 af. In de tweede helft van 2023 presenteren wij daarom een herijking van onze strategie voor de komende jaren. Zie paragraaf 7.2 voor de resultaten op de bold statements over 2022.

## 6.1 Verbeteren

### Het fundament voor een stabiele organisatie

Voor een bedrijf met grote ambities zijn heldere uitgangspunten essentieel. We zijn scherp op risico's en kansen en we sturen actief op risicobewustzijn, risicobeheersing en procesverbetering. We maken duidelijke keuzes en doen waar we goed in zijn. Daarnaast zijn veiligheid en kwaliteit randvoorwaardelijk voor goed werkgeverschap en voor betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van onze diensten voor opdrachtgevers. Stabiliteit op deze factoren creëert ook ruimte voor vernieuwing en ondernemerschap. We nemen initiatief en werken vanuit onze overtuiging dat het altijd beter kan.

Onder de noemer 'Samen naar een gezonde verbetercultuur' worden binnen Heijmans tal van activiteiten georganiseerd en mensen samengebracht. We delen successen én leerpunten. Alleen zo kunnen we verbeterstappen blijven maken. Verbeteren is veranderen en veranderen is moeilijk. Er is daarom veel aandacht voor verandermanagement. We voeren het goede gesprek en bieden de juiste ondersteuning om de verandering te realiseren. In het programma 'Leren van evalueren' evalueren we tenders en projecten. De geleerde lessen worden breed in de organisatie gedeeld. En bij de start van een nieuwe tender worden die geleerde lessen bij kennisdragers opgehaald. Het afgelopen jaar zijn alle verandertrajecten door het Verbeterteam samengebracht in een online omgeving om overzicht te krijgen over het verbeterlandschap. Omdat het team weet wat er speelt, kan zij mensen verbinden, kennis delen en ervaringen uitwisselen. Verbeteren draait niet alleen om tools en processen, maar vooral om gedrag en houding. Daarom zijn het afgelopen jaar twee psychologen binnen het verbeterteam aangenomen die mee richting gaan geven aan de gewenste gedragsverandering.

### 6.1.1 Veiligheid

#### We werken veilig of we werken niet

Voor Heijmans is veiligheid een randvoorwaarde: we werken veilig of we werken niet. Wij vinden het belangrijk dat iedereen elke dag gezond thuis komt. Daarom zetten wij al jaren in op een proactieve veiligheidscultuur, waarin we niet weggijken, maar elkaar aanspreken op onveilig gedrag en aansporen het beter te doen (sociale veiligheid). Veiligheid zit in het DNA van onze medewerkers; ons GO! kompas is hierbij onze leidraad.

#### GO!

Het GO!-programma, Geen Ongevallen, heeft vier pijlers:

- **GO! Identiteit**  
Veiligheidsgedrag als integraal onderdeel van ons werk. Met het GO! kompas als uitgangspunt.
- **GO! Leiderschap**  
Ontwikkeling van proactief gedrag en proactief leiderschap.
- **GO! In de processen**  
Veiligheid in ieder onderdeel van een project. Veiligheidsmomenten tijdens het werken.
- **GO! In de keten**  
Veilig samenwerken, onder andere met onderaannemers, leveranciers en opdrachtgevers.



Inmiddels is GO! stevig verankerd in de organisatie. Alle bedrijfsstromen zijn actief bezig met de uitvoering van hun veiligheids- en masterplannen. Dat zijn plannen met verbeteracties en initiatieven op alle vier de pijlers. Denk aan veiligheidsrondes samen met onderaannemers, sessies met opdrachtgevers en partners, het uitreiken van awards bij nette en veilige bouwplaatsen, het aanbieden van interactieve toolboxes op thema's die aandacht nodig hebben. De business is zelf aan zet, ondersteund door de afdeling Veiligheid en GO!.

De Veiligheidsladder stimuleert het veiligheidsbewustzijn en het bewust veilig handelen binnen de organisatie. Naast constructieve veiligheid en veiligheid op de bouwplaats is er ook steeds meer aandacht voor omgevingsveiligheid. Zo worden waar wij bouwen alle aspecten van veiligheid gezien.

## Veiligheid continu onder de aandacht

Meer dan 1.300 collega's vanuit de hele organisatie hebben weer een workshop van het meerjarige Leiders in Veiligheid (LiV) programma bijgewoond. De workshops stonden in 2022 vooral in het teken van 'jouw eigen verbeterstap in veiligheidsgedrag'. Collega's vroegen feedback op hun eigen gedrag en konden direct oefenen met behulp van een trainingsacteur, bijvoorbeeld in de manier waarop zij communiceren over veiligheid. Er is veel aandacht besteed aan het delen van ervaringen en het gesprek over dilemma's, aan de hand van het binnen Heijmans ontwikkelde spel met dilemma's uit de dagelijkse praktijk. De terugkoppeling op de workshop per bedrijfsstroom en business unit dient als input voor veiligheids- en masterplannen. Vergeleken met drie jaar geleden steeg het bewustzijn van reflectie en tonen we meer eigenaarschap op veiligheid. Verbeterpunten zijn het proactief aanspreken en uitspreken, het uitspreken van waardering en het actief samenwerken in de keten en actief in gesprek gaan over veiligheid met externe partijen.

Onze interne virtual reality (VR) simulaties in de vorm van trainingen worden een steeds groter succes, mede dankzij de inzet van het 'VR-dreamteam'. Dit team heeft inmiddels meer dan duizend deelnemers getraind en de vraag naar deze trainingen is groter dan het aanbod. Om extra trainingen te realiseren, waarin we nieuwe situaties visueel maken en medewerkers verder trainen, wordt in 2023 meer budget vrijgemaakt. Het leereffect van deze trainingen is groot; je ervaart op een realistische manier het effect van jouw eigen gedrag zonder dat je in een onveilige situatie terecht komt. Mede hierdoor wordt Heijmans gezien als innovator op het gebied van veiligheid. Heijmans werd om deze training genomineerd voor de Digidare award 2022 (de award voor inspirerende voorbeelden van digitaal samenwerken in de gebouwde omgeving) en eindigde in de top 10.

De theatervoorstelling SMART is een samenwerking van Heijmans met Matzer theatergroep. De impactvolle voorstelling gaat over afleiding in het verkeer door het gebruik van de mobiele telefoon tijdens het rijden. In de open nagesprekken kwamen thema's als verantwoordelijkheidsgevoel en risicobewustzijn aan bod. Alle bedrijfsstromen hebben hun collega's en partners uitgenodigd een voorstelling bij te wonen. In totaal zijn er dertien voorstellingen geweest. Het gezamenlijk beleven van zo'n voorstelling wordt als zeer positief ervaren en helpt bij open gesprekken over dit thema.

In mei is Heijmans definitief overgegaan naar een nieuwe leverancier voor bedrijfskleding (VeiligGoed) en daarmee naar een nieuw kledingpakket en een nieuw bestelproces. Hier is een lang en zorgvuldig selectieproces aan vooraf gegaan. Met draagproeven en individuele passessies hebben we ons ervan verzekerd dat alle Heijmans-medewerkers worden voorzien van kleding die veilig is, beter zichtbaar is in het donker, goed past en ook comfortabeler draagt.

## Ontwikkelingen afdeling Veiligheid

Als gevolg van de toenemende focus op veiligheid vanuit de business, groeit de vraag naar operationele en strategische ondersteuning harder dan waarin de afdeling Veiligheid nu kan voorzien. Dit vraagt om herijking van de verbeterplannen en het managen van wederzijdse verwachtingen met de business. Daarnaast verandert de rol van de coördinator veiligheid. Er is steeds meer behoefte aan een coachende rol in veiligheid, naast de rol van expert. Daarom ontwikkelen we een programma waarin de coachende vaardigheden van de medewerkers worden versterkt. Dit programma gaat in 2023 van start.

## Focusthema's

In verschillende veiligheidssessies in 2022 werd 'sociale veiligheid' benoemd als belangrijk thema. We durven ons bij Heijmans nog niet altijd uit te spreken of te stoppen met het werk als we twijfelen. Sociale veiligheid in de werkomgeving is een belangrijke voorwaarde voor fysieke veiligheid. Daarom besteden we de komende jaren binnen alle processen en verbetertrajecten veel aandacht aan dit thema.

Er is ook meer aandacht voor terugkoppeling op meldingen van onveilige situaties en bevindingen vanuit werkplekinspecties. Dit verhoogt de motivatie om zaken te melden. Als belemmering voor veiligheid wordt ook de werkdruk genoemd. Dat is een groot verschil met drie jaar geleden; toen ging het veel meer over technische aspecten. Door een open dialoog te voeren durven mensen eerder met dit signaal naar hun leidinggevende te gaan. Dit wordt eerder besproken en er worden passende maatregelen getroffen. Het wordt steeds duidelijker dat aandacht voor elkaar ook bijdraagt aan kwaliteit. Tijd nemen voor veiligheid maakt het werk niet alleen veiliger, maar ook leuker. En de kwaliteit neemt toe.

De komende jaren gaan we ons meer richten op die positieve veiligheid. Het bekrachtigen van goed gedrag en het leren van goede voorbeelden. We focussen vaak op onveiligheid, ongevallen en het leren van incidenten. Terwijl we ook veel kunnen leren van de goede voorbeelden. De projecten waar veiligheid voortdurend aandacht krijgt. Waar het wél goed is gegaan.

### **Veiligheid in de keten**

Steeds meer opdrachtgevers nemen hun verantwoordelijkheid en pakken hun rol in veiligheid. We houden gezamenlijke sessies over samenwerken in veiligheid. Het Platform Centrale Ondernemingsraden Bouw & Bagger (PCOBB) werkt samen met Bouwend Nederland en de Nederlandse Arbeidsinspectie aan een vragenlijst die opdrachtnemers tijdens de nota van inlichtingen (anoniem) in staat stelt te controleren of opdrachtgevers voldoen aan alle arbo-verplichtingen. Zodoende creëren we vooraf een kader waarin een opdrachtnemer zijn werk veilig kan gaan uitvoeren. Vanuit Heijmans nemen we het initiatief om met opdrachtgevers in gesprek te gaan over de gezamenlijke rol in veiligheid. Dit doen we in de vorm van workshops.

Sinds 2022 gelden Veiligheid in Aanbesteding (ViA) en de Veiligheidsladder voor Heijmans als selectiecriteria in onze keten. Dat betekent dat we enkel nog met bedrijven willen werken die minimaal trede 2 gecertificeerd zijn. We blijven hen stimuleren de stap naar trede 3 te maken.

### **Constructieve veiligheid**

Bij constructieve veiligheid gaat het om het voorkomen, beperken en bestrijden van calamiteiten door het falen van een constructie. Door de steeds groter wordende versnippering in de bouw is niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is voor de constructieve veiligheid. Steeds meer partijen raken betrokken bij een onderdeel van het ontwerp, de productie of realisatie van projecten. Naar aanleiding van diverse calamiteiten in de afgelopen jaren initieerde Bouwend Nederland een groot onderzoek. Bij Heijmans deden wij eigen onderzoek naar de veiligheid van onze gebouwen. Als opdrachtgever zien wij het namelijk als onze verantwoordelijkheid om samenhang in onze projecten te brengen en versnippering terug te dringen.



Manon Krijnsen is als programmamanager Veiligheid GO! bij Heijmans op werkbezoek bij de dijkversterking tussen Gorinchem en Waardenburg.

Op basis van een groot aantal dialooggesprekken heeft het interne ingenieursbureau samen met externe ingenieursbureaus gewerkt aan nieuwe raamovereenkomsten en een daarbij behorende taakomschrijving. In deze nieuwe raamovereenkomsten zijn de kernwaarden van Heijmans explicieter gemaakt. Zo maken we met elkaar onze gebouwen kwalitatief beter en veiliger. Audits stellen vast dat ingenieursbureaus de vernieuwde samenwerking omarmen. Zij nemen steeds meer verantwoordelijkheid en regie in het proces. We moeten leren elkaar te vertrouwen, vanuit de overtuiging dat iedereen zijn werk zo goed mogelijk doet. Daarin zetten we met elkaar goede stappen, zowel intern als extern. Eigenaarschap tonen is hierbij essentieel.

## 6.1.2 Risicobeheersing en procesverbetering

### Alle projecten zijn voorspelbaar en dragen bij aan de winst

Het risicobewustzijn en daarmee de risicobeheersing is binnen Heijmans de afgelopen jaren sterk verbeterd en inmiddels een integraal onderdeel geworden van de organisatie en de manier van werken. Het resultaat van deze inspanningen is nu zichtbaar. De houding tegenover risico's is veranderd. Risico's horen bij ons werk, maar we accepteren alleen die risico's die we kunnen beheersen, beïnvloeden, mitigeren of dragen. Het afgelopen jaar werden we geconfronteerd met ingrijpende externe ontwikkelingen. Na Covid – waarvan de effecten nog steeds voelbaar zijn – volgde de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis. We zien schaarste van mensen en materialen, en problemen met betaalbaarheid en regelgeving. Ook het stikstofdossier blijft een punt van zorg in de sector. Deze leiden tot grote onzekerheden op allerlei vlakken. Als Heijmans de komende jaren winstgevend wil blijven groeien, moeten we als organisatie toch bepaalde beheersbare risico's durven nemen. Daarbij helpt het dat we de inschatting van risico's verbeterd en gestandaardiseerd hebben.

In alle sectoren zijn we alert op het accepteren van grote en/of complexe projecten en het aangaan van een samenwerking met een risicodragende partner. We brengen de cultuur, competenties en mate van soliditeit van de partner in beeld en zijn terughoudend in het aangaan van te veel grote projecten. Grotere projecten zijn alleen acceptabel met de juiste partners en een passende contractvorm met bijbehorende risicoverdeling. We willen alleen risico's dragen die we kunnen beheersen en beïnvloeden, en als het project winstgevend is. Zo hielden we ook het afgelopen jaar

onveranderd de focus op de verhouding tussen risico-acceptatie en verdienvermogen. We blijven inzetten op marge boven volume en we kunnen constateren dat met die insteek het orderboek, alhoewel groeiende, kwalitatief op peil blijft. Bijna 30% van onze omzet is terugkerend en niet projectmatig. Dit verhoogt de voorspelbaarheid, helpt het risicoprofiel te verlagen en draagt in belangrijke mate bij aan de stabiliteit van de onderneming. Het stelt ons in staat op kortere termijn de gevolgen van externe ontwikkelingen op te vangen en tegelijkertijd verder vooruit te kijken.

## Procesverbetering

Binnen Heijmans hebben we veel aandacht voor kwaliteit en kwaliteitsborging. In onze processen draait het niet enkel om hoe we het werk organiseren, maar ook om de kwaliteitscontrole. Interne productkwaliteitsborging maakt inzichtelijk wat goed gaat en waar het beter kan. Zo maken we goede producten met een hoge standaard. En maken we een goede vertaalslag van de vraag van de klant naar een aanbieding.

Het is daarom belangrijk om nieuwe collega's goed te introduceren in de Heijmans-manier van werken. De onboarding van nieuwe medewerkers is zorgvuldiger dan voorheen. Niet alleen de direct leidinggevende speelt hierin een rol. Ook anderen, zoals bijvoorbeeld de afdeling kwaliteit, kijken mee. Aandacht voor 'Zo werken wij' is er niet alleen voor nieuwe medewerkers. Teams die lang aan één groot project werken met andere partners en daarna weer terugkomen in de Heijmans-organisatie, krijgen desgewenst een kickstart om ze weer op de hoogte te brengen van al onze standaarden, tools en processen die in de tussentijd verbeterd zijn. De medewerkers waarderen dat en het draagt bij aan de kwaliteit van werken en de producten die ze opleveren.

Vastgestelde processen kunnen echter ook als ballast worden ervaren, omdat ze soms omslachtig zijn of niet efficiënt. Daarom blijven we werken aan het verhogen van de procesvolwassenheid. Dat leidt tot het stroomlijnen, vereenvoudigen en ontslakken van steeds meer verplichte processen. En ook tot het voorkomen van overbodige processen en procedures. Zo ervaren medewerkers dat ze echt ondersteund worden door deze processen en dat ze daarmee het werk beter én makkelijker kunnen doen.

## Gebruiksvriendelijke tools

Ook op het gebied van IT werden het afgelopen jaar stappen gezet om tools en systemen te 'ontslakken' en nog beter af te stemmen op de behoeftes van medewerkers en klanten. Gebruiksvriendelijkheid is hierbij essentieel, ook met het oog op de krappe arbeidsmarkt. Een medewerker doet met meer plezier zijn werk als die over goede tools beschikt. Dit is ook zichtbaar voor onze klanten en draagt bij aan het beeld dat ze van Heijmans hebben.

Een andere verbetering betreft de tools die onze servicemedewerkers en projectmanagers gebruiken. Expertsystemen moeten binnen Heijmans ook geregeld kunnen worden gebruikt door niet-experts. Met behulp van low code software maakten we gebruiksvriendelijke en efficiëntere apps voor deze doelgroep. In 2022 werd de IT-dienstverlening binnen Heijmans door medewerkers met een 7,9 beoordeeld.

## Betrouwbare en veilige technologie en systemen

Omdat digitalisering en data een steeds grotere rol spelen binnen ons bedrijf, zijn betrouwbare en veilige technologie en systemen een randvoorwaarde. Voor de eigen bedrijfsvoering, maar zeker ook als onderdeel van onze producten, diensten en projecten voor onze opdrachtgevers en klanten. Cyberaanvallen zijn een serieuze bedreiging voor organisaties wereldwijd, dus ook voor Heijmans. Wij nemen de risico's van phishing, ransomware en andere typen aanvallen zeer serieus. Aan de hand van de cybersecurity roadmap 'Secure@Heijmans' werken wij doorlopend aan de integratie van cybersecurity in onze bedrijfsvoering, producten, diensten en projecten. Bewustwording en kennis over ons eigen doen en laten, en de eigen verantwoordelijkheid zijn hierin even belangrijk als state-of-the-art beveiligingssystemen. Ook in het afgelopen jaar zijn weer stappen gezet om onze weerbaarheid op cybersecuritygebied verder te vergroten.

Een van de activiteiten was de organisatie van een hackaton voor collega's die zowel vanuit hun functie als vanuit interesse met cybersecurity te maken hebben. Het doel was om op een interactieve manier kennis te delen over cybersecurity. Door zo een community van cybersecurity adviseurs, ambassadeurs en andere geïnteresseerden binnen de organisatie te bouwen, komt en blijft het onderwerp breder onder de aandacht.



Elektrische vrachtwagen bij een project in Amsterdam

### 6.1.3 Kwaliteit van organisatie

#### Wij zijn de nummer 1 werkgever in de bouw

De kracht van Heijmans zit in de mensen. Goed werkgeverschap staat daarom hoog op onze agenda. We hebben oog voor onze mensen. Zij moeten veilig, gezond en met plezier hun werk kunnen doen.

#### Tevreden medewerkers

In 2021 kreeg de organisatie een Employee Net Promoter Score van +25. Dat is bovengemiddeld, zowel in de bouwsector als in Nederland in zijn geheel en daar zijn we blij mee. In 2022 is veel aandacht en tijd besteed aan de opvolging van dat medewerkerbetrokkenheidsonderzoek. Dat gebeurde per bedrijfsonderdeel en onder begeleiding van de eigen leidinggevende en HR. Inmiddels zijn er pilots gestart bij verschillende bedrijfsonderdelen om vaker metingen te houden naar de gemoedstoestand. Door medewerkers via een online tool frequent te vragen hoe ze zich voelen, krijgt de leidinggevende een beter beeld van de stemming in de groep. Dat is bijvoorbeeld interessant in omgevingen waar verandertrajecten lopen.

De bijzondere omstandigheden, zoals de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis, hebben veel mensen onzeker gemaakt. Sommigen maken zich zorgen of ze de eindjes wel aan elkaar kunnen blijven knopen. Om een steuntje in de rug te geven, besloot Heijmans in juni 2022 om alle medewerkers tot een bepaald functieniveau, in totaal 4.100 collega's, eenmalig een bedrag van € 250,- netto uit te keren. Dat is in november – net voor de dure decembermaand – nog eens herhaald richting dezelfde groep met een bedrag van € 500,- bruto. Het maakte veel medewerkers trots, ook als zij geen bedrag ontvingen. Ze herkenden Heijmans opnieuw als een werkgever met een sociaal gezicht. Heijmans heeft ook aanpassingen doorgevoerd voor een meer passende compensatie van reiskosten, als gevolg van de extreem gestegen brandstofkosten medio dit jaar.

## Capaciteit en inzetbaarheid

Op de bouw- en inframarkt zien we een schaarste aan goed inzetbare arbeidskrachten. Vooralsnog lukt het nog om vacatures in te vullen, maar dat vereist grote inspanningen. De arbeidsmarktcampagne 'Maak het mee' wordt ingezet bij alle vacatures en zorgt voor goede herkenbaarheid van Heijmans. In 2022 werden er 607 nieuwe medewerkers aangenomen. Alle medewerkers in loondienst vallen onder cao-afspraken.

De afronding van het leertraject voor statushouders zorgde in het afgelopen jaar voor de instroom van een groep zeer gemotiveerde en gedreven medewerkers. Na een intensieve opleiding van twintig maanden hebben alle deelnemers aan het traject hun diploma gehaald. Ze mogen nu zelfstandig werken als eerste monteur laagspanningsdistributie (Infra) of elektrotechnische installaties (Utiliteit Services). Voor velen was het bovendien een grote stap in hun inburgering in Nederland. De praktijkbegeleiders en buddy's speelden een belangrijke rol bij het overbruggen van taalproblemen en culturele verschillen. De oprechte interesse in elkaar en de wil om samen succesvol te zijn, vormden daarbij de belangrijkste factor. Het programma heeft inmiddels een vervolg gekregen en wordt nu ook naar andere functies verbreed.



Groot onderhoud A79

Daarnaast worden via interne opleidingen – onder andere bij de Heijmans Techniek Academie – weer veel collega's bijgeschoold om ze inzetbaar te houden binnen hun eigen werkveld. Tegelijkertijd merken we de effecten van de schaarste in de arbeidsmarkt, waardoor het ongewenste vertrek van medewerkers hoog blijft. Dat vergroot de urgentie om ook in te zetten op het behoud van medewerkers. In dat kader zijn we het afgelopen jaar nog specifiek gaan kijken en luisteren naar onderliggende redenen voor vertrek. We analyseren de informatie uit exitinterviews en voeren gesprekken met management en medewerkers om te zoeken naar gerichte oplossingen en aanpassingen in het werk. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de marktconformiteit van onze beloning. Op basis van verschillende benchmarks zijn aanpassingen gedaan voor enkele specifieke groepen.



Ook de stijging van het voortschrijdend verzuim is een punt van zorg. Al jaren besteden we generieke aandacht aan preventie en vitaliteit; daarnaast zijn we in het afgelopen jaar bewust op zoek gegaan naar meer maatwerk. Diepte-analyses hebben geholpen inzicht te krijgen op functie- en groepsniveau. Met die informatie sturen we nadrukkelijker op het voorkomen van verzuim. Zo is er ingezet op het voeren van individuele gesprekken over duurzame inzetbaarheid. Met name in de uitvoerende beroepen op de bouwplaatsprojecten is het van belang om met medewerkers in gesprek te gaan vóór ze uitvallen. Die gesprekken tussen medewerkers, hun uitvoerders en een HR-collega leidden tot nieuwe inzichten, oplossingen en mogelijkheden.

Met de PAGO Roadshow gaven wij afgelopen jaar een andere invulling aan de Vitaliteitsweek. PAGO staat voor periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek en is een preventief onderzoek naar de individuele gezondheid van onze mensen. Eventuele gezondheidsrisico's en leefstijl worden hiermee in kaart gebracht. Met de roadshow brachten we het thema Vitaliteit naar medewerkers op de project- en kantoorlocaties en benadrukten we het belang van het PAGO. De werkgroep Vitaliteit organiseerde de roadshows in samenwerking met de Arbo Unie en Bureau LIJV. Tijdens de roadshow had iedereen de mogelijkheid om een Stressmeting te doen en om zijn/haar bloeddruk-, bloedsuiker- en cholesterolwaarden te laten testen. Resultaten waren direct beschikbaar en waar nodig werd ter plekke persoonlijk advies gegeven voor het verbeteren van gezondheid en vitaliteit. De onderzoeken zijn volledig anoniem en iedere collega van Heijmans heeft hier recht op.

## Talentontwikkeling

In een krappe arbeidsmarkt is het belang van potentieelontwikkeling extra groot. Dat is de reden waarom Heijmans jaar na jaar investeert in het binnenhalen en begeleiden van jong talent: trainees en andere starters. Daarnaast starten we twee maal per jaar een programma voor jonge potentials met ongeveer drie jaar werkervaring.

Het afgelopen jaar is een nieuw leiderschapsprogramma gestart, 'Leiders van morgen', bedoeld voor collega's die potentieel hebben om door te stromen naar managementfuncties. Deelnemers worden zorgvuldig geselecteerd en mogen pas meedoen als ze een positief ontwikkelassessment hebben doorlopen en er een concreet plan is voor een spoedige, volgende loopbaanstap. We willen voorkomen dat goed opgeleid en gemotiveerd talent uitstroomt als zij niet snel genoeg intern kunnen doorstromen, maar we willen anderzijds geen verwachtingen wekken die we niet kunnen waarmaken.

In de huidige krappe arbeidsmarkt is het nog belangrijker om de jonge generatie perspectief te bieden op vooruitgang. Daarom zijn we tegelijkertijd binnen de bedrijfsstromen gestart met het aanbieden van specifieke ontwikkelactiviteiten voor alle potentials van een bedrijfsstroom. Die activiteiten worden georganiseerd en begeleid door het management, ondersteund door HR. Het betreft bijvoorbeeld een ontbijtsessie voor een groep potentials op een strategisch thema dat binnen de bedrijfsstroom speelt. Op die manier raken de medewerkers betrokken bij onderwerpen die verder van hun normale taken liggen en het management leert deze medewerkers beter kennen. Alles in dit traject is erop gericht om meer te investeren in het potentieel binnen de organisatie en de doorstroming beter te organiseren. Daar sturen we ook op met een kpi op 60% interne benoemingen op sleutelposities. Afgelopen jaar behaalden we 53%. Uiteindelijk moet dit percentage groeien richting tenminste 70%. Het resterende deel willen we van buiten de organisatie blijven betrekken vanwege de frisse blik en nieuwe inbreng.



Renovatie Binnenhof

## Gedragcode

Heijmans hecht naast fysieke veiligheid ook sterke waarde aan een veilige werkomgeving voor zijn medewerkers. Zo is de gedragscode aangescherpt en is er een nieuwe, diverse groep van vertrouwenspersonen geselecteerd en opgeleid die passen bij onze gedifferentieerde organisatie. Zij hebben zich persoonlijk voorgesteld aan collega's om hun vindbaarheid en het gevoel van toegankelijkheid te vergroten. Daarnaast loopt het programma 'Zakelijk Zuiver'. Dit programma zou drie jaar geleden al gestart worden, maar door Covid is dit vertraagd. Zakelijk Zuiver is gestart met een e-learning en opgevolgd door interactieve sessies. In de Zakelijk Zuiver-sessies gaan we dieper in op onderwerpen zoals: Hoe maak je onderscheid tussen wat jij vindt en wat we gezamenlijk acceptabel vinden? Hoe ga je om met zaken die niet zwart-wit zijn? Hoe voorkom je dat je eigen mening je blind maakt voor die van anderen? En hoe kom je tot afwegingen die we binnen Heijmans gezamenlijk acceptabel vinden en aansluiten bij onze gedragscode? Zo willen we het gesprek stimuleren tussen mensen over wat integer gedrag is. De gedragscode geeft aan wat we belangrijk vinden en wat wel en niet mag. Er komen daarom veel verschillende thema's en mogelijke dilemma's aan bod: ongewenst gedrag, de omgang met leveranciers, transparantie naar opdrachtgevers, de mores op sociale media, enzovoorts. De workshops worden begeleid door leden van het senior management die daar zelf speciaal voor zijn getraind. Daarmee maken we ze volop bewust van hun voorbeeldgedrag (zie ook paragraaf 8.4).



# Veiliger werken dankzij Virtual Reality

Veilig fouten maken om ervan te leren, dat is het doel van de virtual reality (VR)-trainingen van Heijmans. Veiligheid is een randvoorwaarde voor Heijmans. Proactief veiligheidsgedrag wordt sinds 2013 gestimuleerd met het programma GO! (Geen Ongevallen!). De trainingen op de virtuele bouwplaats moeten de fysieke bouwplaats nog veiliger maken. De eerste drie trainingen zijn orde en netheid, de zaagloods en werken op hoogte. Doordat de visuals levensecht zijn, krijgen medewerkers echt het gevoel dat ze bijvoorbeeld kunnen vallen als ze iets niet goed doen. Dat geeft de training een extra dimensie waardoor het leereffect groot is. Medewerkers zijn enthousiast en werken na deze training bewuster en veiliger. Eind 2022 hebben al meer dan duizend medewerkers een VR-training gevolgd. Inmiddels wordt nagedacht over andere toepassingen van virtual reality om veiligheid binnen het bedrijf en de branche verder te vergroten.



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

## 6.2 Verslimmen

### Onderscheidend vermogen

De complexiteit van onze opgaven neemt toe. Wij willen slimme oplossingen bieden, passend bij de vraagstukken van nu en morgen. Het doel hierbij is tweeledig: enerzijds optimaliseren we onze interne processen, anderzijds creëren we toegevoegde waarde via nieuwe businessmodellen en inzichten voor onze klanten. Maar door de stikstofcrisis, de schaarste van ruimte, materialen en mensen en de duurzaamheidsopgave liepen we het afgelopen jaar ook tegen grenzen aan. Die restricties hebben gevolgen voor onszelf én voor onze klanten. Daarom zetten we nog sterker dan voorheen in op digitalisering. We willen ons ontwerp- en productieproces nog sneller doorontwikkelen. Mede omdat we voor een grote woningbouwopgave staan en een verschuiving zien bij infra van nieuwbouw naar vervangings- en renovatieopgaven die om slimme oplossingen vraagt. Dat betekent dat we voorrang geven aan het digitaliseren van onze basisprocessen. Door deze te innoveren en optimaliseren kunnen we effectiever en duurzamer een antwoord geven op de grote maatschappelijke opgaven, waaronder de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt. Zo komen we ook tegemoet aan de klantwensen op het gebied van betaalbaarheid. Digitalisering maakt ons ontwerp- en productieproces op alle fronten betaalbaarder en in de meeste gevallen ook duurzamer en veiliger.

### Smart City

Onder de noemer 'Smart City' levert Heijmans slimme oplossingen voor een gezonde leefomgeving. Hierbij draait het om het verbinden van de fysieke wereld met de digitale wereld door een combinatie van oplossingen voor thema's als luchtkwaliteit, mobiliteit, energiemonitoring, veiligheid en gezondheid. Sensortechnologie, meten, connectiviteit en ecologie gaan hier hand in hand. De afgelopen jaren deden we al veel ervaring op in enkele toonaangevende voorbeeldprojecten, onze showcases. Daarin komt al onze kennis en kunde samen en zetten we onze integrale benadering optimaal in. Dat waren onder meer de projecten Maanwijk in Leusden (inmiddels opgeleverd), Park Vijfsluizen in Vlaardingen en Parijsch in Culemborg. Een ander goed voorbeeld vinden we in het wooncomplex Greenville in Utrecht Leidsche Rijn Centrum. Daar worden elektrische auto's opgeladen via zonnepanelen op het dak. De bi-directionele laadpaal, waarmee je kunt opladen én ontladen, kan de energie ook teruggeven aan de woningen van de bewoners.

In samenwerking met overheden, kennisinstellingen, marktpartijen, lokale ondernemers en bewoners zorgden we ervoor dat de ambitie voor een gezonde leefomgeving een tastbare invulling krijgt. Inmiddels is Smart City een vast onderdeel van onze werkwijze bij gebiedsontwikkelingen geworden.

### Hive

In ons innovatiecentrum Hive werken mensen uit alle delen van de organisatie samen aan innovatieve oplossingen. Deze community van business developers, data scientists, softwarearchitecten en -ontwikkelaars en marketingspecialisten werkt samen om ideeën en kennis uit te wisselen en van elkaar te leren. Een belangrijke ontwikkelstap is meer inzet op een gedeelde digitale basisstructuur in plaats van losse systeemontwikkelingen bij nieuwe producten. Een gedeelde infrastructuur stelt ons namelijk in staat om data te combineren vanuit verschillende proposities en is bovendien kostenefficiënter. Door bestaande diensten en producten op die manier samen te brengen, creëren we een goede basis om op door te bouwen. In de Hive hebben we de randvoorwaarden gecreëerd om dit te kunnen, over de bedrijfsstromen heen en in co-creatie met IT. Door deze samenwerking en verbinding zijn we sneller in staat om innovatieve producten in de markt te zetten.

# Slimme oplossingen voor de gezonde leefomgeving

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



## Robotic Automation

Op het gebied van onder andere inkoop zijn we bezig om Robotic Automation uit te rollen. Hiermee kunnen leveranciers via een suppliersportal hun factuurstatus bekijken. En zelf hebben we voortdurend realtime inzicht in de orderstromen. Het systeem is dit jaar ingesteld en vervangt het handwerk. Dat geeft ruimte om mensen beter in te zetten en hun werkdruk te verminderen.

## 6.2.1 Digitalisering

### Digitaal bouwen is voor ons even belangrijk als fysiek bouwen

Digitalisering gaat niet alleen over technologie; het raakt vrijwel alle facetten van de economie. Het heeft te maken met innovatie, nieuwe wetten en regels, robotisering en kunstmatige intelligentie. Tegelijkertijd gaat digitalisering ook over nieuwe samenwerkingsvormen (zoals de Hive), organisatiestructuren (bijvoorbeeld business development & operations als Beyond Eyes) en ethische vraagstukken (zoals zakelijk zuiver toepassen van kunstmatige intelligentie). En het gaat over mensen. Wij zijn ons meer en meer bewust van de daadwerkelijke waarde die we met behulp van digitalisering kunnen toevoegen voor klanten en hun omgeving. We verzamelen en gebruiken data om het onderhoud van gebouwen, wegen en bruggen nauwkeuriger te voorspellen, maar ook om nieuwe proposities en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Bovendien nemen we data uit de gebruiksfase al meteen mee in de ontwerpprocessen. Data stellen ons in staat te blijven verbeteren. Een scherp oog voor het behouden en vergroten van die toegevoegde waarde is een belangrijke rol van onze bedrijfsstromen. Het afgelopen jaar is de beweging ingezet om de ontwikkelingen op IT-gebied binnen de verschillende afdelingen in organisatie meer naar de voorgrond en met elkaar in verbinding te brengen.

### Intelligent onderhoud

In plaats van onderhoud in te plannen volgens de voorschriften van de fabrikant of het budget van de klant, kunnen we op basis van data het optimale moment bepalen. Als we goed weten wat er nu in een gebouw gebeurt, kunnen we met data voorspellen wat er in de toekomst kan gebeuren en daar proactief op handelen. In 2022 hebben we met tien verschillende soorten installaties proefgedraaid en het komende jaar brengen we deze werkwijze naar de praktijk. Het betreft voornamelijk werktuigbouwkundige installaties voor bijvoorbeeld verwarming, koeling, luchtbehandeling en verlichting.

Een andere belangrijke ontwikkeling is het op afstand uitvoeren van onderhoud of bedienen van een installatie. Zo kunnen servicemonteurs steeds efficiënter ingezet worden op plekken en taken waar zij daadwerkelijk waarde toevoegen. Nu voeren hooggekwalificeerde medewerkers nog te vaak routinematig werk uit. Deze werkwijze op technische installaties heeft raakvlakken met Beyond Eyes dat vanuit het gebruikersperspectief is ingericht. Beyond Eyes is een initiatief van Heijmans en schoonmaakbedrijf CSU waarbij in december ook PreZero zich heeft aangesloten. Als we signaleren dat een ruimte alleen van negen tot drie uur wordt gebruikt, zorgen we voor de juiste temperatuur op het juiste moment en wordt er na het gebruik niet meer onnodig verwarmd of gekoeld.

Beyond Eyes is inmiddels ISO 27001 gecertificeerd, waarmee wordt bewezen dat is voldaan aan wereldwijde strenge eisen op het gebied van informatiebeveiliging. De informatie uit de gebouwen die we beheren, geeft waardevolle informatie over het gebruik. Een goed voorbeeld is het gebouw van het Europees Geneesmiddelen Agentschap (EMA) en het nieuwe gerechtsgebouw in Amsterdam. Die hebben wij niet alleen gebouwd, maar we zijn daar ook respectievelijk twintig en dertig jaar verantwoordelijk voor onderhoud. Hier passen we deze nieuwe manier van werken al volledig toe. Dat leert ons om het beheer te verbeteren én om nog slimmer te kunnen ontwerpen en bouwen aan de voorkant. Die sterke verbinding tussen de gebruiksfase van een gebouw en de ontwerp- en realisatiefase is voor Heijmans een belangrijke onderscheidende factor in de markt.

## Datagedreven onderhoud

In het hele land monitoren we voor klanten zoals Rijkswaterstaat en Schiphol hun infrastructuur realtime via een groot aantal sensoren. Daardoor zijn we in staat de levensduur en de beschikbaarheid van wegen en kunstwerken (zoals tunnels en bruggen) steeds nauwkeuriger te voorspellen. Dit passen we toe op tal van plekken, zoals de Beatrixsluis, Schiphol en als onderdeel van diverse natte onderhoudscontracten. We beheren wegkantsystemen, houden controle op het functioneren van sluizen en bruggen, monitoren dijken en de degradatie van wegen en wegmeubilair (zoals onder andere geleiderails, afbakeningen, en verkeersinstallaties), en monitoren verontreinigingen en emissies.

Op het platform Infra Connect worden alle data verzameld en verwerkt tot inzichten voor onze klanten. Deze data blijven eigendom van de klant. Dit platform is de basis voor de doorontwikkeling van datagedreven onderhoud. Nieuwe digitale diensten kunnen hierop worden aangesloten. Door zelf eigenaar te zijn van de onderliggende systemen en die op elkaar te laten aansluiten, vergroten we de stabiliteit van deze dienstverlening. Bovendien creëren we hierdoor beter overzicht over onze diensten en de data die daaruit voortkomen. Investerings zijn daardoor niet langer voor losstaande oplossingen en producten, maar dragen bij aan het grote geheel.

Door steeds meer toe te werken naar standaardprocessen en standaard IT-oplossingen, krijgen we meer structuur in de data. We ontwikkelen datakennis en methodes om die kennis en data te gebruiken. Deze werkwijze passen we nu vooral toe bij Infra, maar voeren we straks Heijmans-breed door. Ook klanten zoals Rijkswaterstaat vragen ons hoe zij hun data kunnen inzetten om slimmer onderhoud te doen. Samen met de klant verkennen we de vraag en behoefte.

## Heijmans Data Depot

In 2022 werd ook het Heijmans Data Depot in gebruik genomen, een opslagpunt voor alle 'koude' data die Heijmans in operationele processen creëert. Dit zijn historische data uit installaties en sensoren, zoals cijfers over verbruik of storingsmeldingen. Die data zijn niet direct nodig in de dagelijkse operatie, maar kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden voor toekomstige analyses en rapportages. Op termijn voegen we nog veel meer historische data uit diverse systemen aan het data-depot toe. Onze klant EMA (medicijnagentschap in Amsterdam) ontvangt al rapportages die gebaseerd zijn op de data in het depot.

## Heijmans Oplossingen Platform

Infra maakt sinds een aantal jaar gebruik van een intern platform waarop concrete producten zijn samengebracht, inclusief het Technological Readiness Level, wat aangeeft in welke fase de ontwikkeling van de technologie zit. 1.400 collega's maakten daar afgelopen jaar gebruik van. Eind 2022 stonden er reeds tweehonderd producten op het platform. Bijvoorbeeld Windenergie waarbij het integrale ontwerp en de realisatie van de betonnen fundaties voor windturbines wordt gerealiseerd. Of Bikescout, het meest gezochte product, dat de veiligheid van fietsers bij oversteekplaatsen verbetert door middel van LED-verlichting in het wegdek die oplicht als een fietser nadert. De ambitie is om het platform in de toekomst door te ontwikkelen tot een klantportaal, waarop dan in een bredere context zichtbaar is wat Heijmans in huis heeft.

## Digitale gereedschappen

Met de inzet van digitale gereedschappen werkt ook Infra doorlopend aan procesverbetering. Van de voorbereidingsfase tot realisatie en onderhoud. Ontwerpprocessen worden vergaand geautomatiseerd. Door digitaal te bouwen worden projecten slimmer, veiliger en effectiever voorbereid en gerealiseerd.



Onze geofysica-specialisten onderzoeken met moderne meetapparatuur en gps ondersteunde geofysische meettechnieken de bodem

## Radar

Onze expertise en technologie voor het in kaart brengen van de bodem worden ingezet in zowel infra- als vastgoedopgaven. De afdeling Explosieven Opsporing, Geodesie en Geofysica onderzoekt de bodem. Met een grondradar, 3D-grondradar en andere meetsystemen voor geofysica meten zij uiterst nauwkeurig wat er in de bodem aanwezig is en wat niet. Dat is belangrijke informatie om ongewenste en onveilige situaties tijdens de bouw of het project te voorkomen. Met de meetinformatie kan een exact ontwerp gemaakt worden ('fact based design') en kunnen oude voorwerpen zonder gevaar uit de grond gehaald worden, dat voorkomt stagnatie of vertraging tijdens de werkzaamheden. De resultaten van de metingen worden gebruikt voor gedetailleerde tekeningen en 3D-visualisaties. Door de informatie te delen in een Geografisch Informatie Systeem (GIS), zijn de inzichten en data ook automatisch beschikbaar voor andere werkzaamheden en activiteiten.





# Piet Heintunnel

Om te voldoen aan de huidige veiligheidseisen moet de Piet Heintunnel in Amsterdam volledig op de schop. Verouderde technische installaties maken plaats voor een uniform en integraal besturings- en bedieningssysteem. Een uitdagende klus, zeker als blijkt dat de IJ-tram moet blijven rijden en vrijwel alle technische en veiligheidsinstallaties van de drie tunnelbuizen met elkaar verweven zijn. Als extra complicerende factor kreeg het bouwteam te maken met de coronapandemie. Die leidde in het begin tot kostbaar tijdsverlies en op de bouwplaats was afstand houden niet altijd eenvoudig. Desondanks zijn ruim vijftig technische systemen vervangen en is onder andere de brandveiligheid vergroot. Met behulp van BIM is een digitaal model van de tunnel met alle belangrijke technische componenten gebouwd. Hiermee kan voorafgaand aan het werk bijna alles getest worden, waardoor bij toekomstig onderhoud de tunnel niet volledig dicht hoeft. Zo kan de Piet Heintunnel er weer 25 jaar tegenaan.



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

## 6.2.2 Maaktechnologie

### Meer werken vanuit gestandaardiseerde processen en producten

Al ruim tien jaar zet Heijmans succesvol betaalbare conceptwoningen in de markt voor allerlei doelgroepen. Met de toenemende druk op de woningmarkt en een steeds groter wordende vraag naar betaalbare woningen voor meerdere doelgroepen, zien we steeds sterker het voordeel van conceptueel bouwen. We kunnen namelijk sneller ontwikkelen en bouwen tegen lagere kosten en zo inspelen op veranderende omstandigheden. Op deze manier leveren we duurzame woningen van goede kwaliteit, met een prima klantwaardering. Op basis van vastgestelde woningtypes, variaties en een gestandaardiseerd proces maken we woningen met een eigen identiteit. Variatie en duurzaamheid zijn de norm. Hierdoor is geen wijk hetzelfde.

### Flexibel wonen

Steeds meer gemeenten en corporaties vinden in tijdelijke bebouwing een oplossing voor de aanhoudende woningnood. De Heijmans ONE is een betaalbare en duurzame 'tiny house' met hetzelfde wooncomfort en -beleving als een 'normale' woning. Inmiddels zijn al op vele plekken in Nederland kleine buurten te vinden met Heijmans ONE's. In Nijkerk realiseerde Heijmans in opdracht van Woningstichting Nijkerk een wijk met 28 Heijmans ONE-woningen voor woningzoekenden die tussen wal en schip dreigden te vallen. De 28 woningen blijven tien jaar op deze locatie staan, waarna ze verplaatst kunnen worden.

In aanvulling op de ONE wordt de Heijmans TWO ontwikkeld. Ook dit is een flexibele, verplaatsbare woning. Deze voldoet aan het bouwbesluit voor permanente huisvesting waardoor het niet verplicht is de woning na vijftien jaar te verplaatsen. Naast de kwaliteit van de woningen zelf, vinden wij ook bij tijdelijke bebouwing verbinding met de omgeving en natuur belangrijk. Want 'tijdelijke' huisvesting betekent in veel gevallen nog steeds een periode van tien jaar of meer. Een gezonde leefomgeving is dan net zo belangrijk als bij grote gebiedsontwikkelingen.

## Wonen aan zee in Duineveld

Comfortabel wonen met het gevoel van een permanente strandvakantie: in de luxe woonwijk Duineveld realiseerde Heijmans fraaie villa's, herenhuizen en appartementen. De Noordwijkse badhuisstijl-architectuur is gecombineerd met de stijl en sfeer van The Hamptons, met een uniek resultaat. Erkers, veranda's, lichte tinten en veel ruimte kenmerken deze ontspannen wijk. Bewoners konden hun woning naar eigen wens samenstellen en zo hun droomwoning realiseren. Ontspannen en comfortabel wonen aan zee.



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

## Slim stapelen en schakelen

Naast onze grondgebondenconcepten ontwikkelden Heijmans Vastgoed en Woningbouw samen twee appartementenconcepten voor de binnenstedelijke (herontwikkelings)gebieden: een concept voor appartementen met galerijen en een voor portiekontsluitingen. Met deze concepten als onderlegger moeten huidige wijken (uit de bouwperiode jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw) kunnen worden getransformeerd. Door standaardiseren met behoud van variatie, digitaliseren en prefabriceren kan Heijmans efficiënter ontwikkelen en bouwen. Dat resulteert in betaalbare appartementen voor verschillende doelgroepen in het sociale, midden- en hogere segment, zowel voor de huur- als koopmarkt, in één gebouw.

De structuurbepalende elementen, zoals schachten voor leidingen, zijn op strategische posities geplaatst waardoor we de verschillende woningtypes op een slimme manier kunnen stapelen en schakelen. Dit zorgt voor een grote mate van variatie in woningtype en -grootte binnen een gebouw. De plint van het gebouw, de gevels en de daken maakt Heijmans op maat. In de transformatie en vernieuwing van de buurten Dreven, Gaarden en Zichten in Den Haag Zuidwest worden de eerste appartementen volgens dit nieuwe concept gebouwd.

## Nieuwe generatie woningen

Als volgende stap naar standaardisatie en verduurzaming gaat Heijmans houtskeletbouwoningen industrieel produceren: Heijmans Horizon. Eind 2021 nam Heijmans de energieneutrale houtskeletbouwfabriek in Heerenveen over. In 2022 is de fabriek uitgebreid en vanaf het tweede kwartaal van 2023 zullen daar de eerste conceptwoningen geproduceerd worden. De nieuwe fabriek heeft een oppervlakte van 18.500 m<sup>2</sup>.

Het duurzame karakter van deze nieuwe generatie woningen komt in veel aspecten terug, zowel in de materiaalkeuze als in productie en logistiek. Zo passen we verschillende isolatiematerialen toe. En door het toepassen van hout gebruiken we 50% minder primaire grondstoffen, wat de CO<sub>2</sub>-uitstoot aanzienlijk verlaagt. Hout is tevens veel lichter en daarmee duurzamer te vervoeren. Dat betekent dat er minder en lichtere transportbewegingen nodig zijn. Omdat het huis op één locatie wordt gebouwd en vervolgens in één keer wordt vervoerd naar de bouwplaats is er bovendien minder overlast voor omwonenden.

Om de fabriek goed te kunnen aansturen, is het complete primaire proces gedigitaliseerd. De machines in de fabriek zijn nu direct vanuit onze 3D-modellen aan te sturen. Dat levert tijdwinst op en verkleint de kans op fouten in het proces. Bovendien houdt deze manier van bouwen de woningen betaalbaar. De eerste ruim tachtig nieuwbouwoningen zijn sociale huurwoningen voor een woningcorporatie.

## Samen leren

Parallel aan de ingebruikname van onze eigen fabriek zijn we een strategische samenwerking aangegaan met VDM in Friesland, dat sinds 1880 houtskeletbouwoningen produceert. Onze partner VDM heeft waardevolle kennis ingebracht in het realiseren van dit nieuwe Heijmans-concept. Middels de realisatie van vijf projecten, in totaal 38 woningen, zijn vernieuwingen op kleine schaal beproefd als voorbereiding op grootschalige productie vanuit onze fabriek in Heerenveen. De eerste tien woningen zijn afgelopen jaar in Emmeloord opgeleverd en in 2023 volgen zestien woningen in Norg en vijf woningen in Amersfoort. Tevens zijn vanuit onze fabriek elementen van woningen geproduceerd voor de externe markt.

## Ontwikkelagenda voor wonen

We innoveren niet alleen op het gebied van houtskeletbouw, maar kijken ook hoe we ons totale aanbod van woonproducten toekomstgericht kunnen maken, zodat het naadloos aansluit bij de behoeften van de klant. Horizon is de aanjager van onze transitie van techniek-gedreven naar klant-gedreven ontwikkeling van woonoplossingen. Binnenkort is het al mogelijk een woning te bestellen via een woonconfigurator. Hiermee kunnen ontwerpkeuzes of keuzes van consumenten tijdens het verkoopproces rechtstreeks worden vertaald in het productieproces waarmee de werkzaamheden in de fabriek worden aangestuurd. Dat geeft ons beter inzicht in de footprint van de gebruikte materialen en stelt ons in staat om het product sneller aan te passen aan de toekomstige veranderende woonwensen en -eisen. We denken na over welke nieuwe producten er in de toekomst ontwikkeld moeten worden. Het afgelopen jaar is gewerkt aan een productboek/portfolio, dat we in 2023 introduceren.

Onze doelen daarbij zijn:

- fijne wijken voor iedereen
- duurzaam in productie
- duurzaam in gebruik
- haalbaar en betaalbaar



Project Greenville: Heijmans ontwikkelt en realiseert 125 woningen nabij het kernwinkelgebied in Leidsche Rijn Centrum.

## Bijdrage aan andere maatschappelijke vraagstukken

Door fabrieksmatige, slimme technologie en digitalisering toe te passen bij het ontwikkelen van woningen, kunnen we een betaalbaar en duurzaam product op de markt brengen. Dat komt ten goede aan starters en woningzoekenden op de koop- en huurmarkt. Het grote tekort aan vakmensen en de vergrijzing raakt ook de maakindustrie. Door industrialisatie kunnen we efficiënter produceren en daarmee zetten we onze getalenteerde vakmensen maximaal in voor onze grote bouwopgave de aankomende jaren.

## **Ontwikkelagenda voor werken**

Bij Utiliteit onderzoeken we welke innovaties, digitale producten en duurzame producten we moeten gaan ontwikkelen. Om die reden zijn we een samenwerking aangegaan met Unknown Group, een makelaar voor startups. Samen met startup communities gaan we kijken naar oplossingen die bijvoorbeeld in andere landen al worden uitgetoetst en die we hier zouden kunnen gebruiken.

Daarnaast hebben we een aantal fellowships met TU Twente. We onderzoeken hoe we toekomstgericht kunnen bouwen, bijvoorbeeld modulair, ook bij ziekenhuizen. Verder kijken we naar platform based bouwen; ontwerpen vanuit een platform. Samen met de TU bedenken we hoe we dat nog slimmer en beter kunnen doen.

A portrait of Stijn Tolhuijsen, a young man with short brown hair and a light blue shirt, smiling and looking slightly to the right. The background is a solid yellow color.

## Duurzame kennisdelen

**Stijn Tolhuijsen (32) is projectontwikkelaar bij het bedrijfsonderdeel Vastgoed en zette in 2022 samen met een collega een interne duurzaamheidsopleiding op**

"Een groot deel van mijn functie bij Heijmans speelt zich helemaal aan het begin van een project af. Als we nog moeten bedenken wat we gaan realiseren, met wie en op welke manier. De ene keer begint dat op een groot weiland waar nog niks gebouwd is, de andere keer op een druk punt midden in de stad. Dat eerste deel waarin ik vooral creatief, innovatief en technisch bezig ben, vind ik het allerleukste aan mijn baan."

"Ik ben er erg trots op dat ik voor Heijmans werk en kan me goed vinden in de duurzame doelen die we als bedrijf stellen. Ondanks dat Heijmans een groot bedrijf is, is er veel oog voor de individuele werknemers en krijg je de kans om nieuwe ideeën aan te dragen en uit te voeren. Zo sloot ik me het afgelopen jaar aan bij een collega die een interne duurzaamheidsopleiding wilde oprichten. We kregen de vrijheid en het vertrouwen om dat samen te doen."

"De opleiding bestaat uit acht sessies: één keer per maand behandelen we een ander thema: van circulariteit tot sociale cohesie. Tijdens de sessies komen onder andere interne en externe sprekers aan het woord. We hebben al heel veel duurzaamheidskennis in huis, maar als groot bedrijf is het de kunst om die ook onderling te delen. Deze aanpak lijkt aan te slaan, ik deed zelf in ieder geval al veel inspiratie op."

***"Heijmans geeft mij alle vrijheid om nieuwe ideeën aan te dragen en uit te voeren"***

## 6.3 Verduurzamen

### License to operate

Heijmans speelt een initiërende en integrerende rol als het gaat om 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. Het is ons doel om niet te onttrekken, maar juist toe te voegen aan de leefomgeving en daarmee waarde te creëren. Zo verduurzamen we zelf en helpen we onze klanten te verduurzamen. Daarvoor werken we nauw samen met een breed scala aan partners, uit bouw, techniek, onderwijs en wetenschap. Duurzaamheid is een thema dat integraal wordt gemanaged binnen de organisatie en in de groepsraad.

Binnen Heijmans staat verduurzaming hoog op de strategische agenda. In de verduurzaming kijken we naar drie thema's: energietransitie, materialentransitie en ruimte. Alle drie de thema's zijn gericht op het creëren van een gezonde leefomgeving. In hoe wij bouwen, beheren en onderhouden speelt circulariteit een steeds grotere rol. Van alle business units bij Heijmans wordt verwacht dat ze bezig zijn met duurzaamheid. Het is een vast onderdeel van ons werk geworden.

Deze transitie is niet eenvoudig en we staan voor grote opgaven. Zo vormt de noodzakelijke uitbreiding van energienetten vanwege de grootschalige elektrificatie van woningen, bedrijven en machines de komende jaren nog in verschillende regio's een urgentie, om de verdere versnelling in elektrificatie niet te vertragen. Ook de daarmee samenhangende ontwikkeling van de opslag van elektrische energie in allerlei vormen, is geen eenvoudige opgave. Tegelijk zien we ook dat er grenzen worden bereikt aan het vermogen van de natuur om de gevolgen van onze productie en consumptie op te vangen in het ecosysteem. Op plekken waar de uitstoot van stikstof, geluid, CO<sub>2</sub> en afval te groot is, worden we gedwongen naar alternatieven te zoeken. De transitie biedt kansen voor innovatieve bedrijven zoals Heijmans die durven te investeren in nieuwe productiemethoden en die een actieve rol spelen in klimaatadaptatie (verhoging van dijken, aanleg van wateropvang) of klimaatmitigatie (zoals het terugdringen van de eigen footprint en de bouw van klimaatneutrale woonwijken).



# Huisvesting van nok tot nerf duurzaam

Hoe bereid je een gebouw voor op de uitdagingen van de toekomst? CO<sub>2</sub>-neutraal, circulair of energie-efficiënt, iedereen legt andere accenten. Heijmans gelooft rotsvast in huisvesting die van nok tot nerf duurzaam is. Daarom helpen we gebouweigenaren en -beheerders invulling te geven aan hun duurzame doelstellingen. Dat noemen we Toekomstvastwaarde. Want wat we ook bouwen, beheren of renoveren, wij voegen waarde toe. Afval reduceren, milieuvriendelijk onderhoud, energie besparen of uitstoot verminderen op logistiek? Het begint met onze gerichte oplossingen en integrale aanpak: Circulair beheer en onderhoud, Energiemanagement, Roadmap Duurzame Huisvesting en Duurzame Service Logistiek. Allemaal geven ze maximale gebruikers- én vastgoedwaarde aan huisvesting. Met onze diensten maken we het gebouw slim, gezond en duurzaam. Voor de gebruikers, de omgeving en voor de lange termijn.



[Bekijk de film op ons Youtube-kanaal](#)



## 6.3.1 Energie

### We produceren CO<sub>2</sub>-neutraal en maken energieneutrale oplossingen voor onze klanten

Na 2023 wil Heijmans CO<sub>2</sub>-neutraal zijn. Om dat te bereiken, zetten we fors in op vermindering van de eigen uitstoot. We volgen daarvoor ons eigen Energie Management Plan. Dat doen we op vier terreinen: mobiliteit, materieel, bouwplaatsen en kantoren. Een uitgebreide beschrijving van de resultaten van het beleid is gegeven in paragraaf 7.2, bold statement 13 en 14.



### Reductie-oplossingen eigen bedrijfsvoering

#### Mobiliteit

Vanaf 2023 kunnen medewerkers voor een leasecontract alleen nog kiezen voor elektrische personenauto's. De huidige leasecontracten van brandstofauto's op geel kenteken die nog lopen tot na 2025, korten we in tot een uiterlijke einddatum van 31 december 2025. Daarnaast zijn in het eerste kwartaal van 2022 alle berijders van grijze kentekenbussen die HVO 100 kunnen tanken, verzocht om biodiesel te tanken. Van alle gele kentekens binnen Heijmans, circa 2.600 voertuigen in totaal, zijn er nu ongeveer 600 elektrisch. Van alle nieuw bestelde auto's was 55,8% elektrisch.

#### Materieel

Op steeds meer projecten worden strenge eisen gesteld ten aanzien van de stikstof- en fijnstofemissies. Naast CO<sub>2</sub>-reductie moet Heijmans daarom ook aandacht geven aan deze emissies en is het nodig om materieel aan te passen. Een tussentijdse optie is het aanbrengen van nabehandelingssystemen op het materieel. Voor de langere termijn is het noodzakelijk om meer elektrisch aangedreven materieel te gebruiken. In deze ontwikkeling helpt het als opdrachtgevers de aanschaf van elektrisch materieel stimuleren, zoals Rijkswaterstaat doet bij de A1 Apeldoorn - Twello, een groot project waar elektrisch materieel nadrukkelijk in het programma van eisen is meegenomen. Intussen zijn er diverse kleine materieelstukken op elektrische aandrijving beschikbaar. Ook groter elektrisch aangedreven materieel is dit jaar

aangeschaft. Van kettingzaag en trilplaat tot graafmachine en heftruck: waar mogelijk nemen we afscheid van verbrandingsmotoren en schakelen we over op accu's. Voor een deel van het groot materieel, zoals rups- of draadkranen, betekent dat ombouw naar elektrische aandrijving. Dit vraagt wel om extra investeringen. De levering van deze materieelstukken laat echter op zich wachten, omdat de leveranciersketen van groot materieel beperkt aanbod heeft in elektrisch groot materieel en we gedwongen zijn deze zelf om te bouwen van fossiele brandstof en te voorzien van accu's. Hierdoor ziet Heijmans de effecten nog onvoldoende terug in de emissies.

### **Bouwplaatsen**

De toename van elektrisch materieel en vervoer heeft ook consequenties voor de bouwplaatsen waar laadfaciliteiten moeten worden gerealiseerd. Aandachtspunt daarbij is dat de elektriciteitsvoorziening op de bouwplaats daarop toegerust moet zijn. Om voldoende vermogen te kunnen leveren, maken we regelmatig gebruik van accupakketten tot wel 500 kW. Daarnaast hebben we in het tweede kwartaal besloten om alle kleine aggregaten tot 35 kVA hybride uit te voeren (met een accu en een kleine dieselmotor) en alle aggregaten te tanken met HVO 100. Om de druk op het milieu en op de schaarse ruimte te beperken, werken we op verschillende binnenstedelijke bouwplaatsen met zogenaamde hubs. Vanaf deze locaties, buiten het stadscentrum, vindt geconcentreerde distributie plaats van goederen en materialen.

### **Kantoren**

Hoewel de footprint van de Heijmanskantoren beperkt is, hebben we de afgelopen jaren toch verschillende maatregelen genomen om deze verder te verminderen. Op de kantoren waar dat mogelijk was, zijn inmiddels zonnepanelen geplaatst. Ook is er dit jaar een investering gedaan om de nog bestaande TL-verlichting te vervangen door ledverlichting. Als volgende stap kijken we of er nog aanpassingen aan de verschillende kantoorlocaties gedaan kunnen worden, als gevolg van het aangepaste beleid van thuiswerken en de daarmee samenhangende bezettingsgraad op onze kantoren.

## **Reductie-oplossingen voor klanten en gebruikers**

### **Energieoplossingen**

Heijmans biedt oplossingen op het gebied van energie voor verschillende marktsegmenten. Bijvoorbeeld voor aanleg, beheer en onderhoud van energienetwerken (Heijmans Kabels en Leidingen) en voor het ontwikkelen van energieoplossingen in gebiedsontwikkelingen (Heijmans Energie). Voor het verduurzamen van kantoorgebouwen (Heijmans Energie Services en Heijmans Utiliteit) geven we met onze dienst Heijmans Energiemanagement gebouweigenaren en -beheerders inzicht in hun energieverbruik. Dit doen we door het energieverbruik van de huisvesting proactief te analyseren en managen. Met die informatie kan de klant een energie-efficiënt kantoor creëren en voldoen aan alle wettelijke verplichtingen.

Energiemanagement is onderdeel van "Toekomstvastwaarde", een integrale aanpak waarmee we maximale waarde aan huisvesting geven, zodat een gebouw slim en gezond is, voor de gebruikers, de omgeving en de lange termijn. Onder Toekomstvastwaarde zijn de volgende diensten samengebracht: Circulair Beheer en Onderhoud, Roadmap Duurzame Huisvesting, Duurzame Service Logistiek en Energiemanagement. In 2023 wordt het aanbod uitgebreid met proposities vanuit datagestuurd onderhoud.



# Waterwerk

In een waterrijk land als Nederland is het van belang dat waterwegen, waterkeringen, bruggen en sluizen in goede staat verkeren. Allereerst om droge voeten te houden, maar ook vanwege het economisch belang moet alles goed en 24/7 functioneren. Op verschillende plekken in het land voert Heijmans beheer- en onderhoudswerk uit aan natte infrastructuur. Heijmans assetmanagement is daarnaast bij verschillende opdrachten verantwoordelijk voor de calamiteitendienst. Afwisselend en belangrijk werk. Waar het ene team dagelijks reparaties en onderhoud uitvoert aan bijvoorbeeld sluisdeuren, doet een ander team sonar-metingen om te zorgen dat de vaargeul van de Waal op de juiste diepte is. Met de inzet van energiezuinige vaartuigen of door op basis van metingen en data efficiënter het werk in te plannen, werken we ook op en langs het water steeds duurzamer.



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

## 6.3.2 Materialen

### We zetten in op 100% circulair bouwen in 2023

Op een groot aantal fronten zijn we actief om circulair bouwen te realiseren. Al jarenlang zijn we koploper als het gaat om het terugdringen van verpakkingsmaterialen, gebruik van gecertificeerd hout en onze materiaalstroomanalyse. Op al deze aspecten hebben we in 2022 opnieuw flink ingezet. De toenemende schaarste van grondstoffen en de milieu-impact van het materiaalgebruik versnelt de noodzaak voor een systeemverandering in de materiaalketens. Heijmans wordt steeds meer regisseur. Wij voelen, als meester van de materiaalstromen, een grote verantwoordelijkheid om dit te organiseren en mensen samen te brengen. Dat vraagt om een andere benadering van de keten en een gedegen aanpak.

### Materiaalstroomanalyse

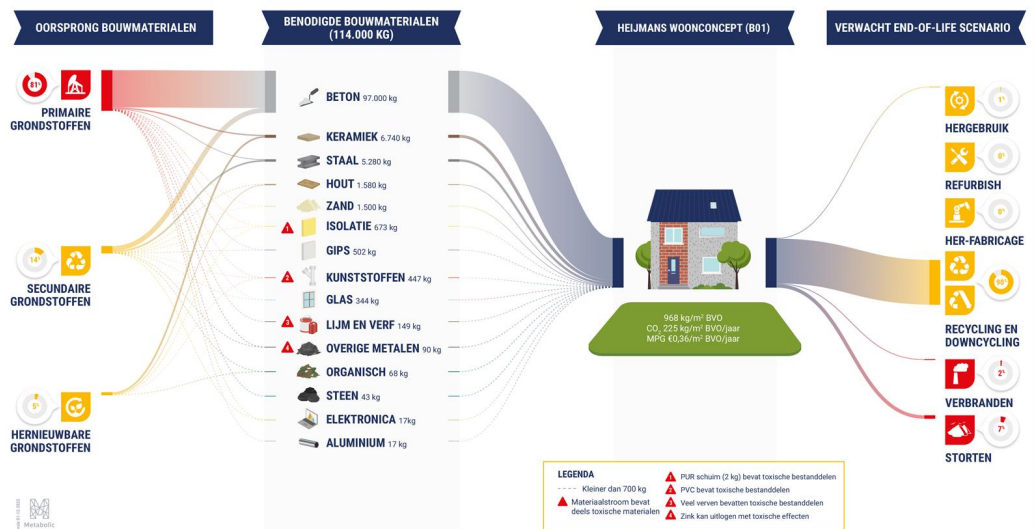
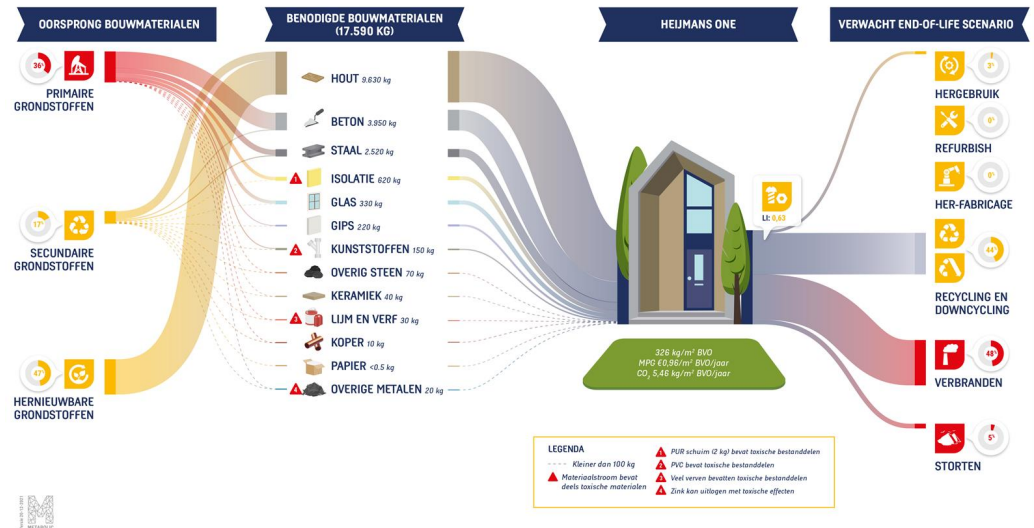
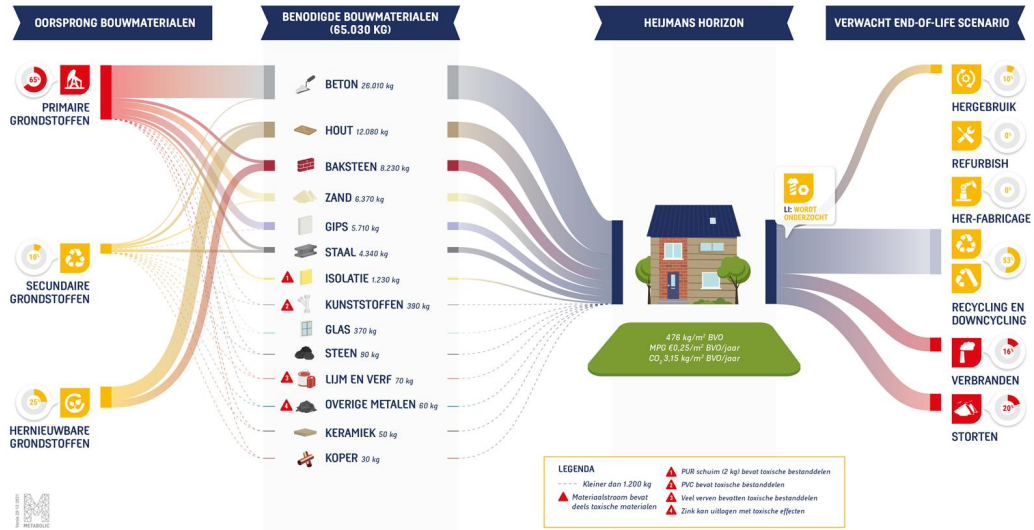
Dankzij materiaalstroomanalyses heeft Heijmans steeds meer inzicht in de materiaalstromen die door de projecten van Heijmans op gang worden gebracht. Dit betreft zowel de materialen die nodig zijn in projecten, als vrijkomende materialen bij renovatie en sloop. Met deze materiaalstroomanalyses zetten we binnen het strategische thema Verduurzamen de volgende stap richting circulair bouwen. In een circulaire bouwsector zal een bouwbedrijf zich namelijk niet meer uitsluitend richten op de bouwfase, maar met oog voor de hele levenscyclus van materialen, ook eisen stellen aan de herkomst en milieuprestatie van het materiaal, en zorgdragen dat het materiaal in de toekomst eenvoudig en gezond kan worden hergebruikt. Door de gehele materiaalstroom met bijbehorende circulaire prestaties visueel inzichtelijk te maken, is Heijmans in staat om versneld het aandeel primaire grondstoffen terug te dringen, het concept van afval stap voor stap te elimineren en de milieu-impact van materialen te verlagen. De materiaalstroomanalyse is in 2021 geïntroduceerd als een nieuwe aanpak om de mate van circulariteit van onze bouwwerken te meten. In 2022 is de materiaalstroomanalyse de standaard aanpak geworden om circulariteit zichtbaar te maken binnen Woningbouw en Utiliteit.

Ook heeft de materiaalstroomanalyse haar waarde getoond om inzicht te geven in de materiaalgebonden CO<sub>2</sub>-emissies van het materiaalgebruik in onze projecten. Tevens draagt deze aanpak bij aan de bepaling van scope 3 emissies conform het Green House Gas-protocol. Op termijn willen we de impact van al onze materiaalstromen inzichtelijk hebben, zodat we de focus kunnen leggen op de meest impactvolle materiaalstromen. Wij nemen zo onze verantwoordelijkheid om onze materiaalstromen te verduurzamen en in te zetten op circulair bouwen.

### Schaarste

Met onze duurzaamheidsambities hebben we op dit moment ook te maken met schaarste van grondstoffen en materialen en daardoor met prijsstijgingen. Naast een licht na-ijleffect van Covid is de schaarste vooral toe te schrijven aan de impact van de oorlog in Oekraïne en een algemeen tekort aan chips. Dat heeft rechtstreekse gevolgen voor de toepassing van warmte-koudesystemen, ketels, elektrisch materieel en smart toepassingen. Niettemin willen we blijven vasthouden aan onze ambities.

## Voorbeelden materiaalstromanalyses



## Ketenaanpak

Bij Woningbouw brachten we de vijf meest belastende materialen in kaart en gingen we met leveranciers in gesprek over alternatieven. Op die manier willen we samen de negatieve impact verkleinen. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om het voortouw te nemen, ook al maken we niet onze eigen materialen.

Binnen de woningbouw is beton nog steeds een belangrijke primaire grondstof met een grote impact op het milieu. Daarom zijn we een maandelijks overleg gestart met onze leverancier om gezamenlijk te verkennen wat we versneld kunnen verbeteren. Voor de grondgebonden woningen heeft dit tot beweging geleid bij onze co-makers en zijn er vergaande afspraken gemaakt over de toepassing van circulaire producten van beton, metselwerk en kunststof. We gebruiken nu circa 50% betongranulaat in het betoncascos. Dit zorgt voor een circa 10% lagere milieubelasting (MKI) en circa 10% minder gebruik van primaire grondstoffen. In 2023 wordt het percentage betongranulaat verder opgehoogd. Ook is er een pilot voorbereid met geopolymeerbeton. In 2022 zijn de voorbereidingen getroffen om standaard 50% circulaire PVC-kozijnen toe te passen in alle betonnen conceptwoningen.

Binnen Utiliteit heeft de materiaalstroomanalyse geleid tot de toepassing van diverse circulaire alternatieven bij de renovatie van het Rabobank hoofdkantoor in Utrecht. Daar pasten we negen circulaire materialen toe en is hoogwaardig hergebruik van vrijkomende materialen gerealiseerd. Dat is gelukt door samen met de Rabobank de keten van leveranciers, slopers en afvalverwerkers hierop uit te dagen. Zo is onder andere hoogwaardig circulair beton toegepast en is het belastende materiaal steenwol uit het project verbannen. Ook zijn gipsplaten hergebruikt en volledig demontabele binnenwanden toegepast. Deze materiaalstroomanalyse van Heijmans heeft de Rabobank geholpen om circulariteit concreet te maken voor haar organisatie en inzicht te geven op welke circulaire criteria het project gescoord heeft.

Voor het onderhoudscontract bij de Hanze Hogeschool heeft Heijmans de materiaalstroomanalyse gekoppeld aan de BIM-modellen. Hierdoor is direct zichtbaar welke materialen op korte termijn vrij komen en welke circulaire kansen voor de Hanze Hogeschool in het verschiet liggen.

Infra zet ook op diverse manieren in op circulair bouwen. Van hergebruik van een complete voetgangersbrug zoals in Elst, tot het opnieuw verzinken van geleiderails langs de A79. Bij steeds meer projecten wordt gewerkt met een Rapid Circular Contract (RCC). Daarbij wordt gestreefd naar emissieloos en circulair werken. Zowel in de aanbesteding als uitvoering leidt dat tot duurzamere keuzes. Waar mogelijk worden materialen direct hergebruikt, in andere gevallen gaat herbruikbaar restmateriaal van projecten tijdelijk naar een depot, de circulaire HUB. Dit depot heeft inmiddels al diverse projecten van materiaal voorzien.

Op Schiphol zijn we in 2020 gestart met een circulariteitstraject betreffende de betonnen trafoputten. Voorheen werden deze putten standaard gebroken tot betongranulaat. Het doel was om tot hoogwaardig hergebruik te komen. Dit sluit volledig aan bij de doelstelling van het Betonakkoord, dat stelt dat 94% hoogwaardig hergebruik van beton-reststromen de norm is in 2029. Na een succesvolle pilot periode is in juni 2022 de refurbished trafoput door Schiphol officieel goedgekeurd om te gebruiken in (rij)baanprojecten. De teller met hergebruikte putten loopt inmiddels richting de 150 stuks.

## Verbreding A1 tussen Apeldoorn en Twello

Om een goede doorstroming van (vracht)verkeer te waarborgen moet de A1 op meerdere trajecten worden verbreed. Bijvoorbeeld tussen Apeldoorn en Twello. Eind 2022 is gestart met het verbreden van de weg over een lengte van 14 kilometer. Daarnaast worden ook twee verzorgingsplaatsen geconstrueerd. Opdrachtgever Rijkswaterstaat heeft de ambitie om uiterlijk in 2030 klimaatneutraal te zijn en circulair te werken. Heijmans geeft hier graag invulling aan door het toepassen van nieuwe technieken, hergebruik van materiaal en de inzet van emissieloos materieel.



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

Binnen de alliantie van dijkversterkingsproject Gorinchem-Waardenburg, met aannemerscombinatie GMB, de Vries & Van de Wiel en Heijmans én het Waterschap Rivierenland, zoeken wij samen met onze opdrachtgever constant naar slimme manieren om zo duurzaam mogelijk om te gaan met materialen. Zoals een circulaire aanpak van het grondverzet, met zo min mogelijk aan- en afvoer van grond én zo veel mogelijk hergebruik van vrijgekomen gronden. Hierdoor werd van de in totaal 2 miljoen m<sup>3</sup> benodigde grond voor de nieuwe dijk circa 800.000 m<sup>3</sup> vrijgekomen oud dijkmateriaal (nat en droog) hergebruikt als kernmateriaal. Ook kon 600.000 m<sup>3</sup> gewonnen materiaal uit de uiterwaarde direct als nieuw dijkmateriaal verwerkt worden. Hierdoor is de aan- en afvoer van meer dan 1,4 miljoen m<sup>3</sup> grond voorkomen. Ook de vrijgekomen steenbekleding wordt op verschillende manieren circulair verwerkt. Onder meer in hergebruik als stortsteen, inveegmateriaal voor bestrating, filtermateriaal en menggranulaat.

Dit konden wij enkel bewerkstelligen door een goede samenwerking in de keten. Er zijn afspraken gemaakt met onze onderaannemers en grondbezitters in de omgeving voor de verkoop van benodigde gronden, en ook voor het tijdelijk gebruik van gronden om materiaal lokaal te kunnen verwerken. Daarnaast hebben wij intensief contact gehad met de omgevingsdienst Rivierenland, de omgevingsdienst Zuid-Holland-zuid, Rijkswaterstaat, de provincie Gelderland en regio Arnhem, die goedkeuring hebben gegeven om de werkzaamheden volgens de bovenstaande werkwijze uit te voeren.

### Matching Materials

Heijmans bouwde dit digitale platform om materiaalstromen zichtbaar te maken voor de branche en we stellen het ter beschikking aan de bouwsector om in de hele keten circulariteit te stimuleren. Het doel is tevens om toekomstige materiaalstromen in beeld te brengen. Stel er wordt over drie jaar gesloopt, wie kan het materiaal dat vrijkomt dan gebruiken en hoe moet er dan gesloopt worden? Om de mogelijkheden, het nut en de toegevoegde waarde van het platform beter onder de aandacht te brengen, werden in 2022 zes speeddates georganiseerd met de markt. Zo gingen we met architecten, afvalverwerkers en leveranciers in gesprek om te onderzoeken hoe het platform het beste kan werken. Inmiddels is het platform binnen Heijmans al met succes ingezet en zijn al meerdere materialen hoogwaardig hergebruikt dankzij Matching Materials.

## Week van de Circulaire Economie

In april 2022 organiseerde Heijmans opnieuw de Week van de Circulaire Economie. Oorspronkelijk was het een intern gericht initiatief. Bij de laatste editie waren onder andere ook Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf actief betrokken en aanwezig. Dit sluit aan bij ons streven externe partijen nog sterker te betrekken bij onze ambities. Daarin pakken wij graag onze verantwoordelijkheid.

### 6.3.3 Ruimte

#### We ontwikkelen blauw, groen en veilig

We zien een groeiend maatschappelijk bewustzijn voor de noodzaak om onze planeet leefbaar te houden. Ook Heijmans spreekt daarin een stevige ambitie uit: vanaf 2023 leiden al onze ingrepen tot verbetering van de natuur en een klimaatbestendig Nederland. Dat lukt dankzij onze grondhouding: we werken samen met het natuurlijke systeem. Zo maken we een gezonde leefomgeving; de kern van de strategie van Heijmans.

We zijn ons bewust van de betekenis van water en de bodem. Daarom gaan we er zorgvuldig mee om en bewegen we mee met het lokale natuurlijke systeem. Dat doen we zowel bij woningbouw- als bij utiliteit- en infraprojecten.

Klimaatadaptief inrichten is maatwerk. Het betekent water vasthouden, bergen, infiltreren en hergebruiken. Overal streven we het opleveren van een toekomstbestendige leefomgeving na, die de extremen van het veranderende klimaat veilig opvangt.

### Een verborgen parel op Rotterdam-Zuid

De Kuil, een oase van groen, rust en ruimte, midden in de dynamiek van de drukke stad. Heijmans bouwt de komende jaren duurzame eengezinswoningen en appartementen rondom een bijzondere binnentuin. Daar zorgen beplanting en verneveling van water straks voor temperatuurverlaging op hete dagen. Groene daken, 110 nestkasten, een opvangsysteem en wadi's voor waterberging en het gebruik van circulaire en duurzame materialen: alles in De Kuil is gericht op biodiversiteit en het creëren van een prettige, klimaatadaptieve leefomgeving voor mens, dier en plant.



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

Aan een natuurinclusieve, klimaatadaptieve samenleving werken we niet solitair. We bouwen aan een open systeem om voortdurend kennis en kunde uit te wisselen. Hierin werken we samen met ambitieuze organisaties en kennisinstellingen, zoals Naturalis, NL Greenlabel, Stichting Struikroven, The Pollinators en Staatsbosbeheer.



## Koploper

Heijmans is een van de koplopers als het gaat om plannen en maatregelen om biodiversiteit te stimuleren, constateerde de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Deze vereniging onderzocht afgelopen jaar 38 beursgenoteerde ondernemingen. Over de aanpak van Heijmans schrijven de onderzoekers: "In plaats van zich te richten op natuurcompensatie, wil Heijmans natuur verbeteren op de plekken waar ze werken. Dat betekent dat ze in de projecten die ze uitvoeren proberen natuurinclusief te bouwen. Voorbeelden daarvan zijn openbare groene gebieden realiseren in nieuwe woonwijken, evenals faunapassages aanleggen bij de herinrichting van snelwegen. Door ecologen in vaste dienst te hebben, is Heijmans niet alleen in staat gebleken om natuurvriendelijke diensten te verlenen, maar versterken ze ook hun eigen business case." Zo zijn de ecologen vanaf de start betrokken geweest bij onder andere de A12 Veenendaal-Ede-Grijsoord, het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, VERTICAL in Amsterdam Sloterdijk en de gebiedsontwikkeling Land van Dico in Uden, om meer natuur achter te laten dan we aantreffen.

## Gebiedsontwikkelingen

Gebiedsontwikkelingen gaan vaak gepaard met grote ingrepen in infrastructuur, landschap en omgeving. Infra en Vastgoed kunnen samen het gehele traject integraal aanbieden, van initiatief tot en met beheer. Het werken met NL Greenlabel en haar systematiek is inmiddels volledig geïntegreerd in onze gebiedsontwikkelingsprocessen. Dat leidt tot grote, meetbare stappen op het gebied van een duurzame en gezonde leefomgeving. In de beginfase van een gebiedsontwikkeling wordt met de partners en met NL Greenlabel aan de hand van een pre-screeningtool de ambitie voor het project vastgelegd. Daar waar het alleen bedrijfskavels, zorgcomplexen, parken of pleinen betreft wordt het terreinlabel toegepast. In de ontwerpfase toetst een assessor van NL Greenlabel of de ambitie ook daadwerkelijk in het definitief ontwerp zit. Tot slot wordt na oplevering deze check nogmaals uitgevoerd, wat leidt tot een definitieve score van de locatie.

Binnen de labelmethodes van NL Greenlabel wordt gekeken naar zeven hoofdthema's om vast te stellen hoe duurzaam een ontwikkeling is. Deze thema's zijn: Ontwerp, Realisatie & Beheer, Producten & Materialisatie, Energie & Klimaat, Bodem & Water, Biodiversiteit, Mens & Omgeving en Borging. Per thema kan op drie onderdelen punten gescoord worden, die aangetoond dienen te worden door Heijmans. Al deze punten bij elkaar opgeteld leiden tot een score tussen de G en A, waarbij Heijmans altijd gaat voor een score A of B voor het openbaar gebied.

Het project Maanwijk in Leusden heeft als eerste deze score behaald. In deze bijzondere wijk waar ruimte, natuur, technologie, mobiliteit en mensen elkaar ontmoeten, zijn in 2022 alle 120 woningen opgeleverd. Ook de gebiedsontwikkeling Vijfsluizen in Vlaardingen behaalt deze score.

## Impact op de omgeving verkleinen

Door industrieel te bouwen, verkleinen we de impact van de bouwplaats op de natuur. Waar voorheen een gebied helemaal kaal gemaakt werd als voorbereiding voor de bouw, kunnen we dat voortaan anders aanpakken. Met veel meer oog voor behoud en verrijking van de aanwezige natuur. Doordat meer woningen off-site in de fabriek geproduceerd worden zijn op de bouwplaats minder materieel en bouwbewegingen nodig. Bij de bouw van houtskeletbouwwoningen kunnen we als gevolg van de grote gewichtsbesparing bovendien elektrische kranen inzetten. Daarnaast zorgen we ervoor dat grond bij opgeleverde woningen klaar is voor de aanleg van een tuin. Bewoners van de houtskeletbouwwoningen Horizon kunnen straks zelfs kiezen uit vijf thematuinen met een Tuinlabel A, een van de labels van NL Greenlabel. Op die manier is bij oplevering van een project de wijk al meteen groen en prettig om in te wonen en leven.

## Groeiende aandacht

Ook bij Infra zien we bij opdrachtgevers een toenemende aandacht voor klimaatadaptatie en natuurinclusiviteit. Het loopt echter sterk uiteen hoeveel prioriteit en aandacht hieraan wordt gegeven, in hoeverre klanten hun ambities scherp hebben en in welke mate zij hun ambitie weten te vertalen naar de infra-opgaves voor de betreffende gemeente of provincie. Dit resulteert in uiteenlopende vraagstukken ten aanzien van klimaatadaptatieve oplossingen, duurzame uitvoering en alternatieven, en oplossingen ten aanzien van de energieopgave. Onze kennis en ervaring hebben bijgedragen aan het succesvol verwerven en realiseren van mooie projecten. Van de herinrichting van woonwijken tot het verduurzamen van bedrijventerreinen.

## Groen-blauwe bedrijventerreinen

Heijmans ontwikkelde een integrale aanpak voor de verduurzaming van bedrijventerreinen. Met alle belanghebbenden werken we samen toe naar groene, klimaatbestendige en energie-efficiënte bedrijventerreinen, waar werknemers prettig kunnen werken in een gezonde omgeving. Meer ruimte voor natuur (groen) in samenhang met een robuuster watersysteem (blauw) betekent minder overlast en schade als gevolg van de effecten van het veranderende klimaat, zoals wateroverlast en hittestress. Dat levert zowel kostenbesparingen op, als een gezonder vestigingsklimaat. Gelijktijdig kan er een slimmere energievoorziening gerealiseerd worden door lokale opwekking, gebruik en opslag van groene energie aan elkaar te koppelen. Bovendien versterkt een gezonde werkomgeving de binding tussen werknemers en bedrijven, en moet dit gaan bijdragen aan een lager ziekteverzuim en hogere productiviteit bij Heijmans.

Het Nationaal Groeifonds kende 26 miljoen euro toe aan het programma 'Werklandschappen van de Toekomst'. Heijmans is één van de dertig partijen in de brede coalitie achter dit programma. Het omvat een groot onderzoeksprogramma met vier 'living labs' als proeftuinen en tien ambassadeursterreinen. Zes provincies worden de komende negen jaar partner in dit programma om de vergroening en verduurzaming van bedrijventerreinen te versnellen.

## Natuurladder

Heijmans en DuraVermeer ontwikkelden samen de 'Natuurladder': een instrument dat het collega's in de infrasector gemakkelijker maakt om in projecten te zorgen voor meer biodiversiteit. Al het groen naast onze spoor- water- en snelwegen vormt samen het grootste natuurgebied van Nederland. Dat wordt grotendeels beheerd door bouwers. Zo bekeken speelt de infrasector als geheel een grote rol in het tegengaan van de biodiversiteitscrisis en bij het klimaatrobuust maken van Nederland. De Natuurladder maakt het mogelijk doelstellingen voor natuurinclusief en klimaatbewust bouwen concreet te maken. Dat helpt om groenblauwe ambities scherp te houden gedurende het hele traject, van ontwerp tot realisatie. Met de Natuurladder kan elk bouwbedrijf zien op welke trede een project nu staat en hoe het mogelijk is een trede hoger te komen.

## Metten is weten

Onze ambitie is een gebied beter achter te laten dan we het aantreffen. Om te weten of we daarin slagen, doen we allerlei metingen in de verschillende fasen van een gebiedsontwikkeling. Een nulmeting vooraf en metingen in de ontwerp- en realisatiefase en in de gebruikssituatie. Daarvoor werken we samen met verschillende partijen, zoals Naturalis, het RIVM en de Universiteit Wageningen. Door metingen, monitoring en het verzamelen van data zijn we langer betrokken bij projecten, ook na oplevering. Dit geldt zowel voor Vastgoed als Bouw & Techniek en Infra. Op die manier volgen we zelf de effecten van ontwerpkeuzes die een aantal jaren daarvoor zijn gemaakt. Dat leidt tot beter inzicht in de mogelijkheden om verder te verbeteren, verslimmen en verduurzamen.



## Land van Dico

Waar vroeger een fabriek stond, staat nu een groene wijk. De Udense wijk Land van Dico werd ontworpen met oog op de toekomst; bestand tegen hittestress, droogte en extreme regenval én duurzaam. Heijmans werkte hiervoor in de planfase nauw samen met NL Greenlabel. Deze onafhankelijke organisatie helpt overheden en ontwikkelaars bij het maken van een meetbaar duurzame leefomgeving. En dat is in Land van Dico overal te merken. De natuur krijgt hier alle ruimte om te groeien en bloeien, zowel in de tuinen als de openbare ruimte. Met wadi's en waterdoorlatende bestrating wordt wateroverlast tegengegaan en de woningen zijn energieneutraal. Hier wonen mens en dier samen in een groene, gezonde omgeving. Voor Heijmans is NL Greenlabel een volwaardige sparringpartner in duurzaamheid. Met elkaar streven we ernaar dat natuurinclusieve en klimaatadaptieve wijken de standaard worden.



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



# 7 Resultaten

In dit hoofdstuk rapporteren wij over onze resultaten in 2022, zowel financieel als niet-financieel. Heijmans creëert immers niet alleen waarde voor zijn stakeholders, maar levert ook een bijdrage aan bredere maatschappelijke waarden. Een voorbeeld hiervan is het creëren van toekomstbestendige huisvesting. We produceren woningen en tegelijkertijd verduurzamen we daarmee het totale woningbezit. Als makers van een gezonde leefomgeving hebben we onze missie vertaald naar 22 concrete doelstellingen, onze bold statements. De raad van bestuur monitort de voortgang van de strategische agenda. Dit doet zij samen met de groepsraad, waar de dagelijkse operationele aansturing van de organisatie is belegd. We meten onze resultaten in financiële kengetallen én in de vooruitgang op niet-financiële doelen zoals veiligheid en duurzaamheid. In bijlage 11.6.4 staat een overzicht van al onze financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren.

## 7.1 Waardecreatiemodel en Sustainable Development Goals

Heijmans richt zich op het leveren van een positieve bijdrage aan de samenleving als geheel. Het waardecreatiemodel geeft inzicht in de manier waarop wij grondstoffen en andere zogenaamde kapitalen gebruiken om waarde toe te voegen door het produceren van goederen en diensten. Het waardecreatiemodel is als volgt te interpreteren:

### Businessmodel en strategie

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

### Input

De input van het waardecreatiemodel bestaat uit alles wat we nodig hebben om waardecreatie te starten. Dit loopt van de gebouwen waarin we gehuisvest zijn, tot de denk- en menskracht die we nodig hebben voor het realiseren van onze producten. Van iedere categorie worden enkele voorbeelden weergegeven.

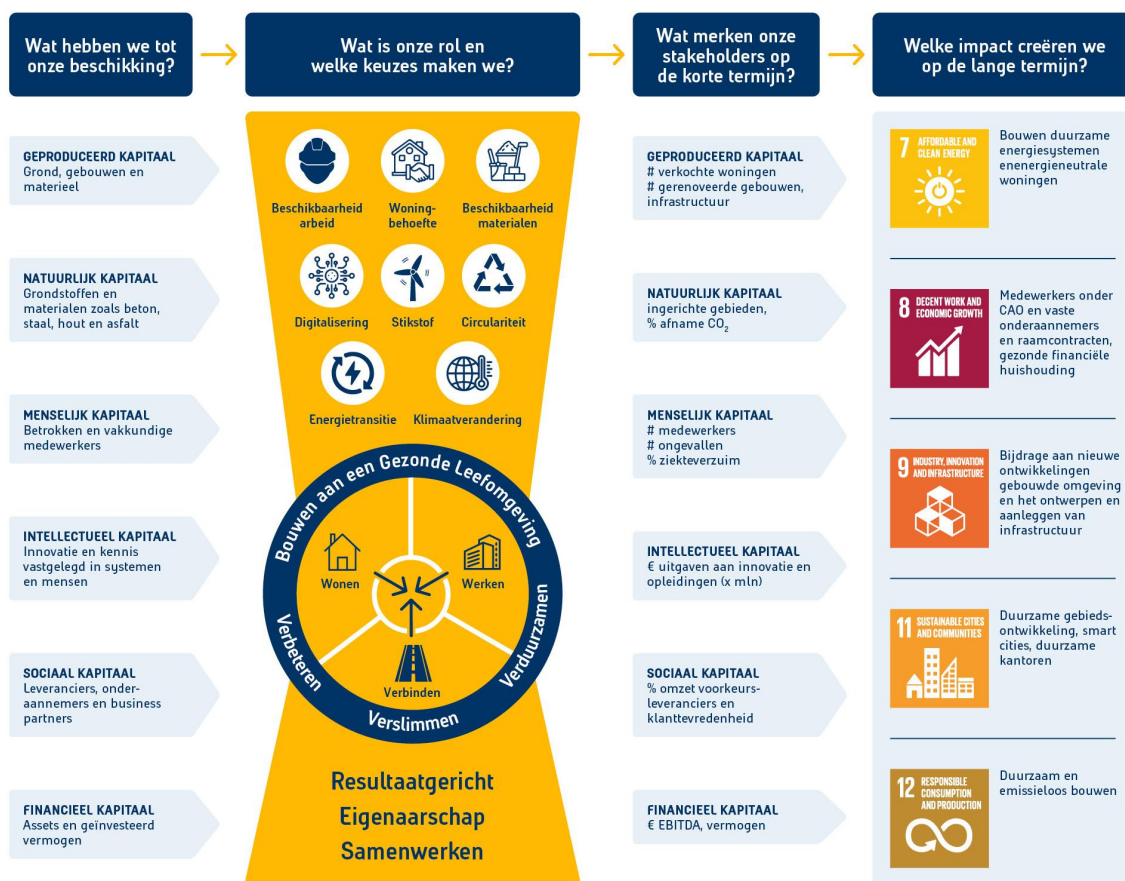
## Output

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

## Impact

Uiteindelijk heeft Heijmans met zijn output invloed op een aantal maatschappelijke vraagstukken. Met een Sustainable Development Goals (SDG's)- impactanalyse hebben we bepaald op welke van de 169 subdoelen wij de meeste impact hebben. Zie hiervoor ook bijlage 11.6.9. Op hoofdlijnen is dat het ontwikkelen van betaalbare en schone energie, het creëren van werkgelegenheid en economische groei, industrialisatie en bouwen van infrastructuur, het ontwikkelen van duurzame steden en gemeenschappen en het stimuleren van verantwoorde consumptie en productie.

In de afgelopen jaren hebben we prestatie-indicatoren geformuleerd voor verschillende niet-financiële ambities. Die ambities zijn te koppelen aan de SDG-doelen. Met de opgenomen prestatie-indicatoren meten we de stand van zaken in relatie tot de waardecreatie, maar ook de impact op de samenleving. Onze belangrijkste positieve impact bestaat uit het creëren van gebouwen om in te wonen en in te werken, het faciliteren van mobiliteit en het realiseren van voorzieningen om klimaatverandering te mitigeren (dijken, waterbergingen). Onze belangrijkste negatieve impact bestaat uit emissies (zoals CO<sub>2</sub> en stikstof), grondstofverbruik en afval. In het overzicht van prestatie-indicatoren, in bijlage 11.6.4, maken wij zichtbaar hoe dit zich verhoudt tot de doelen uit onze strategie, tot onze materiële thema's en tot de SDG's die wij geselecteerd hebben. Daarmee geven we ook aan welke impact we creëren in de maatschappij, bijvoorbeeld in het kader van klimaatverandering



## 7.2 Niet-financiële resultaten

Na veiligheid staan duurzaamheid en een circulaire bouwsector hoog op de agenda van alle bedrijfsstromen. Met onze digitale oplossingen, slimme producten en innovatieve werkwijze leveren wij een positieve impact op wonen, werken en verbinding in de 'echte' wereld. Dat uit zich in tastbare resultaten. Daarnaast moet een organisatiebrede inzet op digitalisering voor Heijmans leiden tot meer veiligheid, duurzaamheid, gebruiksgemak, effectiviteit en uitbreiding van het dienstenpakket. Ook in 2022 is gericht gewerkt aan het behalen van de doelstellingen die we voor 2023 hebben geformuleerd. Bold statements zijn voor Heijmans de belangrijkste thema's waarvoor wij een stip op de horizon wilden zetten en waarin wij echt beweging wilden teweegbrengen, gecategoriseerd langs de assen van onze strategie: verbeteren, verslimmen en verduurzamen. Dat is de reden dat we deze doelen bewust ambitieus hebben geformuleerd. Onze doelstelling was 100% beweging op alle bold statements te realiseren en de helft te halen. De destijds opgestelde doelen lopen in 2023 af. De realisatie tot en met 2022 van deze doelen biedt een gemengd beeld.

### 7.2.1 Verbeteren

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

## 1. We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen.

Het jaar 2022 werd overschaduwd door een dodelijk ongeval op ons project langs de N3. Een collega van een onderaannemer kwam om het leven. Ook zijn we teleurgesteld over het aantal ongevallen (met verzuim of met vervangend werk) in het afgelopen jaar. Het aantal ongevallen is gestegen van 66 in 2021 naar 71 in 2022. We verwachten dat dit deels komt doordat onze mensen minder weggijken en het gedrag langzaam aan het veranderen is, en er door collega's steeds meer (kleinere) ongevallen worden gemeld. We blijven streven naar 0 ongevallen. Bij al onze ongevallen (met verzuim) zetten we de 1-3-14 methode in, waarbij op de eerste, de derde en de veertiende dag de ongevallen worden geanalyseerd, en onderzoek en acties plaatsvinden. Met deze methode leren we hoe het beter kan en formuleren we concrete verbeteracties. Om het leereffect te vergroten, breiden we in 2023 ons incidentenregistratiesysteem (IRES) uit met een module waarin de verbeteracties aan een actiehouders worden gekoppeld en waar een extra check plaatsvindt op de borging van de verbetering.

## 2. IF < 1 in 2023.

Het IF-cijfer is gedaald naar 2,7 Heijmans-breed (was 3,8 in 2021). Dit komt omdat we minder ongevallen met (langdurig) verzuim hebben met eigen personeel en omdat we beter in staat zijn om voor vervangend werk te zorgen. Om het IF-cijfer nog verder te verlagen blijven we aandacht geven aan het risicobewustzijn van onze collega's en het verbeteren van de proactieve veiligheidscultuur waarin we ons uitspreken en elkaar aanspreken. Naast de gebruikelijke interventies zoals (VR)toolboxen, werkplekinspecties, dialoogsessies en risicosessies, focussen we ons steeds meer op veiligheid aan de voorkant van het proces (tender-ontwerp-voorbereiding) en hebben we meer aandacht voor sociale veiligheid.

## 3. In 2023 hebben we over de volle breedte van het bedrijf trede 4 van de Veiligheidsladder.

In 2022 heeft Heijmans Infra zich gehercertificeerd én verbeterd op de Veiligheidsladder trede 4. Daar zijn we trots op! In 2022 hebben zowel Woningbouw, Utiliteit als Vastgoed hun score verbeterd op trede 3 en hebben zij hard gewerkt aan verbeterplannen met de auditresultaten als belangrijke input. Deze bedrijfsstromen worden allemaal in het eerste half jaar van 2023 ge-audit op trede 4.

Kritische prestatie indicator	Score 2022	Score 2021
1. Aantal ongevallen; totaal incl. onderaannemers	71	66
2. Aantal dodelijke ongevallen	1	0
3. Ongevalsincidentie (IF-cijfer)	2,7	3,8

## 4. In 2023 zijn we voorspelbaar doordat alle grotere projecten (cat. 2 en 3) binnen de initiële bandbreedte eindigen.

Projecten in uitvoering zijn als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden gevoeliger voor fluctuaties, echter over de gehele linie zijn de projecten voorspelbaar gebleven. Richting voltooiing zien we projectresultaten overwegend verbeteren.

## 5. In 2023 leveren alle projecten een positieve bijdrage aan de winst.

In 2022 is, ondanks de gewijzigde marktomstandigheden, de relatieve bijdrage van projecten aan de winst op gelijk niveau gebleven. Dit geeft aan dat alle doorgevoerde verbeteringen robuust in de organisatie zijn verankerd om aan deze gewijzigde marktomstandigheden het hoofd te kunnen bieden.

Kritische prestatie indicator	Score 2022	Score 2021
4. Percentage grotere projecten (cat. 2 en 3) dat binnen de initiële bandbreedte eindigt	86%	75%
5. Percentage projecten dat een positieve bijdrage aan de winst levert	91%	90%

## 6. We reduceren het aantal collega's dat ongewenst vertrekt elk jaar met 50%.

De totale uitstroom is ten opzichte van vorig jaar relatief constant gebleven. We merken de effecten van de schaarste in de arbeidsmarkt, waardoor het ongewenste vertrek van medewerkers hoog blijft. We hebben veel aandacht voor de binding met onze medewerkers en het zijn van een aantrekkelijke werkgever met een sociaal gezicht. Zo hebben we bijvoorbeeld vanwege de extreme inflatie in 2022 twee keer een tegemoetkoming gedaan in de koopkracht van onze medewerkers. We hebben zicht op welke groepen medewerkers vaker Heijmans verlaten en hun redenen hiervoor. Bij deze specifieke groepen zijn we gestart met een aanpak op maat, zoals aanpassingen aan de werkinhoud. Bij een aantal onderdelen van Bouw & Techniek worden bij de werkvoorbereiding bijvoorbeeld taken gesplitst tussen administratieve werkzaamheden en technisch-inhoudelijke werkzaamheden, om zo de werkinhoud beter te laten aansluiten bij competenties en interesses van medewerkers.

## 7. We reduceren het ziekteverzuim elk jaar met 5%.

Heijmans heeft een voortschrijdend verzuimpercentage dat circa 1% lager ligt dan gemiddeld in Nederland bij bedrijven groter dan honderd medewerkers (6,20%; CBS<sup>[1]</sup>) en onder het gemiddelde van de bouwnijverheid ligt (5,38%; CBS<sup>[1]</sup>). Wel vertonen we een gelijke, stijgende trend in het verzuim, zoals die te zien is in Nederland. De stijging in het voortschrijdend verzuim is toe te schrijven aan een toename in het kort verzuim (tot acht dagen) ten opzichte van vorig jaar. Covid en mentale vermoeidheid als gevolg van de invloed van macro-economische factoren op het huishoudboekje van onze medewerkers zijn hier debet aan. Binnen Heijmans is volop aandacht voor het vergroten van de weerbaarheid van onze medewerkers. Tevens werken we met een aanpak op maat om langdurig verzuim te voorkomen en terug te dringen.

## 8. In 2021 is er een hogere medewerkersbetrokkenheid dan in 2019.

In 2022 heeft er geen algemeen Heijmans medewerkersbetrokkenheidsonderzoek plaatsgevonden. De resultaten van het onderzoek van 2021 zijn uitgebreid gedeeld binnen de organisatie en verbeteracties zijn in gang gezet. Daarnaast hebben pilots plaatsgevonden met korte vragenlijsten en wekelijkse stemmingsmetingen. In 2023 voeren we het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek opnieuw Heijmans-breed uit.

Kritische prestatie indicator	Score 2022	Score 2021
6. Personeelsverloop (%)*	5,97% / 5,17%	4,60% / 3,87%
7. Totaal ziekteverzuim	5,04%	4,66%
8. Medewerkersbetrokkenheid	n.v.t.	25

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

1 CBS cijfers zijn voortschrijdend tot en met derde kwartaal 2022.



A portrait of a woman with long, wavy blonde hair and blue eyes, wearing a dark top and hoop earrings. She is looking directly at the camera against a warm, yellow background.

## Elkaar verder helpen

**Sofie Bogaers (35) is secretaresse bij Materieelbeheer in Rosmalen. Ze zou hier zo tot haar pensioen willen blijven werken, want ze zit er helemaal op haar plek. Mensen met elkaar verbinden – van de werkplaats en kantoor – doet ze het allerliefst.**

"Ik twijfelde eerst of Heijmans niet te groot voor mij was, want hiervoor werkte ik altijd bij kleinere bedrijven waar een echt familiegevoel heerste. Maar ik merk helemaal niet dat dit zo'n groot bedrijf is en heb dat familiegevoel weer. Dat komt omdat iedereen zo toegankelijk is. Alles gaat in samenspraak en je kunt altijd met ideeën of oplossingen komen."

"Ik werk in Rosmalen en zit echt tussen het grote materieel. Vaak kennen de mensen van de werkplaats en kantoor elkaar niet, maar ik probeer ze met elkaar in contact te brengen en te verbinden. Als ik een eindeloze mailwisseling zie ontstaan, zeg ik: 'Loop maar even mee, want die persoon zit hier vlakbij.' Soms lijkt het wel een spreekuur aan mijn bureau, want er komen vaak mensen langs voor een praatje."

"Wat me aanspreekt bij Heijmans is dat iedereen elkaar helpt. Het maakt daarbij niet uit op welk project je zit of uit welke regio je komt. Binnenkort krijgen we een workshop om ook op kantoor nog duurzamer te werken. Ik ben benieuwd wat ik nog kan leren, want ik hou daar nu ook al rekening mee als ik producten bestel. Ik kijk naar duurzame alternatieven, verpakkingsmaterialen en hoe iets geleverd wordt. Het zijn kleine dingen, maar alle beetjes helpen om ons werk nog duurzamer te doen."

***"Wat me aanspreekt bij Heijmans is dat iedereen elkaar helpt"***

## 7.2.2 Verslimmen

Met vernieuwende ideeën, producten en diensten bieden we slimme oplossingen voor de belangrijke vraagstukken van nu en morgen. De gebouwde omgeving wordt steeds interactiever door intelligente systemen die data genereren. Deze informatie helpt ons klanten nog beter van dienst te zijn. Ook in het bouwproces zelf zetten we grote stappen om te verslimmen, onder meer door standaardisering en gebruik te maken van geïndustrialiseerde processen. Heijmans heeft de ambitie een regierol te (blijven) vervullen in ontwerp, realisatie en beheer van de gebouwde omgeving en wil daarom mede vorm geven aan de verslimming van de keten, ter vergroting van de impact en effectiviteit.

## 9. Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling.

### Utiliteit

Heijmans Utiliteit bouwt aan het werken met zogenaamde digitale tweelingen. Onze nieuwbouw projecten worden allemaal gemaakt met een hoogwaardig BIM-model (zie ook bijlage 11.6.14). De afgelopen jaren heeft de focus gelegen op het steeds verder integreren van het werken met BIM-modellen in onze werkprocessen. Onze ontwerpers, werkvoorbereiders en uitvoerders werken nu dagelijks met de 3D-geometrische modellen en informatie uit de BIM-modellen om de projecten optimaal te coördineren, voorbereiden en uitvoeren. Van de 25 te behalen BIM-doelstellingen op onze roadmap (BIM-ambitieladder) zijn er momenteel meer dan twintig die op reguliere basis toegepast worden op onze projecten en waar we gedocumenteerde best practices voor hebben. Het toepassen van BIM (in alle lagen in de organisatie) is van operationele aard en niet langer een strategische verbetering. Zo gewoon is het werken met BIM inmiddels geworden.

### Renovatie Binnenhof

Ter voorbereiding op de renovatie van het Binnenhof is een uitgebreid 3D-model gemaakt. Want hoewel Heijmans met de renovatie van de Eerste Kamer en Raad van State een deel van de opdracht doet, moeten alle betrokken bouwers het werk goed afstemmen. Dit digitale model stelt alle partijen in staat sneller en efficiënter samen te werken en te toetsen of de werkzaamheden veilig en volgens plan uitgevoerd kunnen worden. Bij de renovatie van monumentale gebouwen stuit je ook zomaar op verrassingen: er werd een middeleeuwse trap gevonden tijdens funderingsonderzoek. Ook die wordt opgenomen in het 3D-model. Zo wordt het 3D-plaatje steeds completer.



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

We bieden voor alle functiegroepen op reguliere basis zogenaamde 'lak- en wasstraat' trainingen aan. Daarin leren onze medewerkers de basiswerkzaamheden met BIM-modellen (lakstraat) en worden zij regelmatig voorzien van de laatste inzichten (wasstraat).

Eén van de ontwikkelingen die we in 2022 doorgemaakt hebben, is het inzetten van pointclouds (een manier van inmeten van een gebouw) voor voortgangsbewaking en kwaliteitscontrole. Daarbij wordt een statief met ronddraaiende operator op een plek geplaatst. Bij elk rondje schiet de operator meetpunten de ruimte in, die digitaal worden teruggekoppeld. Na tientallen miljoenen keren ontstaat een puntenwolk die weergeeft hoe een ruimte eruitziet. De kennis en kunde op dit gebied is in 2023 beschikbaar om op projecten in te zetten.



Renovatie Binnenhof in Den Haag

Voor onze onderhoudscontracten zijn we aan het werk met een digitale tweeling-propositie genaamd DreAM. Deze toepassing baseert zich op een 3D BIM-model waarin informatie beschikbaar gemaakt wordt die voor onderhoud- en beheerprocessen relevant is. Door het combineren van inhoudelijke vakkennis over bouwen en onderhoud én databronnen over onze eigen processen en het gebouwgebruik (sensordata), creëren we nieuwe inzichten die er zonder digitale tweeling (DreAM) niet zijn. In 2022 hebben we twee Proof of Concepts op dit vlak gecreëerd en in gebruik genomen. In 2023 wordt dit uitgebreid naar een Minimal Viable Product dat op meer projecten ingezet gaat worden.

## Woningbouw

Bij Woningbouw zien we op dit moment een stijgende lijn in het gemiddeld aantal behaalde BIM-sterren per project. Dit is de belangrijkste graadmeter van het feit dat we alle projecten gestructureerd aanpakken met de BIM-Focus Project aanpak. En belangrijker, dit levert resultaat op. Niet alleen op het gebied van behaalde aantal BIM-sterren (verdeeld over vijf niveaus), maar ook vanuit de beleving van de mensen op de projecten en de financiële resultaten op die projecten. De projecten lopen beter en gestructureerder, met als resultaat beter gestroomlijnde processen en minder faalkosten.

Samen met TNO is er een referentiearchitectuur ontwikkeld gebaseerd op bestaande, herbruikbare architectuur. Dit biedt als het ware een sjabloon waarmee we stapsgewijs een volledige digitale tweeling over de hele levenscyclus van een woning kunnen ontwikkelen. Dit kan zowel voor het productieproces van onze houtskeletbouwwoningen in de fabriek in Heerenveen als voor de Horizon-woning zelf. Er wordt ook gewerkt aan een nieuwe digitale woningconfigurator. Kopers kunnen hiermee hun eigen nieuwbouwwoning aanpassen aan hun wensen. Deze woningconfigurator wordt geïntegreerd met de fabricagesoftware om een doorlopende informatiestroom te krijgen.

## Infra

In alle infra-opgaves, zowel nieuwbouw als beheer en onderhoud, gebruiken we een digitale tweeling. Die start met het inrichten van een geografisch informatie model. Dit informatiemodel vormt het centrale informatiepunt voor onze collega's.

In onze nieuwbouwoopgaven gebruiken we BIM-doelstellingen ('sterren') waarbij we afhankelijk van de complexiteit van de projecten verschillende ambities gebruiken. Voor de meest complexe Infra projecten in 2022 realiseren we een hoge ambitie van achttien sterren. Dit zijn onder andere de dijkversterkingsprojecten Gorinchem - Waardenburg en Sterke Lekdijken, de projecten aan de start en landingsbanen op Schiphol, de renovatie van de Piet Hein Tunnel en de A1 Apeldoorn - Twello.

Met name in de projecten in de energietransitie, waaronder voor onze klant Tennet of onze civiele projecten, zien we een sterke toename in het gebruik van BIM, onder meer door het toepassen van best practices van complexe projecten. Het gebruik van een digitale tweeling is daarmee inmiddels breed verankerd in de organisatie.

In de doorontwikkeling van onze best practices is in 2022 een aantal belangrijke stappen gezet. Eén daarvan is de standaard uitwisseling tussen de geografische (GIS) data en het 3D-BIM-model. Dit stelt de collega's in staat om op een gebruiksvriendelijke manier de meest relevante projectinformatie snel en eenduidig te vinden, zowel op kantoor als op de projectlocatie. In lijn met het ontsluiten van de belangrijkste projectinformatie heeft ook het simuleren van het bouwproces (4D-BIM) in 2022 een grote vlucht genomen. Door de eenduidige manier van werken, waarbij planning, de huidige situatie en de beoogde situatie op elkaar worden afgestemd, krijgen de betrokkenen vanuit ontwerp, werkvoorbereiding en realisatie een gedragen beeld hoe het werk te maken. Hiermee dragen we bij aan een veiliger uitvoering en minder faalkosten.

Daarnaast zijn belangrijke stappen gezet voor wat betreft het automatiseren en parametriseren van het ontwerpproces. Bijvoorbeeld in het automatisch genereren van 2D-tekeningen en het bouwen van nieuwe ontwerp-apps die een deel van het ontwerpproces grotendeels voor hun rekening nemen.

Voor Infra is het goed in kaart brengen van de ondergrond cruciaal om graafschades te voorkomen. Daarvoor hebben we een paar belangrijke innovatieve technieken in huis die de ondergrond zeer nauwkeurig in kaart kunnen brengen. Zo heeft Infra een pilot uitgevoerd voor visualisatie met Augmented Reality van het te realiseren ondergrondse 3D-model van een nieuwe riolering. Dit 3D-model is in de bestaande ondergrond gevisualiseerd om zo direct de interactie met de aanwezige kabels en leidingen in kaart te brengen. In 2022 is deze techniek na een eerste pilot op verschillende ondergrondse projecten toegepast.

## 10. We zetten jaarlijks vijf nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt.

Naast de doorontwikkeling van proposities met nieuw aanbod voor onze klanten, door bijvoorbeeld het toevoegen van nieuwe waarde-elementen aan bestaande producten en diensten, werden er bij Bouw & Techniek, Infra en Vastgoed in totaal zeventien nieuwe datagedreven diensten ontwikkeld en in de markt gezet. Hieronder worden enkele voorbeelden kort beschreven:

- Zo is voor het ontwerp van datacenters de datacentergenerator ontwikkeld. Hiermee is op basis van een vooraf gedefinieerde catalogus met 36 bouwstenen en componenten parametrisch ontwerp van datacenters mogelijk. Deze dienst is reeds in meerdere tenders meegenomen en klanten reageren hier enthousiast op.
- Datagedreven duurzaam advies omvat onder andere inzicht in de energievraag en het energieverbruik bij de realisatie van projecten, een emissiedashboard voor stikstof, ammoniak en CO<sub>2</sub> en materiaalstroomanalyse. Daarnaast is de berekening van Milieu Kosten Indicator en Milieu Prestatie Gebouwen-scores gestandaardiseerd en geautomatiseerd.
- Iris 2.0 is de online dienst waarmee Heijmans Services zijn klanten inzicht geeft in gebruikerswaarde, vastgoedwaarde en servicewaarde van hun gebouwen en assets. Met het complete dashboard van Iris waarop informatie uit meerdere systemen duidelijk en overzichtelijk bij elkaar wordt gebracht, krijgt de klant grip op eigen assets. Deze oplossing is inmiddels bij vijftien klanten geïmplementeerd.
- Door middel van het op afstand ophalen van data uit gebouwen kan via Insight assetanalyse plaatsvinden. Zo kan bijvoorbeeld geanalyseerd worden of een zonwering naar behoren werkt door koppeling met data over zonuren. Vervolgens kan op afstand en proactief actie ondernomen worden om een verbetering of aanpassing uit te voeren, zonder verstoring van het primaire proces van de klant. Inmiddels zijn 52 gebouwen gekoppeld. Een soortgelijk traject loopt om op afstand veiligheidssystemen uit te lezen. Naar verwachting komen in 2023 beide trajecten samen.
- Het Heijmans energie-opslagsysteem is een slim energie-opslagsysteem in combinatie met energiemanagement voor utilitaire projecten inclusief spin-off voor fysiek beheer en onderhoud aan systemen. Het biedt direct de oplossing voor de acute energietransitieproblemen waarmee de klant te maken kan krijgen. De problemen kunnen per markt-/klantsituatie verschillen. Met de provincie Overijssel en onze fabriek voor houtskeletbouwwoningen in Heerenveen lopen gesprekken om dit systeem als eerste te gaan gebruiken.
- De laadpalenscan geeft inzicht in de mogelijkheden voor het plaatsen van (extra) laadpalen. Dit is ook mogelijk in combinatie met het leveren van laadpalen (infra) en fysieke aanpassing van de gebouw energie-installatie, een vast onderdeel in het aanbod van Heijmans Energie Services.
- Voor de monitoring van Dynamische Verkeersmanagement (DVM)-systemen, zoals matrixborden, camera's en dynamische route-informatiepanelen (DRIP's) krijgt de klant op twee langjarige beheer- en onderhoudscontracten de mogelijkheid realtime alle storingsen direct uit alle aangesloten DVM-assets te zien en te prioriteren.
- In 2022 zijn twee verkeersmanagementdiensten doorontwikkeld. Voor het verkeersmanagement in het kader van grootschalige wegwerkzaamheden is de dienst reistijdmonitoring doorontwikkeld naar een productiewaardige en daarmee cybersecure oplossing. Deze dienst laat realtime de verwachte en actuele reistijden bij omleidingen zien. Hierdoor kan Heijmans direct bijsturen in het verkeersmanagement op deze omleidingen, in het bijzonder op het onderliggend wegennet. Daarnaast heeft Infra zijn Digital Road Safety System ontwikkeld. In het kader van veilig werken langs en op de weg heeft Heijmans een systeem ontwikkeld waarmee collega's via een kastje in de auto hun wegwerkzaamheden realtime kunnen aanmelden bij navigatiesoftware als TomTom, Google en Waze. Hiermee krijgen weggebruikers direct een melding als er in hun buurt wegwerkzaamheden zijn.
- Vanuit Heijmans Vastgoed is bi-directioneel laden in samenwerking met een partner ingezet bij Leidsche Rijn in Utrecht. Deze ontwikkeling is cruciaal om de energiebalans van wijken in de toekomst veilig te kunnen stellen.

## 11. Het aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase groeit elk jaar met 50%.

Bij Bouw & Techniek heeft de groei van Beyond Eyes-dienstverlening bij zijn klanten ook in 2022 een mooie ontwikkeling laten zien. Zo is het aantal gebouwen waar met Beyond Eyes-dienstverlening gewerkt wordt, met 49% gegroeid naar 330 gebouwen. Het aantal abonnementen is met 13% gegroeid naar 141 abonnementen in totaal, verdeeld over 102 unieke bedrijven.

Eind 2022 heeft Beyond Eyes daarnaast de aanbesteding 'Werkplek- en ruimtesensoren' van ProRail definitief gegund gekregen. Begin 2023 wordt gestart met de implementatie van 4.500 sensoren op zeven verschillende locaties. Hierbij wordt data verzameld met als doel een optimale werkplek op kantoor te creëren en efficiënt gebruik van kantoren te realiseren.

Naast Heijmans en CSU heeft nu ook PreZero zich aangesloten als derde familielid van Beyond Eyes. Daarmee breidt Beyond Eyes haar datagedreven facilitaire diensten uit met afvalmanagement. Met de toetreding van PreZero wordt er weer een grote stap gezet in het verder verduurzamen van facilitaire processen van organisaties.

Bij Infra zijn vijf al langjarige lopende abonnementen met nog eens drie tot vier jaar verlengd. Dit onderstreept het belang dat de abonnementen uit datagedreven diensten langjarige stabiele inkomsten genereren. Daarnaast volgen uit de vijf bovengenoemde diensten zes abonnementen. Samen met twee nog lopende diensten is het aantal abonnementen daarmee in 2022 tot dertien gegroeid.

Bij Vastgoed zijn er in 2022 vanuit de datagedreven diensten 573 abonnementen uitgegeven aan particuliere kopers/gebruikers van een Heijmans woning.

Kritische prestatie indicator	Score 2022	Score 2021
9. Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling	84%*	71%
10. Nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt gezet	17	9
11. Aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase	727	212

\* Dit percentage heeft betrekking op opgaves in de realisatiefase.

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

De verschuiving van on-site uren naar off-site uren is een maatstaf voor de beoogde industrialisering en standaardisering. Daarmee behalen we doelstellingen met betrekking tot veiligheid, duurzame inzetbaarheid, kwaliteit van geleverde producten en verminderen we faalkosten.

In 2022 blijven we wat betreft het Heijmans Woonconcept (grondgebonden conceptwoningen - HWC) met 689 gemonteerde casco's in lijn met het aantal van 2021. Het absolute aantal ligt iets lager, omdat vijf pilotprojecten van totaal 38 woningen in ons nieuwe concept Horizon (grondgebonden woningen in hout) zijn gerealiseerd. Daarnaast zijn ook elementen van woningen voor externe opdrachtgevers geproduceerd.

Tevens zijn er flinke stappen gezet met onze gestapelde concepten (appartementencomplexen). Zo is in november met corporatie Kleurrijk Wonen de overeenkomst getekend voor de eerste 43 Huismerk appartementen in Culemborg, ons gestapeld concept met galerij-ontsluiting voor de betaalbare (huur)markt. De volgende projecten in onder meer Arnhem en Culemborg zijn inmiddels volop in ontwikkeling. Ook het Heijmans Appartementen Concept met portiekontsluiting voor de stedelijke (herontwikkelings-)gebieden gaat richting uitontwikkeling en realisatie. Met een breed palet aan appartementstypen en plattegronden zijn we in staat om ook aan deze opgaven een conceptmatige invulling te geven, zoals in Den Haag Zuid West (Dreven, Gaarden, Zichten), de Lodewijk van Deijsselbuurt in Amsterdam en Overvecht in Utrecht. Eind 2022 zijn er 629 Heijmans Appartementen Concept-woningen in ontwikkeling.

Binnen de concepten wordt, waar mogelijk, ingezet op prefab onderdelen, geproduceerd of samengesteld in de fabriek van onze bij de concepten betrokken co-makers. Voor zowel de grondgebonden als de gestapelde producten wordt het casco, het dak en (een groot gedeelte van) de gevel in prefab aangeleverd voor alleen de montage op de bouwplaats. Daarnaast wordt continu bekeken welke onderdelen verder geprefabriceerd kunnen worden; zo wordt bij de Heijmans Woonconcept-woningen een pilot uitgevoerd met onder meer een kant-en-klaarvloer (inclusief installaties af fabriek en er is geen afwerkvloer meer nodig) en de inzet van prefab binnenwanden. Dit levert naast de hierboven genoemde doelstellingen ook nog eens circulair voordeel op omdat minder materiaal nodig is, er minder afval is en de binnenwanden van biobased materiaal in plaats van gasbeton zijn.

Ook is er in 2022 hard gewerkt om de overgenomen fabriek gereed te maken voor de productie van Heijmans Horizon-woningen vanaf 2023.

Een groeiend deel van de productie verschuift daarmee van on-site naar off-site, niet alleen voor wat betreft conceptmatig naar industrieel (in onze eigen fabriek) maar ook voor zowel grondgebonden als gestapeld.

<b>Kritische prestatie indicator</b>	<b>Score 2022</b>	<b>Score 2021</b>
12. Conceptwoningen opgeleverd	776	613



# Bouwen voor de toekomst

Bij de ontwikkeling van de nieuwste generatie woningen van Heijmans stond een aantal grote vraagstukken centraal. Hoe kunnen we onze activiteiten verder verduurzamen? Hoe bieden we een oplossing voor het grote tekort aan betaalbare woningen? En hoe realiseren we dat op een efficiënte en veilige manier als er steeds minder vakmensen beschikbaar zijn? Het antwoord is Heijmans Horizon. Met conceptueel bouwen samen met co-makers heeft Heijmans al jaren ervaring. Industrialisatie en standaardisatie in combinatie met variatie maakt het mogelijk snel en efficiënt te bouwen voor heel veel doelgroepen. De ambities op het gebied van duurzaamheid en innovatie kunnen wij niet alleen verwezenlijken. Daarom zochten wij de juiste partners; om kennis te delen, samen te leren en zo sneller en slimmer het aantal duurzame en goede woningen in Nederland te vergroten. In de eerste projecten is ervaring opgedaan. Vanaf 2023 worden deze duurzame woningen gebouwd in onze energieneutrale fabriek in Heerenveen. De industrialisatie van gestandaardiseerde houtskeletbouw betekent een kanteling van engineeren naar configureren. Zo kan de klant vanaf 2023 met behulp van de 3D Woonconfigurator van Heijmans zelf zijn houtskeletbouwwoning samenstellen. Thuis op de computer of tablet, in alle rust.



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



## 7.2.3 Verduurzamen

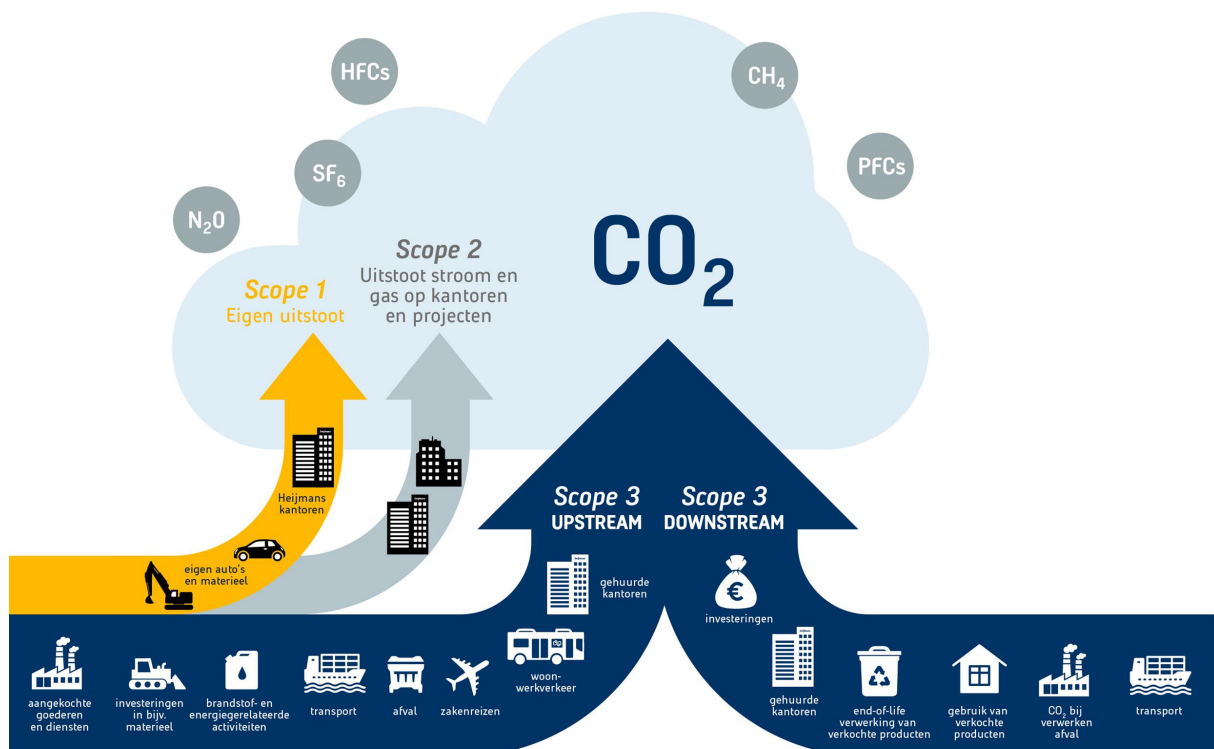
Als toonaangevende partij in de sector willen we een leidende rol spelen in de verduurzaming van de leefomgeving. We kunnen het verschil maken door duurzaam te ontwerpen, met oog voor alternatieve en decentrale energiewinning, efficiënt (her)gebruik van resources en optimaal comfort en beleving. Ons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

### 13. Vanaf 2023 is Heijmans CO<sub>2</sub>-neutraal. Eventuele restwaarde wordt gecompenseerd.

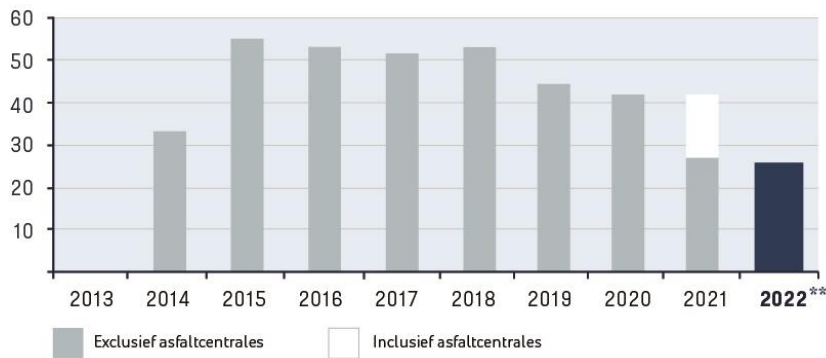
Met de doelstelling om na 2023 CO<sub>2</sub>-neutraal te kunnen produceren zou Heijmans voldoen aan de geprojecteerde science based target van COP21 die vraagt om een lineaire reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot van meer dan 4,2% per jaar. In 2022 hebben we een reductie van 6,9% bereikt (scope 1 en 2) ten opzichte van 2021. Over 2021 en 2022 samen een reductie van 13,2%.

We hanteren het Green House Gas (GHG)-protocol voor het in kaart brengen van onze footprint en rapporteren hier ook jaarlijks over in de GHG-rapportage. In dit protocol wordt uitgegaan van scope 1, 2 en 3 emissies.

De strategie van Heijmans om de uitstoot van CO<sub>2</sub> terug te brengen bestaat uit het vergroten van de hoeveelheid zelf opgewekte duurzame energie, het verbeteren van de energie-efficiency van de productie en tenslotte het hoogwaardig compenseren van het restant van de scope 1- en 2-emissies. Ten aanzien van de scope 3 emissie zijn met name de ambities vanuit de producten die we zelf ontwikkelen van belang (Vastgoed), evenals het maken van de goede ontwerpkeuzes en het toepassen van duurzame materialen.



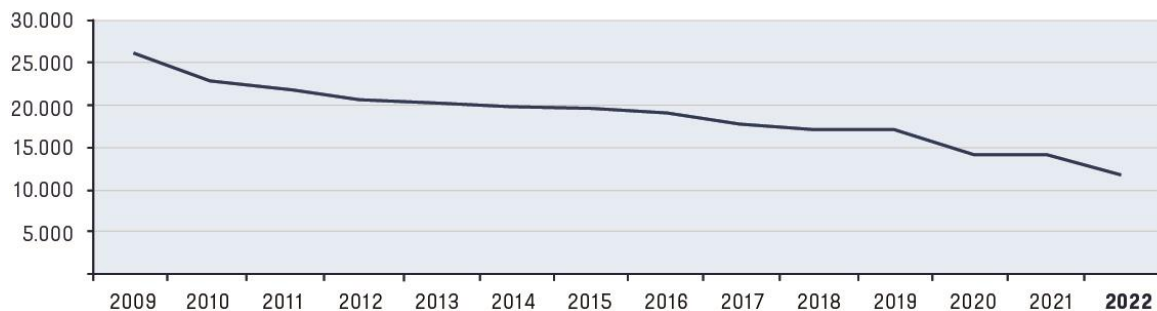
De ontwikkeling van de scope 1- en 2-emissies in de afgelopen jaren is weergegeven in de volgende tabel:



## Scope 1-emissies

Een belangrijke component van de scope 1-uitstoot van CO<sub>2</sub> is het eigen wagenpark. Door het gevoerde beleid daalt de CO<sub>2</sub>-uitstoot al enkele jaren. We hebben hier nog een extra impuls aan gegeven met het besluit om vanaf 1 januari 2023 alleen nog elektrische leaseauto's met geel kenteken toe te staan en de langlopende contracten in te korten. Wel is er een uitsteleffect door de langere levertijd van de elektrische auto's en zien we na Corona weer een toename van het aantal gereden kilometers. Daar waar elektrificatie nog geen optie is (deel van de grijze kentekens) wordt ingezet op de toepassing van HVO (biodiesel), hetgeen een reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot oplevert van circa 90% ten opzichte van reguliere diesel. De dekking van tankstations waar HVO getankt kan worden is echter nog onvoldoende.

### kg CO<sub>2</sub>-uitstoot wagenpark Heijmans NL

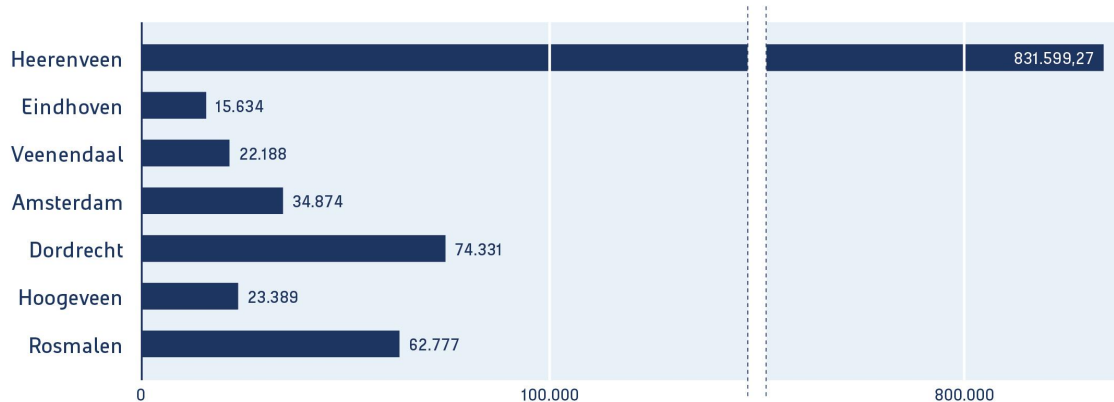


Ten aanzien van de uitstoot van CO<sub>2</sub> op de bouwplaatsen is met name het materieel dat nu nog op diesel functioneert debet. We hebben daarom een intensief investeringsprogramma opgezet voor het emissieloos maken van het machinepark en materieel. Leveringsproblemen en nog lopende innovatieprojecten om met name groot materieel met behoud van specificaties te elektrificeren, spelen hierbij soms een vertragende rol.

## Scope 2-emissies

De inkoop van gas en elektriciteit vormt normaal gesproken het grootste deel van de CO<sub>2</sub>-emissies binnen scope 2. Sinds enkele jaren heeft Heijmans de elektriciteit echter volledig vergroend, waardoor de uitstoot hiervan verwaarloosbaar is. Daarnaast wekken we zelf ook energie op. De hoeveelheid zelf opgewekte energie op kantoren is de afgelopen jaren toegenomen. In totaal hebben de Heijmans-panden de afgelopen jaren al circa 300 MWh aan elektriciteit geproduceerd. De komende jaren wordt dit verder uitgebreid, door bijvoorbeeld parkeerplaatsen te gaan gebruiken voor energieopwekking. Dit is in lijn met de verwachte stijging van het elektriciteitsgebruik door elektrificatie van het wagenpark en materieel.

### Opwek per locatie 2022 (kWh per jaar)



Ten slotte is dit jaar voor het eerst ook groen gas ingekocht wat voor een verdere reductie in scope 2 heeft gezorgd.

### Scope 3-emissies

De emissies van scope 3 zijn onder te verdelen in upstream en downstream. De upstream-emissie is vooral te beïnvloeden door het maken van de juiste materiaalkeuzes en door duurzaam in te kopen. Vaak is hierbij de invloed minder direct dan bij de scope 1-2 emissie als het gaat over ambitie, concurrentie en betaalbaarheid.

De downstream-emissie wordt vooral veroorzaakt door de uitstoot die de geproduceerde producten nog hebben na verkoop of oplevering aan onze klanten. Dit zijn in het geval van Heijmans vooral opgeleverde woningen en utiliteitsgebouwen. Hoewel we via Vastgoed bij woningen vaak wel directe invloed kunnen uitoefenen op de specificaties van het product, zijn we bij utilitaire gebouwen veel afhankelijker van de ambities van onze klanten.

Als indicator voor de scope 3 downstream-emissies meten we de gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van de opgeleverde woningen. Dit is één van onze kpi's gekoppeld aan bankconvenanten. Voor 2022 zijn we uitgekomen op 932 kg CO<sub>2</sub> per jaar per opgeleverde woning. Daarmee realiseren wij al een reductie van 34% ten opzichte van de basis zoals die in het bankconvenant in 2020 is afgesproken (1409 kg CO<sub>2</sub> per opgeleverde woning per jaar). Dit terwijl de doelstelling in het convenant voor 2024 op 30% staat. Ten opzichte van 2021 betekent dit een reductie van 9% (1021 kg CO<sub>2</sub> per opgeleverde woning per jaar).

De verwachting is dat door de aangescherpte ambitie voor het ontwikkelen van woningen deze indicator de komende jaren verder blijft dalen.

Voor het in kaart brengen van de scope 3 upstream is een vertaalslag gemaakt van de inkoopspend en de verschillende te onderscheiden categorieën naar een inschatting van de CO<sub>2</sub>-uitstoot per categorie. Dit geeft een eerste indicatie van de grootte van een aantal belangrijke elementen van de scope 3 upstream, maar dit is een eerste inschatting en dit zal de komende jaren nog verder verfijnd en vervolledigd moeten worden. Onder meer door het uitvoeren van ketenanalyses en het verbeteren van de meesystematiek voor materialen en diensten in Nederland. Vanuit het GHG-protocol kan de vertaalslag gemaakt worden naar de specifieke categorieën.

	<b>Categorie</b>	<b>Beschrijving categorie</b>
<b>upstream</b>	1 Inkoop goederen en diensten	Inkoop grondstoffen, halffabricaten en diensten
	2 Kapitaal goederen	Elektrotechnische installaties en verlichting
	3 Brandstof en energie gerelateerde activiteiten (niet vallend onder scope 1 en 2)	Verbruik bij onderaannemers en ingehuurde specialistische bedrijven
	4 Transport en distributie	Transport van materialen, halffabricaten en materieel
	5 Afval tijdens productie veroorzaakt	Afval van bouwplaatsen
	6 Zakelijk vervoer	Scope 2
	7 Woon-werkverkeer	Woon-werkverkeer personeel
	8 Geleasede goederen	Wagenpark wordt geleased geldt ook voor een deel materieel (brandstof valt in scope 1)
<b>downstream</b>	9 Transport en distributie	Transport van eindfabricaten
	10 Bewerking van geleverde producten	Onderhoud van wegen, waterbouwkundige kunstwerken en gebouwen in de exploitatiefase
	11 Gebruik van geleverde producten	Gebruik van wegen, viaducten, gebouwen en waterbouwkundige kunstwerken
	12 Einde levensduur van geleverde producten	Recycling van eindproducten
	13 Geleasede goederen	Leasen van eindproducten
	14 Franchises	Franchising concepten
	15 Investerings	Investering in machines

De belangrijkste componenten zijn de inkoop van beton, ingehuurd materieel, ingekochte metalen (damwanden, wapening) en ingekocht asfalt en de emissies die hiermee samenhangen (transport, verwerking).

<b>Productgroep</b>	<b>Ingekochte hoeveelheid (in € mln)</b>	<b>Ingeschatte hoeveelheid CO<sub>2</sub> uitstoot (x 1000 ton)</b>
Ingekocht beton	156	141
Inhuur materieel	131	111
Ingekochte metalen	136	74
Ingekocht asfalt	64	39
Ingekocht wegtransport	43	37

Voor verschillende productgroepen zoals asfalt, beton en afval zijn er roadmaps/verbeterprogramma's om de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de komende jaren verder terug te dringen.

#### **14. In 2023 kunnen we emissieloos produceren, in 2030 doen we dit op al onze opgaves.**

In CO<sub>2</sub>-reductie hebben we al behoorlijke slagen gemaakt en daaraan blijven we werken. We constateren op dit terrein overigens verschillende ambities binnen de categorieën opdrachtgevers.

Emissieloos produceren gaat vooral om het vervangen van gebruikte verbrandingsmotoren in ons materieel door elektrische motoren. Deze kunnen dan voor hun energievoorziening worden gevoed door batterijen of door bijvoorbeeld waterstof. Hierbij komt dan geen stikstof of fijnstof vrij vanwege verbrandingseffecten. De belangrijkste maatregelen hiervoor zijn het elektrificeren van het wagenpark en het investeringsprogramma voor de elektrificatie van het materieel. Vanaf 2023 hebben we alleen nog elektrische personenvoertuigen in de nieuwe lease en worden bestaande leasecontracten ingekort. Het investeringsprogramma voor het materieel heeft inmiddels geleid tot de aanschaf van elektrisch materieel, van klein (trilplaten, heftrucks) tot groot (rupskraan). Dit materieel wordt ook al volop ingezet, bijvoorbeeld ten behoeve van het project A1 Apeldoorn - Twello voor Rijkswaterstaat.

## 15. In 2023 kunnen we 100% energieneutrale oplossingen leveren aan onze klanten.

We zien dat het aantal klanten dat vraagt om energieneutrale oplossingen toeneemt. We bieden actief oplossingen aan om invulling te geven aan deze klantvraag. Dit doen we gevraagd en ongevraagd.

### Science Campus Leiden

Een duurzaam en flexibel gebouw, aanpasbaar aan de eisen en wensen van de toekomst. Maar ook een gebouw dat internationale wetenschappers en studenten aantrekt en een inspirerende ontmoetingsplek is voor studenten, docenten en onderzoekers. Dat is de opgave voor Heijmans bij de realisatie van het Gorlaeus Gebouw voor de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen van de Universiteit Leiden. De nieuwbouw op de Science Campus omvat een karakteristieke entree, state-of-the-art laboratoria, collegezalen en faciliteiten. De oplevering is eind 2023 gepland.



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

Zo hebben we bij Heijmans Energie dertig projecten in ontwerp, voorbereiding, realisatie en uitvoering, waarbij het in totaal gaat om drieduizend woningen. In 2022 hebben we een belangrijke basis gelegd door twintig woningbouwprojecten zelf van een duurzame energievoorziening te voorzien en de bewoners voor de komende dertig jaar van warmte en koude te voorzien. Door een koppeling met zonnepanelen kunnen we er in 2023 voor zorgen dat we energieneutrale woningen aanbieden aan onze klanten. Tevens zijn we gestart met de installatie van een smart grid op gebouwniveau als proefopstelling op ons eigen kantoor Hive in Rosmalen. In 2023 wordt dit smart grid verder vormgegeven, zodat we onze klanten op gebouw- dan wel wijkniveau energieneutrale oplossingen kunnen bieden.

Voorbeelden van energieneutrale woningbouwprojecten die we in 2022 hebben opgeleverd, zijn: Maanwijk in Leusden, Park van Buijsen, Fase 4 Keijzershof in Pijnacker, Culemborg Parijsch, Forteneiland West en Fase 2 Ruijtershof in Eemnes. Bij Utiliteit is de Science Campus in Leiden een mooi voorbeeldproject.

Kritische prestatie indicator	Score 2022	Score 2021
13. Absolute CO <sub>2</sub> -emissies scope 1 en 2	26.082	27.995
14. Emissieloos produceren*	-	-
15. Gemiddelde CO <sub>2</sub> -uitstoot van opgeleverde woningen	932	1.021

\* Voor bold statement 14 zijn geen kwantitatieve kpi's bepaald.

## 16. Bij al onze aanbiedingen rekenen we uit wat de milieuprestatie is. In 2023 leveren we die standaard mee aan onze klanten.

We maken aan de hand van de MPG (MilieuPrestatie Gebouwen) een milieuprestatieberekening voor alle woningen (grondgebonden en gestapeld) die commercieel worden afgerond (einde ontwerpfase/start verkoop).

Binnen Heijmans Vastgoed is besloten per 1 juli 2022 alle projecten met grondgebonden woningen die in de verkoop gaan minimaal CO<sub>2</sub>-neutraal te maken.

In 2022 heeft Heijmans Infra voor 37 aanbiedingen de milieuprestatie uitgerekend. Het zwaartepunt van de aanbiedingen is aangeboden aan Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud.

## 17. In 2021 zijn alle verpakkingen in onze bouwprojecten 100% herbruikbaar of recyclebaar.

Daar waar we ons tot nu toe vooral gefocust hebben op het recyclen van restmaterialen zoals folies, waar we in 2021 onze doelstelling 100% hebben gehaald, denken we nu na over vervolgstappen op het gebied van recyclen door middel van herbruikbare materialen zoals pallets en kratten.

## 18. In 2023 zijn al onze grondgebonden woningen 100% circulair, in 2030 geldt dat ook voor onze niet-grondgebonden woningen.

In 2022 hebben wij, voor het laatste jaar, de CPG-score (CirculariteitsPrestatie Gebouwen) bepaald voor alle grondgebonden woningen. Hierbij is een gemiddelde score behaald van 7,5. Tevens is voor alle grondgebonden woningen de MPG-score bepaald en hieraan gerelateerd de materiaalgebonden CO<sub>2</sub>-emissies. Ook is voor alle conceptwoningen, aan de hand van materiaalstromanalyses, het percentage primaire grondstoffen inzichtelijk gemaakt. Vanaf 2023 stappen we over op nieuwe kpi's omdat deze ons in staat stellen om de strategie naar 100% circulair bouwen vorm te geven. Zo zullen wij vanaf 2023 de materiaalimpact van de grondgebonden woningen terugdringen, door de MPG-score, de materiaalgebonden CO<sub>2</sub>-emissies en het aandeel primaire grondstoffen jaarlijks te verlagen.

Deze bold statement van 100% circulaire grondgebonden woningen is zeer ambitieus en niet haalbaar gebleken; ook als we dat afzetten tegen de maatschappelijke maatstaven. Het is op dit moment niet realistisch binnen een gezonde bedrijfsvoering dat we jaarlijks voor de duizenden woningen die we realiseren geen primaire grondstoffen meer inzetten en de gebruikte materialen allemaal herbruikbaar zijn. Dit blijft onze ambitie en we blijven zoeken naar oplossingen om hier te komen, maar dit zal de komende jaren nog niet realiseerbaar zijn.

In het grondstoffenakkoord is voor Nederland de ambitie vastgelegd om in 2050 volledig circulair te zijn, waarbij géén primaire grondstoffen nodig zijn (dus secundair door hergebruik en recycling, en inzet van hernieuwbare grondstoffen zoals hout). In 2030 willen we op 50% staan. Voor de hieraan gelinkte Transitieagenda Bouw wordt niet alleen gekeken naar het terugdringen van primaire grondstoffen, maar ook het verlagen van de milieuprestatie (MPG/ materiaalgebonden CO<sub>2</sub>).

Voor de grondgebonden woningen hebben we daarom gekozen voor haalbare kpi's rondom de MPG en het terugdringen van het aandeel primaire grondstoffen, die in lijn zijn met de hierboven genoemde nationale ontwikkelingen. Dit jaar starten we ook met het onderzoeken van gestapelde woningen, al voegen we hier voor nu nog geen kpi aan toe.

## Piekstraat Rotterdam

Op een unieke plek in Rotterdam verrijst aan de Maas een stoere woontoren. Deze wordt ruim 70 meter hoog en krijgt 142 loftappartementen in allerlei soorten en maten. De architectuur van de Piekstraat weerspiegelt de historie van de plek en de stapels containers in de haven. Staal, bakstenen en glas geven het gebouw een industriële en robuuste uitstraling. Stadsverwarming, een WarmteTerugWin-systeem en zonnepanelen zorgen ervoor dat de toekomstige bewoners hun woning straks verwarmen met 100% duurzame energie. In de Piekstraat komen historie en toekomst samen op het eiland van Feijenoord, in het hart van Rotterdam.



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

### 19. In 2023 passen we circulair asfalt en beton toe; in 2030 bouwen we er in 100% van onze opgaves mee.

Bij Bouw & Techniek is voor de betoncasco's van het Heijmans Woonconcept dit jaar 48% betongranulaat toegepast als grindvervanger. Bij de Rabobank heeft Utiliteit een innovatief circulair betonmengsel toegepast. Hierbij is secundair zand en grind ingezet, waardoor 80% van alle grondstoffen een secundaire herkomst hebben.

Over het algemeen wordt in de markt beton samengesteld op basis van 100% primaire grondstoffen. In verschillende tenders en projecten zijn circulaire betonvoorstellen ingediend. Een aantal van deze initiatieven zal tot uiting komen in 2023. Op circulair asfalt is een verdere verhoging van het circulariteitspercentage afgeremd door de benzeenproblematiek, die in het bijzonder aanwezig is bij hoge recyclingpercentages. Dit geldt voor bijna alle grote asfaltcentrales in Nederland en is dus een marktbrede uitdaging. Door de inzet van koolfilters kan AsfaltNu (een deelneming van Heijmans en BAM) de benzeen verlagen waardoor weer meer asfalt gerecycled kan worden.

Kritische prestatie indicator	Score 2022	Score 2021
16. Aanbiedingen categorie 3 met score op milieuprestatie	76%	60%
17. In 2021 zijn alle verpakkingen in onze bouwprojecten 100% herbruikbaar of recyclebaar.	93%	100%
18. CPG-score alle grondgebonden woningen (concept- en niet-conceptwoningen)	7,5	7,3
19. Circulair asfalt	70%	70%
Circulair beton	80%	75%



Project Piekstraat in Rotterdam

## 20. Vanaf 2021 scoren al onze gebiedsontwikkelingen een Greenlabel score van A.

Sinds 2018 werkt Heijmans intensief samen met NL Greenlabel. NL Greenlabel staat voor een aantoonbare, duurzame leef- en werkomgeving. Met de NL Gebiedslabel- en NL Terreinlabelmethode wordt samenhangende duurzaamheid in de openbare ruimte en terreinen inzichtelijk gemaakt. Heijmans werkt in alle gebiedsontwikkelingen waar ze zelf de grondexploitaties doet met de NL Gebiedslabelmethode mits het gebied groot genoeg is. Indien het gebied kleiner is wordt gewerkt met de NL Terreinlabelmethode.

Dit stelt ons in staat alle betrokkenen mee te nemen in onze ambitie, zodat gedurende het proces de focus op de duurzaamheidsthema's blijft. Hiermee wordt samenhangende duurzaamheid expliciet onderdeel van het ontwikkelproces door onafhankelijke monitoring/beoordeling. Met het inzetten van de methodiek verdwijnt de vrijblijvendheid en kan actief gestuurd worden op samenhangende duurzaamheid.

De methode helpt om bewust duurzame keuzes te maken en deze te onderbouwen. Inmiddels is de methodiek van NL Greenlabel volledig omarmd en wordt binnen een groot scala aan projecten gewerkt met de methodes van NL Greenlabel.

In deze tabel staat een overzicht van de huidige stand van zaken per project:



Stand per: Actueel		Prescreening		Labeltoets				Jaar
Regio - Plaats - Project	Type label	Ongevalideerd	Gevalideerd	Ontwerpfase		Realisatiefase		
				Concept	Definitief	Concept	Definitief	
Midden - Amersfoort - Podium	NL Terreinlabel	B						2022
Midden - Ermelo - Hooge Riet	NL Gebiedslabel	A						2021
Midden - Leusden - Maanwijk	NL Gebiedslabel				A			2021
Midden - Lunteren - Hulakker	NL Gebiedslabel		B					2021
Midden - Norg - Stuifduinen	NL Terreinlabel		A					2021
Midden - Baarn - Baarnsche Zoom	NL Gebiedslabel	A						2023
Noord-West - Velsen - Driehuis	NL Gebiedslabel	B						2023
Noord-West - Amsterdam - Nieuwe Oosters	NL Terreinlabel		A					2022
Noord-West - Voorhout - Hooghkamer	NL Gebiedslabel				B			2022
Noord-West - Voorhout - Nieuw Boekhorst	NL Gebiedslabel	A						2021
Zuid - Eindhoven - Humperdincklaan	NL Gebiedslabel		B					2021
Zuid - Middelburg - De Heeren van Essen	NL Terreinlabel		B					2022
Zuid - 's-Hertogenbosch - Willemspoort-Zuid	NL Gebiedslabel		C					2020
Zuid - Sittard-Geleen - De Haese	NL Gebiedslabel		B					2022
Zuid - Uden - Dico	NL Gebiedslabel		B					2021
Zuid-West - Gouda - Westergouwe	NL Gebiedslabel	A						2021
Zuid-West - Hellevoetsluis - Boomgaard	NL Gebiedslabel	B						2022
Zuid-West - Vlaardingen - Vijfsluizen	NL Gebiedslabel				A			2022
Zuid-West - Rotterdam - Carnisse Eiland	NL Gebiedslabel	A						2021
Zuid - Berkel-Enschot - Voorhof (Koningsoord DG 8)	NL Gebiedslabel	C						2022
Subtotaal label A: 9		A: 5	A: 2	A: 0	A: 2	A: 0	A: 0	
Subtotaal label B: 9		B: 3	B: 2	B: 2	B: 2	B: 0	B: 0	
<b>Totaal alle labels: 20</b>		<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

A = uitstekend - B = heel goed - C = goed

Ook in de verwervingsfase wordt in toenemende mate gewerkt met de systematiek van NL Greenlabel. Tijdens de eerste overleggen wordt al gebruikgemaakt van het tenderadvies van NL Greenlabel, zoals bijvoorbeeld bij de tender Baarnsche Zoom in Baarn. Hierdoor wordt reeds in een vroege fase rekening gehouden met de zeven thema's, waardoor borging binnen het totale proces van de ontwikkeling steeds meer behouden blijft. Deze thema's zijn: Ontwerp Realisatie & Beheer, Producten & Materialisatie, Energie & Klimaat, Bodem & Water, Biodiversiteit, Mens & Omgeving en Borging. Per thema kan op drie onderdelen punten gescoord worden, welke aangetoond dienen te worden door Heijmans. Al deze punten bij elkaar opgeteld leidt tot een score tussen de G en A, waarbij Heijmans streeft naar een score A of B in de in de ontwerp/realisatiefase voor die ontwikkelingen die onderdeel zijn van onze grondexploitaties.

Ecologie, bodem en water kunnen aan het begin van een traject in kaart gebracht worden door middel van de EBW (Ecologie, Bodem- en Water)-scan. Dit initiatief is een samenwerking tussen Vastgoed en Infra, waardoor al in een vroeg stadium gestuurd kan worden op lokale landschappelijke kenmerken, zodat bestaande natuur minimaal behouden blijft, en waar mogelijk versterkt wordt.

Tot slot is in 2022 met NL Greenlabel gewerkt aan een Heijmans dashboard in Tygron. Het Tygron Geodesign Platform combineert (geo-)data, modellen en applicaties en geeft daarmee meer inzicht over de projecten ('parametrisch en generated design'). Dit dashboard ondersteunt in het gebiedslabelproces, voorziet de ontwikkelaar van veel informatie over het gebied en geeft inzicht in hoe het gebied gaat reageren op nieuwe ontwerpen. De verwachting is dat het Heijmans-dashboard in Tygron vanaf het tweede kwartaal 2023 gereed is om uit te rollen binnen de organisatie en dat dan ook hiermee pilots gedraaid kunnen worden.

## **21. In 2023 leiden al onze ingrepen in de gebouwde omgeving tot een verbetering van de plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid.**

In 2022 hebben wij in circa twintig nieuwe projecten initiatieven toegepast voor klimaatadaptatie en biodiversiteit. Hierbij gaat het niet alleen om onze showcases; infra-projecten in Nijmegen, Arnhem en de onlangs verkregen opdracht Kazernekwartier Venlo laten zien dat de vraag naar natuurinclusieve oplossingen toeneemt.

De resultaten van onze inspanningen willen wij meetbaar maken. Daarvoor werken we met diverse partijen samen. Zoals bij Vijfsluizen in Vlaardingen, waar we op het vlak van bodemkwaliteit met Naturalis samenwerken. In Maanwijk in Leusden hebben we een samenwerking met Earth Watch op het gebied van biodiversiteit.

Wij kijken steeds vaker vanuit onze integrale aanpak voor gebiedsontwikkeling naar de opgave om tot proposities, bestaande en nieuwe, te komen waarin meerdere Heijmans bedrijfsstromen en kennis samen komen. Een mooi voorbeeld met zichtbare resultaten is het Nationaal Militair Museum in Soesterberg. Naast onderhoud en beheer van het gebouw, zijn de ontwikkeling en monitoring van het omliggende landschapspark essentiële onderdelen van het langjarige contract. Enkele tastbare voorbeelden voor 2022 zijn de eerder genoemde groen-blauwe bedrijventerreinen, de realisatie van natuur- en klimaatinclusieve waterbergingen in meerdere projecten en SOCIAAL GROEN. In SOCIAAL GROEN hebben we onze krachten gebundeld met ZOWonen, IVN en LOS stadomland met als doel de gezondheid van bewoners, biodiversiteit en klimaatadaptatie in de gemeente Sittard-Geleen te bevorderen. Ook de buitenwereld ziet onze inspanningen. In 2022 zijn wij door de Vereniging van Duurzaam Beleggen uitgeroepen tot koploper op het gebied van biodiversiteit.

## **22. We passen onze nieuwste oplossingen elk jaar toe in drie opgaves die daarmee nieuwe showcases van een gezonde leefomgeving worden.**

De eerder genoemde showcase Maanwijk in Leusden is inmiddels opgeleverd, maar nog niet afgerond. Wij willen namelijk langer betrokken blijven in de gebruiksfase om te kunnen leren van wat we bedacht en gemaakt hebben, en de impact hiervan op een gezonde leefomgeving. In Maanwijk doen we dat onder andere in samenwerking met de Universiteit Utrecht. Vanuit de Kennis Hub Gezond Stedelijk Leven is de Universiteit Utrecht betrokken bij dit project. Zij gaan na oplevering van de wijk twee jaar lang meten op aspecten van sociale cohesie en hoe onze ingrepen daar wel of niet aan bijdragen.

Ook in 2022 hebben we weer vier showcases gerealiseerd:

- Willemspoort Zuid in 's-Hertogenbosch: een samenspel tussen stad, natuur en design.
- De Haese in Sittard Geleen: duurzame voedselproductie door oprichten kleinschalig boerenbedrijf in het plangebied. De oprichting in de vorm van een coöperatie, met inmiddels 141 huishoudens die deelnemen.
- Heeren van Essen in Middelburg: het eerste project met Terreinlabel A is in de verkoop. Focus op collectieve buitenruimte, inrichting vanuit klimaatadaptatie en lokale biodiversiteit inclusief circulaire buurthub.
- A1 Apeldoorn-Twello: een grote emissieloze infra-opgave. Minder stikstof leidt tot een verbetering van de biodiversiteit en een gezonde leefomgeving. Daarnaast wordt ingezet op ecologische oplossingen om de biodiversiteit te bevorderen en een waterberging te creëren langs de snelweg.

- Amsterdam-De Verbinding (Spaarndammerhart): een project dat zich kenmerkt door een hoge kwaliteit, duurzaamheid en diversiteit aan woningen en bewoners architectuur, waar kunst en natuur perfect samen komen. Het project heeft de Amsterdamse Nieuwbouwprijs 2022 gewonnen, de publieksprijs voor nieuwbouw in de stad.

Kritische prestatie indicator	Score 2022	Score 2021
20. Nieuwe gebiedsontwikkelingen NL Gebiedslabel/NL Terreintabel A of B	100%	0%
21. Projecten waarop initiatieven m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit zijn toegepast	22	19
Uitgewerkte en toe te passen proposities m.b.t. klimaat-adaptatie en biodiversiteit *	2	-
22. Aantal nieuwe showcases van een gezonde leefomgeving *	5	-

\* In 2021 was dit een kwalitatieve kpi.

## 7.3 Financiële resultaten

### Omzet en onderliggende EBITDA

In een jaar dat gekenmerkt werd door geopolitieke en macro-economische volatiliteit, wist Heijmans haar resultaat opnieuw te verhogen. De omzet steeg met bijna 4% van € 1.748 miljoen naar € 1.812 miljoen. Alle bedrijfsstromen lieten volumegroei zien, met uitzondering van Infra.

Weliswaar was er over de brede linie enige margedruk als gevolg van prijsstijgingen van arbeid, energie en materialen, maar door het opnieuw uitblijven van materiële verliesprojecten lieten alle bedrijfsstromen een goede winstgevendheid zien in lijn met de strategische bandbreedtes. Gegeven de marktomstandigheden is dat een goede prestatie. De afdeling Inkoop werd geconfronteerd met schommelingen in inkooprijzen en leveringsproblemen maar slaagde er desondanks in om kritieke leveranties tijdig op de bouwplaatsen beschikbaar te krijgen. Binnen tendermanagement en contractmanagement werd de juiste focus gelegd door bijvoorbeeld indexeringsafspraken te maken met opdrachtgevers. Ook maakte Heijmans proactief reeds Aerius berekeningen, waardoor de impact van de Porthos-uitspraak inzake stikstofbeleid in november niet als een verrassing kwam voor onze bedrijfsvoering. Door risicomangement de laatste jaren steeds verder in te bedden in de bedrijfsstromen en de stafafdelingen zijn we beter bestand geworden tegen externe schommelingen. Dat vertaalt zich in stabielere en meer voorspelbare prestaties hetgeen inmiddels wordt versterkt door circa 30% recurring business. Heijmans streeft naar onderliggende EBITDA-marges van 4% - 6% voor al haar productieactiviteiten en 6% - 8% voor haar vastgoedontwikkelingsactiviteiten en wist in 2022, evenals in 2021, binnen alle bedrijfsstromen aan deze streefmarges te voldoen.

De onderliggende EBITDA steeg in 2022 van € 106 miljoen naar € 126 miljoen. Opnieuw lieten alle bedrijfsstromen een stijging van de onderliggende EBITDA zien, al werd de stijging bij Infra veroorzaakt door de gedeeltelijke vrijval van € 19 miljoen van een in 2021 genomen voorziening voor het Wintrack II-project.

### Infra

Een van de grotere projecten die in 2022 werd afgerond was de renovatie van de Piet Heintunnel. Deze 1.500 meter lange verkeerstunnel in hartje Amsterdam werd in december heropend. Een nieuw groot project waarvan de aanbesteding werd gewonnen, was de renovatie van Knooppunt Nieuwe Meer, eveneens in Amsterdam. Heijmans realiseert dit project tezamen met TriAX-consortiumpartners. De opdracht heeft een contractwaarde van circa € 350 miljoen. Het Heijmans aandeel hierin bedraagt een derde deel. De verbreding van de snelweg A1 bij Twello werd eind 2022 aangevangen. Het

veertien kilometer tellende stuk snelweg tussen Apeldoorn-Zuid en Twello wordt verbreed met maximale beperking van emissies. Heijmans mag als één van in totaal zes preferred suppliers de uitbreiding en verzwaring van het hoogspanningsnet van TenneT in Nederland uitvoeren. De in december ondertekende raamovereenkomst EU-302 Civiel Werk Kabelverbindingen heeft een initiële looptijd van acht jaar en een totale contractwaarde voor de preferred suppliers tezamen van € 800 miljoen.

Voor het eerst in de geschiedenis oversteeg het Infra orderboek de € 1 miljard. Het volume daalde conform verwachting met ongeveer 10% van € 738 miljoen naar € 661 miljoen, hetgeen primair werd veroorzaakt door tijdelijk minder volume in grote integrale projecten. Het volume zal in 2023 herstellen doordat de A1 Apeldoorn - Twello volop in productie komt en het Knooppunt Nieuwe Meer wordt opgestart. De onderliggende EBITDA in Infra steeg van € 41 miljoen naar € 55 miljoen. Waar in 2021 sprake was van een genomen voorziening voor het Wintrack II-project van € 34 miljoen was in 2022 sprake van een vrijval van € 19 miljoen op deze voorziening. Gecorrigeerd voor dit effect was er een terugval in onderliggende EBITDA, mede als gevolg van lagere omzet in deze bedrijfsstroom. De EBITDA-marge bij Infra steeg van 5,6% in 2021 naar 8,3% in 2022.

### **Bouw & Techniek**

Op de campus van de TU Eindhoven werd gestart met de bouw van 735 studentenwoningen na het toekennen van de omgevingsvergunning. In Amsterdam werd een aanvang gemaakt met de oplevering van de eerste woningen en commerciële ruimtes in het Vertical woontorenproject. Het utilitaire projectenbedrijf van Heijmans heeft in december het hoogste punt gevierd voor de nieuwbouw van de Science Campus in Leiden. Deze aanzienlijke uitbreiding voor de universiteit van Leiden wordt naar verwachting in het najaar van 2023 opgeleverd.

Eerder in het verslagjaar werd een belangrijke mijlpaal bereikt met de heropening van Paleis Het Loo dat na een forse renovatie kon worden opengesteld voor publiek. De overname door Heijmans van de energieneutrale fabriek voor houtskeletbouwoningen uit Heerenveen werd afgelopen zomer voltooid. Het bedrijfsonderdeel Services realiseerde als huisvestingspartner van tal van bedrijven en overheidsinstellingen technische onderhoud- en beheerwerkzaamheden. Zo konden de productie- en kantooromgevingen van bijvoorbeeld chipmachinefabrikant ASML in en rondom Veldhoven blijven draaien.

In Bouw & Techniek steeg het volume van € 789 miljoen naar € 933 miljoen, met verhoudingsgewijs navenante omzetstijgingen binnen zowel Woningbouw als Utiliteit. Bij Woningbouw werden diverse nieuwe projecten opgestart. Binnen utilitaire projecten herstelde het volume zich na een terugval in 2021 zoals verwacht. Het onderdeel Services liet evenals voorgaande jaren een stabiele groei zien. Gedreven door het hogere volume steeg de onderliggende EBITDA in Bouw & Techniek van € 34 naar € 38 miljoen. Dit is inclusief de opstartkosten voor de houtskeletbouwfabriek. Deze bedroegen in 2022 ongeveer € 5 miljoen, exclusief de afschrijvingslast op gemaakte investeringen.

### **Vastgoed**

In het gebiedsontwikkelingsproject De Kuil in Rotterdam verkocht Heijmans afgelopen jaar 76 huurappartementen aan woningbouwcorporatie Vesteda. Het overgrote deel (70 stuks) daarvan zitten in het middenhuursegment en sluiten aan bij het actieplan van de gemeente Rotterdam dat toewijzing en een maximale huurprijs regelt. Tevens verkocht Heijmans de bijbehorende commerciële ruimtes aan Vesteda voor dit project. In Rotterdam (project Nieuw Kralingen), Zutphen (project Pracht) en Utrecht (project Bellevue) werd gestart met de verkoop van nieuwbouwwoningen en -appartementen. In Den Haag Zuidwest kon worden gestart met het project Dreven, Gaarden en Zichten. Projecten waar op industriële schaal gemaakte Horizon woningen werden verkocht waren Culemborg (47 vrije sector woningen) en Bouwstroom Eindhoven (88 huurwoningen). De Horizon woningen betreffen onze zelfgebouwde houtskeletbouwoningen.

Vastgoed liet een omzetstijging zien van € 548 miljoen naar € 570 miljoen, gedreven door de goede bouwvoortgang op werken in uitvoering. De onderliggende EBITDA steeg van € 36 miljoen naar € 42 miljoen, hetgeen een verbetering van de marge betekende van 6,6% naar 7,4%. Vanaf de tweede helft van het jaar was wel sprake van een lichte kentering op de huizenmarkt, ingegeven door snel oplopende hypotheekrentes en impact op het consumentenvertrouwen. Dit resulteerde in lagere woningverkoppen. In 2022 werden uiteindelijk 1.811 woningen verkocht, waarvan 671 aan particulieren. De terugval ten opzichte van 2021 (2.682 verkochte woningen) was met name zichtbaar in het particuliere segment. Het zakelijke segment inclusief woningbouwcorporaties bleef met 1.140 verkochte woningen op niveau. Op basis van de meest recente NVM cijfers kan worden geconcludeerd dat de vraag naar en de prijsniveaus van energiezuinige nieuwbouwwoningen zich aanmerkelijk beter ontwikkelt dan voor bestaande woningen, waarbij de fors gestegen energiekosten naar verwachting een grote rol spelen.

Op holdingniveau resulteert ieder jaar een saldo dat enerzijds bestaat uit niet-doorbelaste kosten aan de sectoren en anderzijds uit intercompany eliminaties die plaats dienen te vinden. Het saldo van deze kosten steeg in 2022 van -/- € 4 miljoen naar -/- € 9 miljoen. In deze stijging zitten onder meer de verhoogde energielasten van de Heijmans bedrijfsgebouwen en eenmalige extra personeelslasten als gevolg van extra compensatie aan het personeel als tegemoetkoming voor de gestegen kosten van levensonderhoud.

<b>Opbrengsten in € mln.</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Vastgoed	570	548
Bouw en Techniek	933	789
Infra	661	738
Eliminatie	-352	-327
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>1.812</b>	<b>1.748</b>

<b>Onderliggende EBITDA in € mln.</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Vastgoed	42	36
Bouw & Techniek	38	34
Infra	55	41
Concern	-9	-5
<b>Totaal onderliggende EBITDA</b>	<b>126</b>	<b>106</b>

## Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat (EBIT) over 2022 komt uit op € 71 miljoen (2021: € 55 miljoen). De stijging was in alle bedrijfsstromen zichtbaar. Het operationeel resultaat werd in beperkte mate beïnvloed door herstructureringskosten als gevolg van met name kwalitatieve aanpassingen (€ 3 miljoen) en mutaties van enkele vastgoed- en grondposities (per saldo € 4 miljoen negatief). Heijmans beoordeelt de vastgoed- en grondposities periodiek op basis van de geldende verslaggevingsregels. Dit heeft geleid tot € 4 miljoen aan waarde-aanpassingen, hetgeen veroorzaakt werd door de afwaardering op een positie in Zuidplaspolder. Deze positie werd geconfronteerd met een nieuw gemeentelijk masterplan, waarbij diverse gronden die Heijmans in een samenwerkingsverband bezit niet langer voorbestemd lijken te worden voor woningbouw. De gronden zijn als gevolg van dit nieuwe masterplan afgewaardeerd zoals gemeld bij de publicatie van de resultaten over het eerste halfjaar 2022.

Ten opzichte van 2021 stegen de afschrijvingen van € 34 miljoen naar € 39 miljoen. De hogere afschrijvingen houden verband met toegenomen investeringen in elektrisch materieel en investeringen in de nieuwe houtskeletbouwfabriek.

De opbouw van het operationeel resultaat is als volgt:

<b>Operationeel resultaat in € mln.</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Onderliggende EBITDA	126	106
Correctie EBITDA joint ventures	-9	-11
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-4	-3
Herstructureringskosten	-3	-3
<b>EBITDA</b>	<b>110</b>	<b>89</b>
Afschrijving/amortisatie	-39	-34
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>71</b>	<b>55</b>

### Financiële baten en lasten

Het saldo van financiële baten en lasten in 2022 was € 4 miljoen negatief (2021: € 5 miljoen negatief). Ten opzichte van het jaar ervoor waren er twee belangrijke mutaties. De rentelasten vielen met € 2 miljoen lager uit doordat de cumulatief preferente aandelen in de loop van 2022 volledig werden afgelost en ingetrokken. Daar tegenover stond een eenmalige financiële last van € 2 miljoen die het gevolg was van een afschrijving op een vordering die was verstrekt aan een ontwikkelcombinatie. De overige rentelasten en de rentebaten lagen in 2022 op een vergelijkbaar niveau als het jaar ervoor. De syndicaatslening werd in 2022, evenals in 2021, in het geheel niet gebruikt. Daarmee was de impact van de stijgende Euribor in de tweede helft van het jaar nagenoeg verwaarloosbaar. De rentelasten bestaan uit projectfinancieringen, geactiveerde fees in verband met herfinancieringskosten en kosten voor het beschikbaar houden van krediet, negatieve rentestanden op kasmiddelen en uit de rentelast voor leaseverplichtingen die het gevolg zijn van het toepassen van IFRS 16 'Leases'. De rentebaten relateren aan verstrekte leningen en de gekapitaliseerde rente van grondposities.

<b>Financiële baten en lasten in € mln.</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Financiële baten	1	1
Rentelasten	-4	-7
<b>Saldo</b>	<b>-3</b>	<b>-6</b>
Afboeking verstrekte lening	-2	-
Geactiveerde rente	1	1
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>

### Resultaat deelnemingen

Het (netto)resultaat in joint ventures lag met € 7 miljoen in 2022 licht hoger dan het jaar ervoor, hetgeen gedeeltelijk verklaard werd omdat in 2021 het deelnemingsresultaat neerwaarts werd beïnvloed door een afwaardering in de asfalt joint venture AsfaltNu.

### Winstbelastingen

De winst voor belasting lag met € 74 miljoen € 19 miljoen hoger in 2022 dan het jaar ervoor. De belastingdruk was in 2022 met 18,5% lager dan het nominaal tarief doordat het restant van € 19 miljoen aan niet gewaardeerde fiscale verliezen tot waardering werd gebracht. De netto-impact hiervan was ongeveer € 5 miljoen. In 2021 was de belastingdruk slechts 8,5%, omdat ook toen niet gewaardeerde verliezen tot waardering zijn gebracht op basis van de gestegen winstgevendheid en de gunstigere outlook voor de komende jaren. Doordat in 2022 alle compensabele verliezen tot waardering zijn gebracht, zal de belastingdruk in 2023 meer in lijn liggen met het nominaal tarief.

## Nettoresultaat en beoogd dividend

Het nettoresultaat over geheel 2022 komt uit op € 60 miljoen, een stijging van 20% ten opzichte van 2021 toen € 50 miljoen werd behaald. De stijging van het nettoresultaat was enigszins lager dan de stijging van de onderliggende EBITDA omdat sprake was van een hoger niveau aan afschrijvingen en een hogere belastingdruk.

Heijmans stelt voor om over verslaggevingsjaar 2022 € 1,01 aan dividend per aandeel beschikbaar te stellen in de vorm van keuzedividend. Dit dividendvoorstel is in lijn met het dividendbeleid van Heijmans waarin een jaarlijkse payout ratio van 40% van het nettoresultaat wordt beoogd.

## Cashflow

Ook de cashflowontwikkeling was opnieuw sterk. De operationele cashflow werd naast de goede prestaties gedreven door een sterke ontwikkeling van het werkkapitaal, dat in totaal in 2022 met € 39 miljoen verbeterde. Dit was ondanks het feit dat een kortere wettelijke betaaltermijn voor mkb-bedrijven van kracht werd. Heijmans heeft deze wettelijke regeling in de tweede helft van het jaar doorgevoerd. De balansimpact hiervan was ongeveer € 30 miljoen. De werkkapitaalontwikkeling werd met name positief beïnvloed door een afname met € 28 miljoen van de voorraad / onderhanden werk positie in Heijmans Vastgoed. Dit positieve effect op het werkkapitaal was te danken aan de goede voortgang die werd geboekt met de ontwikkeling van grondposities. De consequentie daarvan is wel dat de groundbank inmiddels een punt heeft bereikt dat ook in toenemende mate investeringen gedaan moeten worden. De nettoschuld is gedurende 2022 met € 60 miljoen verbeterd tot per saldo een € 151 miljoen nettokaspositie. Evenals de voorgaande jaren was de cashgeneratie daarmee groter dan de ingehouden winst, wat primair wordt verklaard door de afname van de groundbank.

Als gevolg van de sterke operationele cashflow en nettokaspositie werd gedurende het hele jaar, net als in de eerdere twee jaren, geen gebruik gemaakt van de syndicaatslening. De financiële kasstroom werd wel beïnvloed door de aflossing van de cumulatief preferente aandelen met € 30,7 miljoen. Aangezien deze financieringsstructuur boekhoudkundig als schuld classificeert, had deze aflossing een neutrale impact op de nettoschuld. De goede operationele prestaties tezamen met de sterke balansverhoudingen en kaspositie liggen ten grondslag aan het dividendvoorstel op een niveau van € 1,01 per aandeel.

## Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	2022	2021	verschil
Vaste activa	339	343	-4
Werkkapitaal	-116	-77	-39
<b>Geïnvesteerd vermogen</b>	<b>223</b>	<b>266</b>	<b>-43</b>
Eigen vermogen	317	268	49
Voorzieningen	57	89	-32
Netto rentedragende schulden	-151	-91	-60
<b>Financiering</b>	<b>223</b>	<b>266</b>	<b>-43</b>

Ondanks de goede winstgevendheid daalde de solvabiliteit op basis van het garantievermogen van 30% naar 29%. Dit wordt primair verklaard door twee factoren. In april en juli werden de cumulatief preferente aandelen – die onderdeel uitmaakten van het garantievermogen – in twee fasen afgelost en aansluitend ingetrokken. Ultimo 2021 bedroeg de uitstaande som nog € 30,7 miljoen en maakte daarmee ruim 3% van de solvabiliteit uit. Daarnaast was ultimo 2022 sprake van een balansverlenging van circa € 100 miljoen ten opzichte van ultimo 2021. Dit wordt met name verklaard door een verdere toename van de kaspositie, én als gevolg van het feit dat het activiteitsniveau in december hoger lag dan voorgaand jaar, wat resulteerde in hogere debiteuren- en crediteurensaldi.

Duidelijk zichtbaar is dat de verbetering van de nettorentedragende schulden verklaard wordt uit de combinatie van ingehouden winsten, resulterend in de stijging van het eigen vermogen, en een verbetering van het werkkapitaal. De verschillende hoofdbestanddelen van de balans worden hierna nader toegelicht.

### Geïnvesteed vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	2022	2021	verschil
Materiële vaste activa	74	59	15
Gebruiksrechten geleasde activa	72	74	-2
Immateriële activa	82	74	8
Overige vaste activa	111	136	-25
<b>Boekwaarde vaste activa</b>	<b>339</b>	<b>343</b>	<b>-4</b>

Binnen de vaste activa was sprake van een toename met € 14 miljoen van de materiële vaste activa, die hoofdzakelijk bestaan uit bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 26 miljoen (2021: € 26 miljoen). Naast reguliere vervangings- en uitbreidingsinvesteringen in materieel, werd er met name geïnvesteed in de elektrificering van het materieel en de inrichting en automatisering van de houtskeletbouwfabriek in Heerenveen. Binnen de overige vaste activa was een daling zichtbaar, die het gevolg was van een daling van de deelnemingen. Dit kwam enerzijds omdat in een vastgoeddeelneming een partner werd uitgekocht, waardoor de ontwikkelpositie is overgeheveld naar de voorraadpositie, en anderzijds door reguliere voortgang in de ontwikkeling van een aantal combinatieprojecten in Vastgoed. De overige vaste activa betreffen voor het merendeel deelnemingswaardes van joint ventures waarin Heijmans participeert.

### Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2022 uit op -/- € 116 miljoen (2021: -/- € 77 miljoen). De mutatie werd primair verklaard door een afname van de grondposities. De mutatie van de voorraadpositie wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

Voorts is binnen het werkkapitaal duidelijk zichtbaar dat zowel de debiteuren als de crediteuren op een aanzienlijk hoger niveau waren dan ultimo 2021. Dit is met name een timingeffect omdat in de jaar-op-jaarvergelijking sprake was van een hogere omzet in december. De laatste jaren was de gemiddelde debiteurentermijn behoorlijk afgenomen en dit effect was in 2022 niet langer zichtbaar. Naar verwachting speelt hierbij een rol dat de Euribor sinds de zomer niet langer negatief is waardoor klanten niet langer een financieel belang hebben om sneller dan de afgesproken betaaltermijn te betalen. Sinds 1 juli 2022 is de wettelijke betaaltermijn aan midden- en kleinbedrijven (mkb) verkort van maximaal 60 naar



maximaal 30 dagen, met een overgangstermijn van één jaar. Na de zomer heeft Heijmans de betaaltermijnen van haar relevante leveranciersbestand aangepast en in lijn gebracht met de nieuwe wetgeving, hetgeen voor grofweg de helft van het leveranciersbestand heeft geleid tot een kortere betaaltermijn met een totale balansimpact van ongeveer € 30 miljoen. Naar verwachting is het balanseffect van de nieuwe regelgeving per eind 2022 grotendeels zichtbaar in de crediteurenpositie.

Het werkkapitaalsbeslag van de bouwactiviteiten van Heijmans – dat wil zeggen de niet-vastgoed gerelateerde activiteiten – wordt primair bepaald door de snelheid van factureren, alsmede de snelheid waarmee uitgaande en inkomende facturen betaald worden. De snelheid van factureren is af te lezen uit de post 'onderhanden werken', die zowel aan de activazijde als de passivazijde op de balans staat. Als er per saldo sprake is van een creditpositie, dan is er Heijmans-breed sprake van door opdrachtgevers voorgefinancierde projecten. Bij orderintake is dit een nadrukkelijk streven en gedurende heel 2022 was sprake van een voorgefinancierde positie. De totale voorfinanciering steeg met € 16 miljoen, met name door de opstart van nieuwe werken in Bouw & Techniek. Per saldo blijft Heijmans op een prima niveau voorgefinancierd.

De samenstelling van het werkkapitaal is op hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	2022	2021	verschil
Strategische grondposities	79	108	-29
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	80	63	17
Overige voorraden	14	14	0
Onderhanden werken	-126	-110	-16
Handels- en overige kortlopende vorderingen	239	179	60
Handels- en overige kortlopende schulden	-402	-331	-71
<b>Werkkapitaal</b>	<b>-116</b>	<b>-77</b>	<b>-39</b>

Hoewel het werkkapitaal in enig jaar behoorlijke fluctuaties vertoont, is Heijmans er de afgelopen jaren in geslaagd om haar activiteiten en de daarmee samenhangende impact op het werkkapitaal minder seizoenafhankelijk te maken. De werkkapitaalbehoefte is in hoge mate project-specifiek en gerelateerd aan betaalschema's van opdrachtgevers. De seizoensinvloeden in de bouwsector worden doorgaans verklaard door hogere activiteitsniveaus in het tweede en vierde kwartaal (met name door lagere productie tijdens de wintermaanden en zomermaanden), alsmede een verhoogd niveau van notariële transporten en afwikkeling van meerwerken voor balansdata. Hogere werkkapitaalvereisten gedurende het jaar leiden tot een hoger kapitaalbeslag dat, indien nodig, door Heijmans wordt ingevuld door gebruik te maken van een 'Revolving Credit Facility'. Gegeven de omvang van de huidige nettokaspositie heeft Heijmans gedurende 2022 echter geen gebruik hoeven te maken van deze financieringsfaciliteit.

### Voorraadpositie vastgoedontwikkeling

Binnen de vastgoedactiviteiten wordt het werkkapitaalbeslag voor een groot deel bepaald door de voorraadpositie, inclusief de gronden in ontwikkeling (woningen in voorbereiding en in aanbouw).

Deze post is exclusief de grondposities die gehouden worden in samenwerkingsverbanden, en als gevolg van IFRS 11 worden geclassificeerd onder de deelnemingen. De geconsolideerde voorraadpositie van Vastgoed daalde in 2022 met € 12 miljoen naar € 159 miljoen. De totale werkvoorraad van Vastgoed bevat naast posities in eigendom ook posities in de vorm van ontwikkelrechten en -verplichtingen en staat hieronder weergegeven.

	2022	2021
Strategische grondposities	79	108
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	80	63
<b>Voorraadpositie vastgoed in balans (excl OHW)</b>	<b>159</b>	<b>171</b>
Onvoorwaardelijke verplichtingen	30	19
Voorwaardelijke verplichtingen	61	86
Ontwikkelclaims en -rechten	140	117
<b>Totaal aan niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen</b>	<b>231</b>	<b>222</b>
<b>Totaal aan voorraad incl niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen</b>	<b>390</b>	<b>393</b>

Binnen de strategische grondposities was sprake van een daling met € 29 miljoen vanwege de verkoop van een groot bedrijventerrein in Hulst en tevens van reguliere voortgang in ontwikkelprojecten, die niet volledig werd gecompenseerd door investeringen in nieuwe posities. De voorraad woningen in voorbereiding en in aanbouw steeg met € 17 miljoen, wat een gevolg is van de doorlevering vanuit grondexploitaties en vanwege het feit dat er een deel woningen in aanbouw is dat nog onverkocht is. Historisch gezien bleef dit aantal woningen echter laag waardoor het risicoprofiel in Vastgoed relatief laag blijft. Deze voorraad 'opgeleverd en onverkocht' bedroeg ultimo 2022 12 appartementen (2021: 0).

De werkvoorraad van Heijmans Vastgoed bestaat naast eigendomsposities ook uit ontwikkelrechten, die kwalificeren als 'niet uit de balans blijvende verplichtingen'. Binnen deze categorie stegen de onvoorwaardelijke verplichtingen in 2022 met € 11 miljoen tot € 30 miljoen, en daalden de voorwaardelijke verplichtingen met € 25 miljoen tot € 61 miljoen. Bij de voorwaardelijke verplichtingen geldt veelal dat gronden pas afgenomen hoeven te worden als een bepaald voorverkooppercentage is behaald. Aanvullend op de voorwaardelijke en onvoorwaardelijke verplichtingen heeft Heijmans ook nog ontwikkelrechten en -claims. Deze positie steeg in 2022 van € 117 miljoen naar € 140 miljoen door de uitbreiding met diverse posities. Dit zijn posities waar Heijmans het ontwikkelrecht heeft zonder dat het de grondposities op haar balans heeft staan.

Als gekeken wordt naar de voorraadpositie inclusief alle niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen dan bleef deze stabiel in 2022, zowel in financiële termen als in aantal te ontwikkelen woningen. Daarbij is zichtbaar dat er een gedeeltelijke verschuiving plaatsvond van (voornamelijk buitenstedelijk) grondbezit naar (voornamelijk binnenstedelijke) ontwikkelrechten en -claims.

Heijmans ambieert om de posities in gronden de komende jaren aan te vullen. Daarbij wordt met name ingezet op buitenstedelijk gebied met grondgebonden woningen, waarbij Heijmans in de ontwikkeling van de huizenprogramma's de brug kan slaan met de ambitie van de woningbouwactiviteiten om meer conceptueel en geïndustrialiseerd te bouwen.

### Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 49 miljoen toegenomen van € 268 miljoen tot € 317 miljoen. Naast de toename als gevolg van de gerealiseerde nettowinst van € 60 miljoen, nam het eigen vermogen in mei met € 10 miljoen af als gevolg van de uitkering van dividend (bruto) in de vorm van cashdividend over het verslaggeevingsjaar 2021. Het resterende deel van de dividendbetaling ter hoogte van € 10 miljoen vond plaats in de vorm van stockdividend via de uitgifte van 792.447 gewone aandelen.

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

<b>Wijziging eigen vermogen in € mln.</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>verschil</b>
Resultaat na belastingen	60	50	10
Veranderingen in pensioenwaardering	0	-7	7
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	0	3	-3
Dividenduitkering	-21	-16	-13
Uitgifte aandelen	10	11	7
<b>Wijziging in eigen vermogen</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>8</b>

<b>Bedragen in € mln.</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>verschil</b>
Eigen vermogen	317	268	49
Cumulatief preferente aandelen	0	31	-31
<b>Garantievermogen</b>	<b>317</b>	<b>298</b>	<b>19</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.083</b>	<b>991</b>	<b>92</b>
<b>Solvabiliteit</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	

### Financiering: netto rentedragende schulden

De nettokaspositie verbeterde in 2022 van € 91 miljoen (ultimo 2021) naar € 151 miljoen, per saldo dus een verbetering van € 60 miljoen. De volledige aflossing van de cumulatief preferente aandelen B gold als 'netto kasneutraal' omdat deze financieringsstructuur voor accountingdoeleinden als schuld kwalificeerde. Behoudens enkele projectfinancieringen en leases maakte Heijmans ultimo 2022 geen gebruik van leningen. De leases hadden ultimo 2022 een impact van € 72 miljoen op de netto kaspositie.

<b>Rentedragende schuld in € mln.</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>verschil</b>
Langlopend	63	95	-32
Kortlopend	23	24	-1
<b>Brutoschuld</b>	<b>86</b>	<b>119</b>	<b>-33</b>
Liquide middelen	-237	-210	-27
<b>Nettoschuld</b>	<b>-151</b>	<b>-91</b>	<b>-60</b>

Heijmans heeft een zogenaamde 'Revolving Credit Facility' ter hoogte van € 117,5 miljoen ter beschikking vanuit een bankensyndicaat bestaande uit ABN Amro, ING en Rabobank. Deze lening, die gedurende heel 2022 ongebruikt bleef, werd voor het laatst aangepast c.q. verlengd in april 2021 en heeft een looptijd tot ultimo 2025 met een optiemogelijkheid in de eerste helft van 2023 om de financiering nog met een extra jaar te verlengen.

In het kader van de financiering zijn diverse convenanten afgesproken. Indien aan die convenanten wordt voldaan, is de financiering vrij opneembaar. Qua financiële convenanten is sprake van een leverageratio – gebaseerd op de recourse nettokaspositie – op een niveau van maximaal 3, een interest-coverageratio op een niveau van minimaal 5 en een solvabiliteitsratio die tenminste 21% dient te bedragen.

## Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Tot medio 2022 maakte Heijmans N.V. in haar financieringsstructuur gebruik van cumulatief preferente financieringsaandelen B die geplaatst waren bij Beleggingsfonds de Zonnewijser en Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V.. Het jaarlijkse dividend bedroeg meest recent 6,21% van de hoofdsom. Ultimo 2021 bedroeg het uitstaande bedrag € 30,7 miljoen en dit is in een aantal stappen gedurende 2022 geheel afgelost.

Op 14 april 2022 werd € 15 miljoen afgelost op basis van de aflossingsafspraken die gekoppeld waren aan de resultaatsbestemming van het voorgaande boekjaar. In het kader van een meer efficiënte kapitaalallocatie is Heijmans vervolgens op 28 april (bij de aankondiging van de eerste kwartaalcijfers) overgegaan tot vrijwillige boetevrije aflossing van de resterende agioreserve ter hoogte van € 15 miljoen. Voor de inkoop en intrekking van de cumulatief preferente financieringsaandelen B was goedkeuring van de algemene vergadering van aandeelhouders nodig en die werd op 12 juli 2022 verleend. Op 13 juli 2022 zijn de cumulatief preferente financieringsaandelen B volledig afgelost door betaling van de nominale waarde en zijn aan alle resterende renteverplichtingen voldaan. Per 22 september 2022 zijn de betreffende aandelen ingetrokken, waarmee de financieringsstructuur is komen te vervallen.

## Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2022	2021	verschil
EBITDA - onderliggend	126	106	
Herstructureringsuitgaven	-3	-3	
Betaalde/ontvangen rente	-6	-4	
Betaalde winstbelastingen	-8	0	
Mutatie werkkapitaal en overig	1	10	
<b>Kasstroom uit operaties</b>	<b>110</b>	<b>109</b>	<b>1</b>
Aankoop deelnemingen	-16	-1	
Investerings in materiële vaste activa	-22	-26	
Verkoop van materiële vaste activa	1	3	
Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	20	-8	
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-17</b>	<b>-32</b>	<b>15</b>
Betaald dividend	-10	-8	
Mutatie IFRS 16	-23	-15	
<b>Mutatie nettoschuld</b>	<b>60</b>	<b>54</b>	<b>6</b>

## Orderportefeuille

De orderportefeuille voor geheel Heijmans nam in 2022 toe met € 300 miljoen van € 2,1 miljard naar € 2,4 miljard. Binnen Vastgoed en Bouw & Techniek ontwikkelde het orderboek zich stabiel. De toename kwam nagenoeg volledig voor rekening van Infra, dat het orderboek zag toenemen tot meer dan € 1 miljard.

In alle bedrijfsstromen was sprake van veel kleine tot middelgrote (< € 30 miljoen) toevoegingen aan het orderboek die bijdroegen aan een goede spreiding. In 2022 werden drie grote nieuwe werken geacquireerd. Bouw & Techniek verwierf de bouwopdracht voor 735 studenteneenheden op de TU Eindhoven (€ 84 miljoen). Infra kreeg in het eerste kwartaal de verbreding van de A1 Apeldoorn – Twello (€ 146 miljoen) gegund en in het vierde kwartaal in TriAX combinatieverband de reconstructie van knooppunt de Nieuwe Meer (1/3e deel van € 350 miljoen).

Met de huidige stand van het orderboek zijn alle bedrijfsstromen goed bezet voor 2023 en is sprake van een goede spreiding van de uitvoeringscapaciteit en van het soort projecten.

<b>Orderportefeuille in € mln.</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>	<b>31-12-2020</b>
Vastgoed	596	595	540
Bouw & Techniek	1.227	1.224	1.101
Infra	1.007	712	731
Eliminatie	-472	-470	-426
<b>Orderportefeuille</b>	<b>2.358</b>	<b>2.061</b>	<b>1.946</b>

## Outlook

Gegeven de goede spreiding en het volume van het orderboek is de outlook voor 2023 robuust. Mede dankzij het uitblijven van materiële verliesprojecten, en omdat in verreweg de meeste gevallen sprake is van projecten met onherroepelijke vergunningen, heeft de outlook in hoge mate een voorspelbaar karakter. Naar verwachting zal de totale omzet licht stijgen, ondanks een terugval bij Vastgoed als gevolg van de lagere woningverkopen vanaf de tweede helft van 2022. Het volume bij Infra veert namelijk weer terug naar een niveau ruim boven de € 700 miljoen en Bouw & Techniek verwacht eveneens groei die het gevolg is van een goede orderintake, met name bij het utilitaire projectenbedrijf. De kwaliteit van het orderboek blijft sterk, waardoor verwacht wordt dat alle bedrijfsstromen in 2023 binnen de gestelde strategische onderliggende EBITDA-bandbreedtes blijven opereren van 4% - 6% marge voor de bouwbedrijven en 6% - 8% marge voor Vastgoed. Hiermee handhaven we de outlook zoals gegeven bij de publicatie van de derde kwartaal resultaten. Naar verwachting zal in 2023 de onderliggende EBITDA voor Heijmans als totaal op een vergelijkbaar niveau liggen als in 2022 (exclusief Wintrack II-voorziening).

A portrait of Auke van Nieuwenhuijze, a man with a beard and glasses, wearing a white shirt, against a warm orange background.

## Vooroplopen in verduurzaming

**Als Auke van Nieuwenhuijze (44) over zijn werk bij Heijmans vertelt, voelt hij zich vooral trots. Als inkoopmanager werkte hij onder andere mee aan het ontwikkelen en opzetten van een platform om bouwstoffen en -materialen te kunnen hergebruiken.**

"Er gebeurt momenteel heel veel in de bouw. Ik hou me bezig met de inkoop van de materialen en het leveranciersmanagement, maar daarbij houden we ook rekening met wat er op lange termijn belangrijk is. Er is een grote behoefte om te verduurzamen en Heijmans loopt daarin voorop. Het leuke is dat ik daarvoor mag samenwerken met slimme mensen, die altijd op zoek zijn naar creatieve oplossingen. Dat geeft me veel energie."

"Een van de dingen waar ik het meest trots op ben is het opzetten en ontwikkelen van Matchingmaterials.com. Dit platform brengt vraag en aanbod van gebruikte bouwstoffen en materialen bij elkaar voor iedereen in de bouwketen. Dat gaat bijvoorbeeld om het opnieuw inzetten van zand, puin en grind, dus de grondstoffen die vrijkomen als we een snelweg aanleggen of een pand bouwen. Maar er staan ook materialen op zoals bestrating, verlichting of binnenwanden. Vroeger noemden we dat slopen. Nu is het oogsten, want die materialen worden opnieuw gebruikt."

"Al tijdens mijn eerste gesprek met Heijmans had ik een goed gevoel en dat is alleen maar sterker geworden in de afgelopen vijftien jaar. Ik ga elke dag lachend naar mijn werk en vertel altijd vol trots dat ik voor Heijmans werk. Als ik onderweg iets geels zie met ons logo, dan maakt dat me blij. Zelfs mijn kinderen hebben dat."

*"Ik ga elke dag lachend naar mijn werk"*



## 8 Governance

### 8.1 Verslag raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2022. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 17 februari 2023 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening als bijlage 11.3 van het jaarverslag Heijmans 2022. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2022 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om een dividend uit te keren van € 1,01 per (certificaat van) gewoon aandeel.

#### Positie en belangrijke ontwikkelingen 2022

##### Rol en bevoegdheden raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en staat het bestuur met raad ter zijde. Hierbij richt de raad van commissarissen zich niet alleen op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, maar ook op het beleid ten aanzien van duurzaamheid en veiligheid. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de Vennootschap betrokken partijen af. De raad van commissarissen weegt daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In de Statuten Heijmans N.V. en het Reglement raad van commissarissen Heijmans N.V. zijn regels opgenomen ten aanzien van de wijze van vergaderen en besluitvorming. Beide documenten zijn te vinden op de website van Heijmans N.V. in de rubriek 'corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

##### Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op de wijze waarop het bestuur de strategie, gericht op (lange termijn) waardecreatie, uitvoert, op de realisatie van zowel financiële als duurzaamheidsdoelstellingen, de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaggeving, naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer paragraaf 8.3 'Corporate Governance' van het bestuursverslag – op de activiteiten van de raad van bestuur ter zake de cultuur binnen de onderneming, op de werking van de meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

## Accenten en activiteiten in 2022

### Macro-economische context

Nadat de effecten van de Covid-pandemie vanaf begin 2022 uitdoofden is de wereld in februari 2022 geconfronteerd met de oorlog in de Oekraïne. Deze oorlog, die vooral een grote menselijke tragedie is, heeft ertoe geleid dat de economie daarna door een aantal macro-economische effecten is geraakt. Zo is de inflatie wereldwijd sterk gestegen, grotendeels door stijgende energieprijzen, is de rente gestegen, is het consumentenvertrouwen gedaald en zijn de prijzen van grondstoffen aanzienlijk gestegen. Ook beschikbaarheid van materialen en arbeidskrachten kwam meer onder druk te staan. In de tweede helft van het jaar begon zich een verandering in de woningmarkt af te tekenen, onder andere door de stijgende hypotheekrente. De raad van bestuur heeft vanaf begin 2022 frequent grondige analyses gemaakt van de impact van de hiervoor genoemde zaken op Heijmans. Daardoor is Heijmans in staat geweest om tijdig maatregelen te nemen om negatieve gevolgen te voorkomen of te mitigeren. Heijmans staat er goed voor en mede dankzij de onverminderde inzet van zijn medewerkers is het jaar 2022 zeer succesvol afgesloten.

### Stikstofproblematiek

De raad van bestuur heeft de raad van commissarissen voortdurend op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van stikstof(regelgeving) en heeft scenario's uitgewerkt om de mogelijke gevolgen voor Heijmans van gewijzigde regelgeving en gerechtelijke uitspraken in beeld te brengen.

### Resultaatontwikkeling

In 2022 heeft de raad van bestuur verder gebouwd aan de verbetering van werkkapitaal, van vermogensverhoudingen en het robuust uitbouwen van het risicobeheersysteem. De raad van commissarissen heeft de inspanningen van de raad van bestuur gevolgd, en heeft het bestuur daarbij ondersteund. Voorts heeft de raad van commissarissen voortdurend aandacht voor focus, discipline en excellence. Het 'marge boven volume beleid' en het voortdurend verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen zijn uitgebreid ter discussie gesteld in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggespraak gehouden over het borgen van een gezonde rendement/risico-verhouding met behoud van gezond ondernemerschap bij de aansturing van (nieuwe) projecten.

### Veiligheid

Het thema veiligheid is een vast agendapunt in de raad van commissarissen vergadering en wordt in brede zin besproken. Zo gaat het over het aantal en soort ongevallen, het IF-cijfer maar bijvoorbeeld ook over omgevingsveiligheid bij projecten en constructieve veiligheid. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur voelen een intrinsieke motivatie om veiligheid, voor eigen en ingeleende collega's en voor de omgeving waarin Heijmans werkt, naar een nog hoger plan te brengen. Er worden intensieve discussies gevoerd over veiligheidscijfers, andere invalshoeken en maatregelen om het veiligheidsprogramma verder te verbeteren.

### Financiering

De laatste jaren stonden voor Heijmans in het teken van herstel van de winstgevendheid en verbetering van de balansverhoudingen. In 2021 is de financiering verlengd tot en met 31 december 2025 met verbetering en actualisering van de financieringsvoorwaarden.

Een belangrijk onderdeel van de kapitaalstructuur waren de financieringspreferente aandelen B, de zogenaamde cumprefs. Bij de herziening van het dividend op deze aandelen per 1 januari 2019 is een aflossingsmechanisme overeengekomen met het doel de aandelen af te lossen en op enig moment in te trekken. Na de aflossingen ten laste van de agioreserve per 26 april 2022 is op 28 april 2022 met de houders van deze aandelen overeengekomen dat Heijmans



de per die datum nog resterende agioreserve vrijwillig aflost. Alle geplaatste 4.5100.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B zijn, nadat de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 juli 2022 de daarvoor benodigde inkoopmachtiging heeft afgegeven, op 13 juli 2022 door de vennootschap ingekocht. De ingekochte aandelen zijn, eveneens na een besluit van de genoemde BAVA, per 22 september 2022 ingetrokken uit het geplaatste kapitaal. Per die datum zijn er geen preferente financieringsaandelen B meer geplaatst.

### **Dividend**

Gezien de financiële resultaten over 2022 heeft de raad van bestuur voorgesteld een dividend op gewone aandelen uit te keren van € 1,01 per (certificaat van) aandeel. De raad van commissarissen heeft met dit voorstel ingestemd.

### **Strategie**

De strategie van Heijmans is gericht op lange termijn waardecreatie. Conform goed governance gebruik houdt de raad van bestuur de strategie jaarlijks tegen het licht. In 2022 was dat ook het geval voor de in 2018 ontwikkelde lange termijn strategie 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen'. Daarbij is aan de hand van kpi's gekeken naar de mate van voortgang van de strategische doelen. De raad van bestuur is medio 2022 gestart met het proces om tot herijking te komen van de huidige strategie die is geformuleerd tot en met 2023, het doel is de herijkte strategie medio 2023 te presenteren. De raad van commissarissen wordt hierbij intensief betrokken. Onderwerpen die raken aan strategie en lange termijn waardecreatie komen in vrijwel elke raad van commissarissen vergadering aan de orde en dat leidt tot intensieve dialogen die constructief bijdragen. De raad van commissarissen houdt toezicht op de implementatie van de strategie. Verschillende thema's van de strategie zijn zoals gezegd in elke vergadering met de raad van bestuur onderwerp van gesprek. Verder heeft de raad van commissarissen kennisgenomen van de voortgang op het gebied van onder meer veiligheid, compliance & risk, vernieuwing, productontwikkeling en innovatie, onder andere door presentaties door kennisdragers tijdens vergaderingen met de raad van commissarissen en raad van bestuur.

### **Corporate governance**

De raad van commissarissen is op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, onder andere over het voorstel voor actualisatie van de Nederlandse Corporate Governance Code, de invoering van de wet Diversiteit in de top en relevante nieuwe en aanstaande (Europese) regelgeving op het gebied van ESG. Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf 8.3 'Corporate Governance' van het bestuursverslag.

### **Vergaderfrequentie en aanwezigheid**

In 2022 hebben zes reguliere en zeven tussentijdse, specifieke vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. De reguliere vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen. Een aantal van de vergaderingen vond geheel digitaal plaats en voor een aantal vergadering gold dat deze hybride plaatsvond.

Zowel mevrouw Jonk als de heer Castelein zijn bij een vergadering afwezig geweest. Zij 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- en benoemingscommissie waren alle leden aanwezig. Bij één van de vergaderingen van de audit- en riskcommissie was de heer Castelein niet aanwezig.

De vergadering in juni vond plaats op een locatie in de ontwikkeling Hart van Zuid in Rotterdam. Voorafgaand aan de vergadering in november 2022 hebben de raad van bestuur en de raad van commissarissen een bezoek gebracht aan de houtskeletbouwfabriek in Heerenveen, de fabriek voor prefab houtskeletbouw die Heijmans eind 2021 heeft overgenomen en waarvan de uitbreiding voor de zomer 2023 wordt afgerond. Ook heeft de raad van bestuur met een delegatie van de raad van commissarissen een bezoek gebracht aan de Rechtbank Amsterdam (New Amsterdam Court House) die Heijmans heeft gebouwd.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2021 is besproken. De raad van commissarissen is gebruikelijk twee keer per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Afhankelijk van specifieke taakgebieden van commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de raad van bestuur. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies, te weten de remuneratie- en benoemingscommissie, de audit- en riskcommissie.

## Besluitvorming

In 2022 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;
- Goedkeuring van het businessplan en budget 2022 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Vaststelling van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur om de agendering van de machtiging uitgiftebevoegdheid voor gewone aandelen aan te passen.
- De voordracht voor benoeming van de heer A.S. Castelein als commissaris tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 juli 2022;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2021 inhoudende een uitkering van dividend op gewone aandelen;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot aflossing en inkoop van alle uitstaande preferente financieringsaandelen B;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot overname van Dynniq Energy B.V. en de daarmee gepaarde investering;
- Voordracht van een nieuwe externe accountant aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 3 april 2023 voor de boekjaren 2024 en 2025.

## Bestuur

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

- De heer A.G.J. (Ton) Hillen, voorzitter raad van bestuur / CEO: Algemene zaken, Vastgoed, Bouw & Techniek, Infra, HR & Management Development en Innovatie.
- De heer G.M.P.A. (Gavin) van Boekel, lid raad van bestuur / CFO: Finance & Tax, Riskoffice, Investor relations, ICT, Heijmans Energie, Juridische Zaken, PR & Communicatie, Inkoop, Duurzaamheid, Pensioenen 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 zijn eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. De zelfevaluatie over 2022 is uitgevoerd op basis van een uitgebreide vragenlijst die door alle commissarissen en op delen door de leden van de raad van bestuur is ingevuld. De daaruit volgende rapportage is uitgebreid besproken in de raad van commissarissen onderling en tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Uit de evaluatie over 2022 is gebleken dat men unaniem van mening is dat tussen commissarissen onderling en tussen de commissarissen en het bestuur sprake is van een open, respectvolle houding waarbij continu gezocht wordt naar verbeteringen voor de onderneming. De evaluatie is ook aangegrepen voor een bredere beschouwing van de onderneming en van de vraag hoe commissarissen en het bestuur elkaar nog verder kunnen versterken in hun gezamenlijke doel om Heijmans tot volle wasdom te brengen. In lijn met het gebruik ten aanzien van de zelfevaluatie is besloten de zelfevaluatie in 2023 onder leiding van een externe partij te laten plaatsvinden.

## Diversiteit

De samenstelling van de Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting op grond van de Wet Bestuur en Toezicht die van kracht was tot 1 januari 2022 was gericht op een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en ten minste 30% mannen voor de raad van commissarissen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de raad van commissarissen zijn thans twee van de vijf leden een vrouw, derhalve 40%. Per 1 januari 2022 is de wet 'Diversiteit in de top' van kracht geworden die onder andere ziet op een ingroeiquotum voor raden van commissarissen. Op basis van de huidige samenstelling voldoet de raad van commissarissen aan de nieuwe wettelijke regeling. Het diversiteitsbeleid en het plan van aanpak op basis van de nieuwe wet dat geldt ten aanzien van de raad van bestuur en de raad van commissarissen is opgenomen in het bestuursverslag. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar hoofdstuk 3, Het Bestuur, van het bestuursverslag.

## Commissies

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

## Audit- en riskcommissie

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

Daarnaast heeft de audit- en riskcommissie gesproken over waardering van grondposities, de werking van het ERP-systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming en de issuelijst. Ook is gesproken over integriteit en compliance, Risk & Audit management, de rapportages van de Risk & Audit manager, cybersecurity en privacy.

Na de zomer van 2022 is de commissie gestart met de voorbereiding van het selectieproces voor een nieuwe externe accountant. De huidige accountant EY is benoemd voor de boekjaren 2022 en 2023 waarna de wettelijk verplichte rotatie moet plaatsvinden. Het ligt in de bedoeling om tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 3 april 2023 de nieuwe accountant voor te dragen voor benoeming voor het boekjaar 2024 en boekjaar 2025. Door deze aanpak kan gedurende 2023 een zorgvuldige overdracht tussen beide accountants plaatsvinden.

De audit- en riskcommissie bestond tot 13 april 2022 uit de heren R. Icke (voorzitter), A.E. Traas en mevrouw M.M. Jonk en vanaf die datum uit de heer A.E. Traas (voorzitter) en mevrouw M.M. Jonk. Per 28 juli 2022 maakt ook de heer A.S. Castelein deel uit van deze commissie. Expertise op het gebied van financiële verslaggeving en controle van de jaarrekening in de commissie is geborgd omdat de heer Traas opgeleid is als registeraccountant. In 2022 is de commissie vier keer met de raad van bestuur bijeengekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Daarnaast is overleg gevoerd met de accountant 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 audit- en riskcommissie bij, samen met de voorzitter van de raad van bestuur en de CFO. Relevante onderwerpen waarvoor de goedkeuring van de gehele raad van commissarissen vereist was, werden aan de voltallige raad van commissarissen voorgelegd samen met een aanbeveling van de audit- en riskcommissie.

#### **Remuneratie- en benoemingscommissie**

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

#### **Remuneratie**

Het afgelopen jaar heeft de commissie zes keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. Bij de bespreking van de remuneratie van de raad van bestuur geldt als uitgangspunt het bezoldigingsbeleid dat op 15 april 2020 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. De commissie heeft geadviseerd het beleid niet te herzien voor agendering in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023 maar wel om de review van het bezoldigingsbeleid van zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen eind 2022 te starten. In de loop van 2023, wanneer de herijkte strategie wordt vastgesteld, kan dan zorgvuldig worden bekeken of er aanpassingen in het beleid nodig zijn in het licht van die strategie. De commissie heeft voor de review de ondersteuning van een externe partij ingezet. Het bezoldigingsbeleid wordt conform art. 2:135a BW uiterlijk tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2024 ter goedkeuring voorgelegd.

De commissie heeft in haar vergaderingen aandacht besteed aan de beloning van de leden van de raad van bestuur. Deze beloning over 2022 is in lijn met het hiervoor genoemde bezoldigingsbeleid, waarbij wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag 2022 in bijlage 11.5 Bezoldigingsverslag van het jaarverslag Heijmans 2022.

Daarnaast heeft de commissie gesproken over en advies uitgebracht aan de raad van commissarissen over onder andere de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf, het Bonus Investment Share Matching Plan en de vaste beloning van de leden van de raad van bestuur in 2022.

Ten slotte heeft de commissie het Bezoldigingsverslag 2022 opgesteld en besproken met zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Daarbij is de uitslag van de adviserende stemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders met betrekking tot het Bezoldigingsverslag 2021 in aanmerking genomen.

## Benoemingen

### ***Raad van commissarissen***

Na het aftreden van de heer G.A. Witzel per 12 november 2021 heeft de raad van commissarissen besloten een vacature te stellen. De commissie is aan de slag gegaan met het organiseren van de werving waarvoor een opdracht is gegeven aan een searchbureau. Na een zorgvuldige procedure heeft de raad van commissarissen eind mei 2022 een keuze gemaakt en heeft besloten de heer A.S. Castelein voor te dragen voor benoeming tot commissaris voor de duur van ruim drieënhalf jaar op de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 juli 2022. De ondernemingsraad heeft de voordracht ondersteund en de Buitengewone Algemene Vergadering heeft de voordracht goedgekeurd.

### **Samenstelling raad van commissarissen**

De raad van commissarissen bestaat thans uit vijf leden. Conform het rooster van aftreden waren er in 2022 geen commissarissen aftredend. De heer A.S. Castelein is de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 juli 2022 benoemd voor een periode van ruim drieënhalf jaar, te weten tot na afloop van de jaarlijkse Algemene vergadering die plaatsvindt in 2026. De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen in hoofdstuk 3, Het Bestuur, van het bestuursverslag. Alle leden van de raad van commissarissen zijn aan te merken als onafhankelijk in de zin van best practice 2.1.8 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

## Ten slotte

Heijmans heeft een heel goed jaar achter de rug waarin is gewerkt aan strategische doelen en versterking van de onderneming. Zoals in de afgelopen jaren blijft de focus, van zowel de raad van commissarissen en de raad van bestuur, op een strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, fysieke en sociale veiligheid en duurzaamheid. Er is gewerkt aan resultaatverbetering in brede zin. De macro-economische omstandigheden hebben voor extra uitdaging gezorgd, dat geldt ook voor de stikstofproblematiek. Heijmans is echter weerbaar en flexibel en zet zijn innovatievermogen in om oplossingen te vinden. De basis voor structureel succes is gelegen in een gedegen organisatorische opzet, team excellence en vakbekwame medewerkers die de juiste balans houden tussen ondernemerschap, rendement en risico. Daarom is het HR-beleid en de ontwikkeling van het menselijk kapitaal ook in 2022 ruim onder de aandacht geweest bij de raad van commissarissen en raad van bestuur.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur realiseren zich dat de Covid-pandemie veel van mensen heeft gevraagd, zowel privé als in het werk. Ook de terugkeer naar business as usual vraagt gewenning en inspanning en weer geven de medewerkers blijk van een grote mate van flexibiliteit en inzet. De raad van commissarissen heeft daarom niet alleen veel respect voor het bestuur en de goede financiële resultaten over 2022, maar vooral ook voor alle medewerkers die dat mogelijk hebben gemaakt. Het fundament van de goede resultaten van Heijmans is hierop gestoeld!

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

Rosmalen, 17 februari 2023

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

## 8.2 Diversiteit

Conform de wet Diversiteit in de top wordt in het bestuursverslag gerapporteerd over de samenstelling van de raad van commissarissen, de raad van bestuur en de subtop en over de streefcijfers voor de raad van bestuur en subtop met het bijbehorende plan van aanpak om de streefcijfers te halen. Omdat Heijmans een beursgenoteerde vennootschap is geldt voor de raad van commissarissen het ingroeiquote in plaats van een streefcijfer.

Zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen onderkennen de toegevoegde waarde van diversiteit in brede zin en M/V-diversiteit in het bijzonder. Het huidige diversiteitsbeleid van Heijmans en ten aanzien van de raad van bestuur en de raad van commissarissen is vanuit die gedachte vormgegeven. In het plan van aanpak op grond van de wet Diversiteit in de top worden maatregelen en acties genoemd om invulling aan beleid en streefcijfers voor raad van bestuur en subtop te geven. Streefcijfers moeten passend en ambitieus zijn en zijn op basis van die uitgangspunten geformuleerd.

### Raad van bestuur

Aantal leden raad van bestuur per ultimo 2022	2
Aantal vrouwen	0
Streefcijfer aantal vrouwen	50%
Streefcijfer aantal mannen	50%

De raad van bestuur bestaat sinds een aantal jaren uit twee bestuurders. Gezien de huidige omvang is een streefcijfer van één man en één vrouw in de raad van bestuur voor de hand liggend. Het bereiken van een evenwichtige M/V-verhouding is ook voor de wat langere termijn een uitdaging omdat vacatures in een raad van bestuur met twee leden met behoorlijke tussenpozen ontstaan.

Per mei 2021 is een vacature ontstaan in de raad van bestuur (lid raad van bestuur / CFO). Voor de invulling daarvan is een opdracht verstrekt aan een searchbureau met daarbij het verzoek om voldoende vrouwelijke kandidaten op de longlist te plaatsen. Dat bleek een moeilijke opgave, ook omdat een aantal potentiële kandidaten conflicterende belangen had. Er is een shortlist gevormd met mannelijke kandidaten waarna benoeming is gevolgd. In 2022 waren er geen vacatures in de raad van bestuur. De benoemingstermijnen van de huidige bestuurders lopen in respectievelijk 2024 en 2025 af.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de samenstelling van de raad van bestuur. In het geval er een vacature ontstaat in de raad van bestuur wordt de wervingsprocedure voorbereid en begeleid door de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De werving wordt altijd uitgevoerd door een search bureau. Bij de opdrachtverlening wordt specifiek aandacht besteed aan de vrouwelijke kandidaten: van het aantal kandidaten op de longlist moet minimaal 50% vrouw zijn. De raad van commissarissen streeft ernaar op de shortlist ook 50% vrouwelijke kandidaten te hebben. Bij de selectie worden veel criteria getoetst, en bij gelijke geschiktheid krijgt de vrouwelijke kandidaat de voorkeur.

### Subtop

Aantal leden subtop per ultimo 2022	101
Aantal vrouwen	13 (11,8%)
Streefcijfer aantal vrouwen	15%
Streefcijfer aantal mannen	50%

De subtop wordt gevormd door functionarissen die deel uitmaken van het senior management. Per einde 2022 maakten 101 medewerkers deel uit van de subtop, waarvan 13 vrouwen.

In de streefcijfers voor de subtop wordt een minimum percentage vrouwen en mannen genoemd van respectievelijk 15% en 50%, dat betekent 35% vrouw of man kan zijn.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de diversiteit in de subtop. Werving van kandidaten voor de subtop, in het kader van de wet Diversiteit in de top gedefinieerd als functies die behoren tot het senior management, gebeurt in de business met begeleiding van HR.

HR hanteert de volgende uitgangspunten bij werving die diversiteit (in brede zin) moeten bevorderen:

- Werkwijze binnen recruitment waarbij bewust aandacht is voor diversiteit bij het invullen van een vacature.
- Het taalgebruik in vacatureteksten wordt toegespitst op de te bereiken doelgroep: bijv. mannen of vrouwen, culturele achtergrond of jongeren.
- Wervingsbureaus zijn bekend met onze behoefte aan diversiteit in personeelsbestand, zonder dat er (harde) afspraken over worden gemaakt.
- Er kan niet anoniem gesolliciteerd worden ter voorkoming van onbewuste discriminatie.

Voor werving van functionarissen die tot de subtop behoren worden aanvullende middelen ingezet, namelijk:

- In de sollicitatiecommissie zit minimaal één vrouw.
- Er wordt naar gestreefd dat van de kandidaten die worden uitgenodigd, al dan niet via de inzet van een searchbureau, minimaal 50% vrouw is, hierbij wordt aangetekend dat dit voor functies die een bepaalde technische achtergrond vragen een uitdaging is gezien het aantal vrouwen met (bepaalde) technische opleidingen.
- Diversiteitsdoelstelling als kpi, onderdeel doelstellingen senior management.

## Raad van commissarissen

Heijmans is een beurgenoteerde onderneming en daarom gebonden aan het wettelijke ingroeiquotum dat geldt voor de raad van commissarissen. Voor de raad van commissarissen geldt derhalve geen streefcijfer. Per eind 2022 bestaat de raad van commissarissen uit drie mannen (60%) en twee vrouwen (40%), daarmee wordt het quotum van ten minste een derde mannen en een derde vrouwen gehaald.

In de Profielschets RvC, vastgesteld op 12 juni 2019, is opgenomen dat de raad van commissarissen een diversiteitsbeleid opstelt met betrekking tot de samenstelling van de raad van commissarissen waarin wordt ingegaan op de voor de Vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. Ten aanzien van de M/V-verhouding volgt de raad van commissarissen de wettelijke bepalingen waarvan het doel door de raad van commissarissen wordt onderschreven.

Indien er een vacature ontstaat in de raad van commissarissen wordt de wervingsprocedure voorbereid en begeleid door de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De werving wordt altijd uitgevoerd door een search bureau. Bij de opdrachtverlening wordt specifiek aandacht besteed aan de vrouwelijke kandidaten: van het aantal kandidaten op de longlist moet minimaal 50% vrouw zijn. De raad van commissarissen streeft ernaar op de shortlist ook 50% vrouwelijke kandidaten te hebben. Bij de selectie worden veel criteria getoetst, en bij gelijke geschiktheid krijgt de vrouwelijke kandidaat de voorkeur.



Eind 2021 is een vacature ontstaan in de raad van commissarissen. Voor de invulling daarvan is een opdracht verstrekt aan een searchbureau met daarbij de instructie dat minimaal 50% van de kandidaten op de longlist vrouw moest zijn. De longlist voldeed daar in eerste instantie niet aan en het bureau kreeg de opdracht nogmaals op zoek te gaan naar voldoende vrouwelijke kandidaten, waarin het bureau ook slaagde. Uiteindelijk was er een vrouwelijke kandidaat op de shortlist die echter aangaf toch geen interesse te hebben. De raad van commissarissen heeft na intensief beraad een mannelijke kandidaat voorgedragen.

## 8.3 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, leveranciers, onderaannemers 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. 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.

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

Meer informatie over hoe het bestuur en toezicht binnen Heijmans zijn georganiseerd, is te vinden in de Corporate Governance Verklaring (zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag' inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn). Deze verklaring is te vinden 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 al onze stakeholders. Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de Corporate Governance Code dat de vennootschap een langetermijnsamenwerkingsverband 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 2022 heeft de ondernemingsraad vijf OR-vergaderingen en zes overlegvergaderingen gehouden. Overlegvergaderingen zijn vergaderingen waarbij de voorzitter van de raad van bestuur aanwezig is. Bij twee overlegvergadering was een lid van de raad van commissarissen aanwezig. In totaal heeft de OR in 2022 drie instemmingsaanvragen en vijf adviesaanvragen behandeld. In 2023 bestaat de medezeggenschap binnen Heijmans vijftig jaar.

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

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

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

In het verslagjaar 2022 is tot 12 april 2022 afgeweken van een best practice van de Corporate Governance Code, namelijk best practice 2.2.2.

### Afwijking van best practice 2.2.2

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

In afwijking van deze bepaling heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders na voordracht daartoe van de raad van commissarissen de heer R. Icke, lid van de raad van commissarissen van Heijmans sinds april 2008, op 15 april 2020 voor een termijn van twee jaar herbenoemd. De raad van commissarissen heeft in 2020 tot de voordracht besloten vanwege de wens om continuïteit in de raad van commissarissen te waarborgen én tot een evenwichtiger rooster van aftreden te komen. Gezien het feit dat in april 2020 twee commissarissen aftredend waren en een derde commissaris relatief kortgeleden was benoemd, was de raad van commissarissen van mening dat een nieuwe termijn van twee jaar voor de heer Icke paste in het streven naar zowel continuïteit als het bereiken van een evenwichtiger rooster van aftreden. De heer Icke is na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 april 2022 afgetreden.

## Corporate Governance Verklaring

De verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag', 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 (call) optie verleend 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 bepalen, decharge verlenen aan de leden van de raad van bestuur en de 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 2022 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.
- De statuten van de vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen om aangemerkt te worden als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering.
- Conform artikel 6 van de statuten van de vennootschap kan de raad van bestuur als bevoegd orgaan aangewezen worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om aandelen uit te geven. De raad van commissarissen moet hier goedkeuring voor geven. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de omvang en duur van deze bevoegdheid vast.

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

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

- een beperking van overdracht van aandelen;
- 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 12 april 2022 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan om, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, voor de duur van achttien maanden te rekenen vanaf 12 april 2022, te besluiten:

- 1) tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen; en 2) tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van bestaande aandeelhouders, voor de duur van achttien maanden, te rekenen vanaf 12 april 2022. De bevoegdheid van de raad van bestuur zal beperkt zijn tot 10% van het per 12 april 2022 geplaatste aandelenkapitaal; en

- 1) tot uitgifte van gewone aandelen alleen in verband met een claimmissie, met dien verstande dat deze bevoegdheid van de raad van bestuur beperkt is tot een nominaal bedrag aan aandelen dat gelijk is aan 20% van het geplaatste kapitaal op het moment van uitgifte; en 2) in verband daarmee tot beperking of uitsluiting van het wettelijke voorkeursrecht van bestaande aandeelhouders, voor zover de raad van bestuur een dergelijke beperking of uitsluiting of andere regeling noodzakelijk of doelmatig acht in verband met een claimmissie, doch waarbij bestaande aandeelhouders die daarvoor in aanmerking komen contractuele voorkeursrechten op nieuwe aandelen verkrijgen in verhouding tot de door hen gehouden aandelen, zulks in overeenstemming met de bestaande claimmissiepraktijk, voor een duur van achttien maanden te rekenen vanaf 12 april 2022.

Verder is de raad van bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 april 2022 voor de duur van achttien maanden, te rekenen vanaf 12 april 2022, gemachtigd als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, te besluiten gewone en preferente financieringsaandelen B in haar eigen kapitaal door de vennootschap te doen verkrijgen door aankoop ter beurse of anderszins. Hierbij geldt dat de machtiging is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal en dat de aandelen door de vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop voor de gewone aandelen en tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de preferente financieringsaandelen B.

De raad van bestuur is door de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders van 12 juli 2022 gemachtigd als bevoegd orgaan om onder goedkeuring van de raad van commissarissen te besluiten alle 4.510.000 geplaatste financieringspreferente aandelen B in haar eigen kapitaal door de vennootschap te doen verkrijgen door inkoop. De financieringspreferente aandelen B door de vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de financieringspreferente aandelen B. De voorgestelde machtiging laat de op 12 april 2022 verleende machtiging met betrekking tot aandelen in het kapitaal van de vennootschap onverlet.

De Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders heeft op 12 juli 2022 het voorstel van de raad van bestuur goedgekeurd, met goedkeuring van de raad van commissarissen, dat de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit tot vermindering van het geplaatste aandelenkapitaal door intrekking van eigen financieringspreferente aandelen B, met inachtneming van het bepaalde in de statuten van Heijmans N.V en de vereisten van artikel 2:99 en 2:100 van het Burgerlijk Wetboek. Dit besluit is geëffectueerd per 22 september 2022 nadat de raad van bestuur gebruik heeft gemaakt van de op 12 juli 2022 verleende inkoopmachtiging.

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

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 117,5 miljoen (per einde 2022) een change of control-clausule opgenomen. Hierin is bepaald dat het consortium op de hoogte moet worden gesteld van een change of control, waarna het consortium de mogelijkheid heeft om vervroegde aflossing te eisen. Change of control-clausules kunnen ook voorkomen in samenwerkingsovereenkomsten waarbij dochtervennootschappen partij zijn.

#### **Uitkering aan leden van de raad van bestuur bij beëindiging dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod**

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

## 8.4 Gedrag en Integriteit

### Cultuur en structuur

Heijmans hecht grote waarde aan integriteit. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. We stimuleren een open werkhouding door het bestuur en het management het goede voorbeeld te laten geven. Ook bespreken we integriteitkwesities in de bestuursvergadering en de vergaderingen van de groepsraad. Daarnaast zijn er reviewmeetings met de directies van de bedrijfsstromen. 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 integriteitkwesities. Als het nodig is, volgt daaruit een onderzoek en kan er actie worden ondernomen.

### Commissie Integriteit

De Integriteitcommissie adviseert het bestuur van Heijmans op het gebied van integriteit en heeft in 2022 twee keer vergaderd. De commissie bespreekt issues, dilemma's en thema's op het gebied van integriteit en alle daaraan gelieerde onderwerpen. Op basis daarvan volgen er aanbevelingen over het te voeren beleid. De raad van bestuur stelt het beleid vast en besluit welke acties er worden genomen. De CEO is de voorzitter van de commissie. De kernbezetting bestaat verder uit de compliance officer, de directeur Inkoop (Chief Procurement Officer), de directeur HRM (Chief Human Resources Officer), de voorzitter van de OR en een integriteitverantwoordelijke van Vastgoed. Onderwerpen van gesprek zijn onder andere de invulling van trainingen op het gebied van integriteit en gedrag, de werking van de gedragscode, verbetering van de meldstructuur en de manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers gebracht kan worden.

### Meldstructuur: compliance officer en vertrouwenspersonen

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

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

Daarnaast zijn er eind 2021 zes nieuwe vertrouwenspersonen aangesteld die zich begin 2022 via een communicatiecampagne hebben gepresenteerd. Dit brengt het totaal op zeven personen bij wie medewerkers terecht kunnen die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag, zoals discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie, geweld of ander ongewenst gedrag. De groep vertrouwenspersonen is divers en bestaat uit mannen en vrouwen die zowel in functie, achtergrond als plaats in de organisatie verschillen. Medewerkers kunnen terecht bij de vertrouwenspersoon van hun keuze.

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

## Zakelijk Zuiver

Heijmans hecht grote waarde aan integer gedrag van zijn medewerkers, dat is een randvoorwaarde voor een succesvol bedrijf. Daarom is het programma Zakelijk Zuiver ontwikkeld, dat bestaat uit een e-learning en fysieke dialoogsessies waarin collega's met elkaar in gesprek gaan over dilemma's. Nadat het als gevolg van de uitbraak van Covid-19 noodzakelijk was om de fysieke dialoogsessies te verschuiven, zijn die in de zomer van 2022 alsnog van start gegaan. Circa negentig leden van het management volgden de train-de-trainersessies. Een groot aantal van hen heeft de hun toegewezen dialoogsessies over integriteit en gedrag al geleid. In totaal hebben per eind 2022 circa 1.400 medewerkers een dialoogsessie gevolgd of zijn daarvoor uitgenodigd. Naar verwachting zullen alle dialoogsessies voor de zomer van 2023 zijn afgerond. Directe medewerkers volgen een module Zakelijk Zuiver in de cao-scholingsdagen. De e-learning is ook aangeboden aan de leden van de raad van commissarissen.

## Gedragscode Heijmans

De Gedragscode Heijmans is niet vrijblijvend en geldt voor iedereen die met Heijmans te maken heeft: het bestuur, onze (tijdelijke) collega's, maar ook onze partners, onderaannemers en leveranciers.

## Dilemma's en gedrag

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

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 persoonlijke beschermingsmiddelen, het scheiden van afval op bouwplaatsen of het bewust incorrect indienen van declaraties, het gebruik van bedrijfsmiddelen voor privégebruik en ongewenst gedrag tegen elkaar of derden. Om het medewerkers makkelijker te maken elkaar aan te spreken, organiseren we dilemmabijeenkomsten, hebben we toolboxes en staat het onderwerp integriteit en gedrag regelmatig op de agenda van werkoverleggen. Daarin worden bepaalde issues of bepaald gedrag in alle openheid besproken.

## Aanvaardbaar versus onaanvaardbaar gedrag

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

## Zelfbepaalde regels versus geldende regels

Niet iedereen houdt zich aan de regels van onze Gedragscode. Dat kan gelden voor declaratiegedrag, beloningen of het omgaan met bedrijfsmiddelen. Het kan voor (nieuwe) medewerkers moeilijk zijn om collega's te wijzen op de feitelijk geldende regels. Daarom wordt in onder andere werkoverleggen, toolboxes, managementbijeenkomsten, voortgangsgesprekken en in het programma Zakelijk Zuiver aandacht besteed aan het thema gedrag en integriteit. En aan het belang dat Heijmans hecht aan een veilige werkomgeving waarin iedereen zich uit durft te spreken.



## Compliance / meldingen

De compliance officer en de vertrouwenspersonen hebben in 2022 in totaal dertig meldingen ontvangen over integriteitskwesties en ongewenst gedrag. Dat zijn er meer dan in 2021. Er is geen gebruik gemaakt van de anonieme meldlijn. Heijmans stimuleert medewerkers om melding te doen van vermeende misstanden en biedt daarvoor verschillende mogelijkheden. Daarnaast voert de compliance officer zelf een actief beleid. Zij doet regelmatig een uitvraag onder het management en bij HRM. De raad van bestuur vindt het belangrijk dat medewerkers zich vrij voelen om zaken te melden. Iedereen moet weten dat hun melding serieus wordt behandeld. Mede daarom wordt in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek dat in het najaar van 2023 weer herhaald wordt extra aandacht besteed aan ongewenst gedrag.

Vertrouwenspersonen ontvingen meldingen over ongewenst gedrag van verschillende aard, zoals ongepast c.q. onprofessioneel gedrag door medewerkers in verschillende posities, mondelinge agressie en seksuele intimidatie. Verder hadden meldingen onder meer betrekking op het niet volgen van interne procedures en mogelijke administratieve onregelmatigheden. Per geval keek de raad van bestuur eerst naar de ernst van de zaak en vervolgens werd feitenonderzoek gedaan. In één geval is onderzoek gedaan door een recherchebureau. De meldingen hebben geleid tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen of in enkele gevallen tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Alle meldingen zijn (waar nodig geanonimiseerd) 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:

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

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

## Privacy compliance

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

De afgelopen jaren zijn cybersecurity en privacy via e-learnings en communicatiecampagnes onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Gezien het toenemende belang en de complexiteit van beide onderwerpen is in samenwerking tussen het privacy office en IT-security onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om bewustwording ten aanzien van cybersecurity en privacy te vergroten. Omdat beide onderwerpen elkaar voor een deel overlappen is er na dat onderzoek voor gekozen om in 2023 te starten met een meerjarig bewustwordingsprogramma Cybersecurity & Privacy. Daarbij komt de nadruk meer te liggen op gedragsverandering en minder op kennisoverdracht. Ook wordt via de inzet van technologische middelen het risico actief verder verkleind.

## Bestrijding corruptie en omkoping

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, partners, aandeelhouders en medewerkers hebben in ons bedrijf, is cruciaal voor ons bestaansrecht. Dat vertrouwen kan worden geschaad door corruptie of omkoping. De bestrijding daarvan maakt daarom deel uit van het algemene complianceprogramma binnen Heijmans. De Gedragscode van Heijmans is op elke arbeidsovereenkomst van elke medewerker van toepassing. Daarin staat aangegeven dat Heijmans verwacht dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstrengeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen vermijden. Medewerkers mogen geen giften of uitnodigingen aannemen die hun onafhankelijkheid in gevaar kunnen brengen. Ook het aanbieden ervan kan de onafhankelijkheid van Heijmans of van de ontvanger in het geding brengen. Ons bedrijf en onze medewerkers moeten zich strikt houden aan de wettelijke regels en algemeen geaccepteerde normen die voor de bedrijfsvoering gelden en die tot uitdrukking komen in eigen richtlijnen, bijvoorbeeld het Transactieregister dat binnen Heijmans Vastgoed wordt toegepast. Ook leggen we de Gedragscode – of een gelijkwaardige code – op aan onderaannemers en partners waarmee we zaken doen.

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

## Naleving

Heijmans eist van leveranciers en onderaannemers dat zij de Gedragscode van Heijmans naleven en handelen in overeenstemming met de in de 'Verklaring Duurzaamheid' opgenomen principes en eisen.

### Aanvullende en afzonderlijke reglementen

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

- ***Interne meldprocedures ongewenst gedrag en misstanden***

Voor situaties waarin het moeilijk is een oplossing te vinden binnen de dagelijkse werksituatie, heeft Heijmans begin 2022 geactualiseerde interne meldprocedures ongewenst gedrag en misstanden geïntroduceerd. In deze procedures staan de stappen waarmee ongewenst gedrag en (het vermoeden van) misstanden kunnen worden gemeld. Daarnaast staat beschreven hoe een onderzoek naar een melding verloopt en welke rol het management daarin speelt.

- ***Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.***

Dit reglement bevat bepalingen die van toepassing zijn op bij de wet genoemde functionarissen en op overige Heijmansmedewerkers. 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 de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van bestuur is compliance officer voor transacties in (certificaten van) aandelen en opties voor het lid/de leden van de raad van bestuur. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert als compliance officer voor de voorzitter van de raad van bestuur.

## 8.5 Risicomanagement

Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Daarom is risicomanagement een essentieel onderdeel van de Heijmans cultuur, corporate governance, strategieontwikkeling en operationeel en financieel management. Dagelijks beheren en mitigeren medewerkers risico's, als onderdeel van hun rollen en verantwoordelijkheden. Heijmans is bereid bepaalde risico's te nemen die samenhangen met de uitvoering van onze kernactiviteiten, omdat wij voldoende toegerust zijn om deze succesvol te beheersen binnen de grenzen van onze expertise zoals vastgesteld door de raad van bestuur in overleg met de groepsraad en onder toezicht van de raad van commissarissen. Deze grenzen zorgen ervoor dat de acties van één persoon niet leiden tot onevenredige risico's of gemiste kansen voor het hele bedrijf. Het risicomanagement van Heijmans is gericht op het ondersteunen van duurzame waardecreatie op lange en korte termijn. Het is ontworpen om redelijke zekerheid te bieden dat doelstellingen worden bereikt door managementcontrole in de dagelijkse activiteiten te integreren, naleving van wettelijke vereisten en de integriteit van de financiële verslaggeving van de onderneming met de bijbehorende informatieverschaffing te waarborgen. Het risicoraamwerk van Heijmans is in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code.

We worden geconfronteerd met risico's en onzekerheden die worden veroorzaakt door externe en interne ontwikkelingen. De actuele externe ontwikkelingen zijn de effecten van de geopolitieke omstandigheden op het gebied van energie en beschikbaarheid van materialen en producten, maar ook de toenemende regelgeving rond stikstof en emissies, en de effecten daarvan op de natuur en leefomgeving. Aan het einde van het jaar is daar het vervallen van de bouwvrijstelling in relatie tot de stikstofemissie nog eens bijgekomen. Het risicolandschap wordt volatieler. Risico's worden complexer en zijn steeds meer met elkaar verbonden, en kunnen daarmee bij optreden een grotere impact hebben. Daarbij zien we in Nederland een groei van burgerbetrokkenheid bij maatschappelijke kwesties (waaronder vervuiling van de leefomgeving) en maatschappelijke druk op duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De transitie van de sector kenmerkt zich door een groeiende focus op verduurzaming, technologie en digitalisering, schaarste aan personeel en materialen, en de toename van cybercriminaliteit. Om aan te haken bij de dynamiek en de snelle ontwikkelingen in de bouwwereld ontwikkelt Heijmans intern nieuwe initiatieven en doen we investeringen op het gebied van verduurzamen, industrialiseren en digitaliseren. Deze ontwikkelingen creëren kansen, maar brengen ook nieuwe risico's met zich mee en hebben daarmee impact op ons risicoprofiel en de risicobereidheid.

Om in control te blijven is het van belang een 'beheersbare' omvang van risico's te blijven nemen. Om deze risico's te beheersen en kansen te benutten, is een risicomanagementproces ingericht. Ons risicomanagement draagt integraal bij aan het realiseren van onze strategische ambities en het bereiken van onze doelen, en bepaalt het succes van ons bedrijf.

ONZE KIJK OP RISICO'S	HOE GAAN WIJ OM MET RISICO'S?	GEBEURTENISSEN
Risicoprofiel (8.5.1) Risicobereidheid (8.5.2) Voornaamste risico's (8.5.3)	Risicoraamwerk (8.5.4) Risico governance (8.5.5) Risicostatement (8.5.6)	Ontwikkeling risicoprofiel (8.5.7) Manifestaties van risico's (8.5.8)

## 8.5.1 Risicoprofiel

Heijmans is actief in bouw- en infraprojecten, inclusief advies, ontwerp, ontwikkeling, realisatie, en beheer en onderhoud. Daarnaast zijn we actief in vastgoedontwikkeling en in integrale gebiedsontwikkeling. Door digitalisering creëren we datagedreven diensten en maakt softwareontwikkeling steeds meer een integraal onderdeel uit van onze producten en diensten. De keuze om actief te zijn in de segmenten bouw- en infra, vastgoedontwikkelingen, gebiedsontwikkeling en een toenemende mate van digitalisering en 'as a service'-concepten zijn van invloed op het risicoprofiel.

Voor bouwbedrijven van de omvang van Heijmans, die veelal als hoofdaannemer fungeren, gelden diverse risicodempende aspecten in het geval van een economische crisis of economisch herstel. Doordat Heijmans veel werk realiseert voor overheden, kunnen we relatief snel inspelen op veranderende marktomstandigheden. Dit geldt met name op het gebied van grote infrastructurele en utiliteitswerken. De woningmarkt wordt weliswaar ook regelmatig gestimuleerd, maar hier zijn de maatregelen meer indirect (gericht op kopers) en wordt de markt voor een groot deel bepaald door consumentenvertrouwen dat in de regel minder snel herstelt. Onderkend dient te worden dat orderintake, omzet en rendement zich verschillend gedragen in de beweging van hoogconjunctuur naar laagconjunctuur en vice versa.

Deels hieraan gekoppeld gelden twee additionele risicodempende factoren. Doordat Heijmans actief is in meerdere sectoren is sprake van een behoorlijke mate van diversificatie. In het verleden fungeerde dit meermaals als een 'natural hedge', doordat normaliter niet alle (sub)sectoren tegelijk krimpen of groeien. Een typisch voorbeeld hiervan is dat de onderhoudsmarkt doorloopt, zelfs zodra de nieuwbouwmarkt stilvalt. Daarnaast geldt voor de bouwsector weliswaar dat deze cyclisch is, maar voor een hoofdaannemer als Heijmans verschilt de cycliciteit per sector. Dit heeft te maken met de omvang en duur van de orderportefeuille op het moment dat een crisis intreedt. We zijn in staat vroegtijdig te anticiperen met ons aansturingmodel, waardoor personeel in behoorlijke mate uitgewisseld kan worden tussen sectoren en de kostenstructuur kan worden bijgestuurd. Daarnaast proberen wij middels een flexibele schil in de personele bezetting mee te bewegen met de markt.

Om in de top van de Nederlandse bouwsector te blijven investeert Heijmans volop in duurzaamheid, industrialisatie, digitalisering en innovatie. Samen met de complexiteit en de integraliteit van onze projecten, bepaalt de onderlinge samenstelling van deze elementen in de afzonderlijke projecten in belangrijke mate de risico's die we wel of niet willen aangaan. Het portfolio aan projecten, contracten en diensten bepaalt in grote mate het risicoprofiel van Heijmans.

Vanaf de selectie van een opdracht of ontwikkeling tot en met nazorg is ons risicomanagementproces erop gericht de juiste balans te houden tussen ondernemerschap, rendement en het voor Heijmans gewenste risicoprofiel. De markten waarin wij actief zijn, zijn veelzijdig, uitdagend en vaak competitief. Wij voeren projecten en servicecontracten uit van eenvoudig en klein in omvang tot omvangrijk en complex. Daarom maken wij steeds opnieuw een keuze over welke projecten wel en welke projecten niet bij ons passen, met een verantwoorde balans tussen risico-acceptatie en verdienvermogen als algemeen uitgangspunt.

## 8.5.2 Risicobereidheid

Risicobereidheid verwijst naar het risiconiveau dat Heijmans bereid is te accepteren of waaraan het wordt blootgesteld in het streven naar waardecreatie op lange termijn. Bij risicobereidheid behoren risicogrenzen. Die worden bepaald door de cultuur, corporate governance en managementsystemen van het bedrijf, en worden vastgelegd in onze waarden, gedragscode, beleid en procedures en autorisatieschema's.



Bij de beoordeling van de risicobereidheid zijn de projectrisico's gecategoriseerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de jaaromzet van een project ten opzichte van de bedrijfsomzet, de contractvorm, de klant, de cash flow, de competentie-'fit', de winstgevendheid, de capaciteit om het werk te maken en het technische risicoprofiel van de gekozen oplossing. Ieder project wordt op basis van het voorgaande ingedeeld in een risicoprojectcategorie (1 t/m 3). Deze indeling gaat uit van het principe dat, hoe hoger het risicoprofiel, des te hoger de autorisatie in de organisatie, des te hoger de rendementseisen en des te frequenter de projectmonitoring. Aan de risicoprojectcategorie is automatisch een workflow en autorisatie gekoppeld. Afhankelijk van aard, omvang en risicoprofiel van een project moet deze worden goedgekeurd door de bedrijfsstroomdirectie en/of raad van bestuur. Alle projecten met de hoogste risicoprojectcategorie 3 worden besproken met de raad van bestuur en de Chief Risk Officer (CRO). Er is in onze ogen sprake van een verantwoorde balans tussen risico en rendement wanneer:

- het project qua aard en omvang past binnen de doelstellingen van de onderneming en de benodigde ervaring, capaciteit en deskundigheid beschikbaar zijn;
- de opdrachtgever het te verwerven project financiert;
- op projectniveau in geval van onbeperkte aansprakelijkheid dit beheersbaar is en waar mogelijk en gewenst risico's worden verzekerd;
- het project renderend is, met een bij de risico's en contractvorm passende opslag voor winst en risico, waaronder projecten met een afzetrisico een hogere rendementseis hebben;
- bij vastgoedontwikkelingsactiviteiten de financierbaarheid beoordeeld wordt. Aspecten die in deze beoordeling een rol spelen, zijn de wijze van financieren, de looptijd en het te behalen resultaat, rekening houdend met dit hogere risicoprofiel;
- in principe 70% van het vastgoedproject verkocht en/of verhuurd is voor start bouw, in het geval Heijmans risicodragers is bij de ontwikkeling van het project;
- voor projecten die in combinatie met anderen (partner) uitgevoerd worden, iedere partner naar rato van zijn inbreng middelen inbrengt, in evenredigheid risico loopt en een toegevoegde waarde heeft voor het project. Tevens met een gefundeerde inschatting dat de partner daadwerkelijk het risico kan dragen over zijn deel.

Daarnaast stuurt Heijmans zowel tussen als binnen alle bedrijfsstromen op een goede balans in de omzetmix. Als onderdeel van de voor Heijmans juiste risico/rendementverhouding is het portfolio binnen Heijmans in de afgelopen jaren op meerdere vlakken verschoven. Minder (zeer) grote projecten en meer middelgrote projecten, kritisch ten aanzien van Design Build Finance Maintain-contracten en meer bouwteam- en 2-fase-contracten, en een groeiend aandeel onderhoudsprojecten en services ten opzichte van nieuwbouwprojecten ('recurring business'). Al deze verschuivingen hebben geleid tot een robuuster portfolio aan projecten en services met lager risicoprofiel. Voorbeelden hiervan zien we bij Infra, waar de verhouding tussen grote projecten enerzijds en regionale projecten, specialistische activiteiten en assetmanagement anderzijds, zich ontwikkelt ten gunste van de tweede risicocategorie (minder grote en meer middelgrote projecten). Bij Bouw & Techniek streven we naar een evenwichtige verhouding tussen utilitaire projecten, woningbouw, utilitaire woningbouw en servicewerkzaamheden. Bij Vastgoed sturen we op de verhouding tussen ontwikkeling vanuit eigen posities, tenders/prijsvragen en bestaande relaties met opdrachtgevers met tevens een goede balans tussen binnenstedelijke en buitenstedelijke projecten. Daarbij gaat onze voorkeur uit naar ontwikkeling vanuit eigen posities en een duurzame relatie met onze klanten en opdrachtgevers. Tenders worden gebruikt om de portfolio desgewenst aan te vullen.

Heijmans evalueert zowel de project- als bedrijfsrisico's, het bedrijfsrisicoprofiel en de risicobereidheid voortdurend, door middel van een integrale CRO-rapportage. Deze wordt ieder kwartaal door de CRO opgesteld en besproken met de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Het doel van deze rapportage is om een beeld te geven van de ontwikkeling van het risicoprofiel van Heijmans. Heijmans maakt in zijn bedrijfsvoering een onderscheid in risico's die gaan over 'running the business' en 'changing the business'. Dit onderscheid is gemaakt om naast de risico's ook specifiek aandacht te besteden aan kansen als het gaat om toekomstige ontwikkelingen in het kader van Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen.

Daarbij delen wij de bedrijfsrisico's op hoofdlijnen in vier categorieën in: strategisch, operationeel, financiële positie en verslaggeving en wet- en regelgeving. Dit doen we voor zowel interne als externe risico's die een impact kunnen hebben op de onderneming. Het geeft ons een beeld van de impact mochten deze risico's materialiseren. In een risicomatrix (of heatmap) worden de belangrijkste risico's per risicocategorie, de inschatting van de kans en impact daarvan en de getroffen beheersmaatregelen opgenomen. De potentiële impact van risico's wordt hierbij niet alleen bepaald op basis van de financiële impact op de bedrijfswaarde, maar ook op basis van de negatieve impact op onze omgeving (mens, milieu en maatschappij) en onze reputatie.

CATEGORIE	BEREIDHEID	TOELICHTING
<b>STRATEGISCH</b> Bijvoorbeeld gewijzigde economische en/of marktomstandigheden, innovatie, industrialisatie, digitalisering en klimaatverandering.	 <b>GEMIDDELD</b> (voorzichtig)	Om succesvol te zijn is het belangrijk om de blik naar buiten te richten. Door de ontwikkelingen in de markt en maatschappij te volgen, kansen benutten en daarbij te blijven innoveren en investeren. Om dit te realiseren is Heijmans bereid een gemiddeld risico te aanvaarden.
<b>OPERATIONEEL</b> Bijvoorbeeld projectrisico's, veiligheid & gezondheid, beschikbaarheid en cybersecurity.	 <b>LAAG</b> (minimaal)	Projecten en servicecontracten vormen onze kernactiviteit, waarbij Heijmans als opdrachtnemer en/of ontwikkelaar bereid is alleen lage risico's te aanvaarden die we kunnen beïnvloeden en die beheersbaar zijn, en waarbij er een balans is tussen risicobereidheid en verdienvermogen.
<b>FINANCIËLE POSITIE EN VERSLAGGEVING</b> Bijvoorbeeld kredietrisico's, liquiditeit, solvabiliteit, financiële veerkracht en betrouwbaarheid externe en interne rapportage.	 <b>LAAG</b> (minimaal)	Heijmans heeft een sterke financiële positie en geeft prioriteit aan het inrichten en onderhouden van een goed en betrouwbaar financieel verslaggevingssysteem.
<b>WET- EN REGELGEVING</b> Bijvoorbeeld niet voldoen aan externe wet- en regelgeving of interne regelgeving en processen.	 <b>ZEER LAAG</b> (avers)	Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid is een essentieel onderdeel van onze onderneming. Op het gebied van compliance, integriteit en naleving wet- en regelgeving is Heijmans niet bereid om risico's te aanvaarden.

### 8.5.3 Voornaamste risico's

Het risicoassessment beschrijft de risico's die het behalen van onze strategische doelstellingen of onze continuïteit in gevaar kunnen brengen. De risico's zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering. De door Heijmans geïdentificeerde risico's blijken vanuit een benchmark niet anders dan die waaraan onze branchegenoten worden blootgesteld. In bijlage 11.6.10 is een verdere detaillering gegeven van de klimaatgerelateerde kansen en risico's en de relevantie daarvan voor Heijmans.

Bij het bepalen van de impact van de hierna genoemde risico's maken wij een onderscheid in zeer laag, laag, gemiddeld en hoog.

- **Impact zeer laag:** Indien het risico zich manifesteert zal de impact op strategie, doelstellingen en het imago van Heijmans op zowel de korte als lange termijn nihil zijn.
- **Impact laag:** Indien het risico zich manifesteert zal de impact op strategie, doelstellingen en het imago van Heijmans op de korte termijn beperkt en op de lange termijn nihil zijn.
- **Impact midden:** Indien het risico zich manifesteert zal de impact op strategie, doelstellingen en het imago van Heijmans op zowel de korte als lange termijn beperkt en nog beheersbaar zijn indien passende beheersmaatregelen worden genomen.
- **Impact hoog:** Indien het risico zich manifesteert zal de impact op strategie, de doelstellingen en het imago van Heijmans op zowel de korte als lange termijn groot kunnen zijn en zijn direct beheersmaatregelen noodzakelijk.



## STRATEGISCHE RISICO'S

## BEHEERSMAATREGEL

### ECONOMISCHE OMSTANDIGHEDEN

Zijn onzekerheden in onze externe omgeving zoals conjunctuur, financiële markten, geopolitieke instabiliteit en wet- en regelgeving (zoals stikstof/PFAS).

IMPACT: gemiddeld



BEREIDHEID: gemiddeld



TREND toenemend

Heijmans heeft een gestructureerde crisisbeheersing en multidisciplinaire bedrijfscontinuïteitsorganisatie om de continuïteit op een veilige en gezonde manier te waarborgen op projectlocaties, op kantoor en thuis. (Macro)economische omstandigheden worden continu gevolgd waarbij mitigerende maatregelen worden gedefinieerd en voorbereid om optimaal te kunnen anticiperen op veranderende economische omstandigheden.

### KLIMAATVERANDERING EN DE ENERGIETRANSITIE

Zijn van vitaal belang voor de toekomst van de planeet. De geïdentificeerde klimaat gerelateerde risico's hebben voornamelijk betrekking op de mogelijke gevolgen van het niet snel genoeg handelen bij de overgang naar een koolstofarme economie. Er zijn grote investeringen en inspanningen nodig om emissies te verlagen en te werken naar oplossingen die de ecologische voetafdruk van Heijmans en haar klanten verkleinen.

IMPACT: gemiddeld



BEREIDHEID: laag



TREND toenemend

Heijmans implementeert een routekaart om in 2023 haar netto CO<sub>2</sub>-doelstelling te bereiken, voornamelijk door het koolstofarm maken van onze eindproducten maar ook van onze productiefaciliteiten en/of materieel om deze eindproducten mee te vervaardigen. Daarnaast werken en bouwen we aan klimaat adaptieve oplossingen.

### Bij INNOVATIEF VERMOGEN

bestaat het risico dat investeringen in met name een snel veranderende wereld met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling niet zullen leiden tot tijdige, nieuwe, duurzame en schaalbare technologieën en oplossingen die de netto-emissievrije doelstellingen van Heijmans en haar klanten ondersteunen.

IMPACT: gemiddeld



BEREIDHEID: hoog



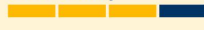
TREND stabiel

Door samen te werken met universiteiten, technologie-instituten en andere (hightech)bedrijven heeft Heijmans een netwerk met de mogelijkheid om gebruik te maken van kennis en kunde van derden, wat resulteert in een grotere effectiviteit. Heijmans maakt volop gebruik van technologische ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, industrialisatie, elektrificeren, connectiviteit en geavanceerde analyses om veiligere, snellere en hoogwaardigere producten en diensten te bieden met een aanzienlijk lagere CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Daarnaast bieden wij in ons 'Hive gebouw' ruimte voor innovatie, delen en leren. De bereidheid is hoog zolang de omvang van innovatieve projecten beperkt is.

### BESCHIKBAARHEID ARBEIDSKRACHTEN

is het onvermogen om voldoende en de juist gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden.

IMPACT: hoog



BEREIDHEID: gemiddeld




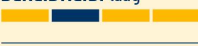
TREND toenemend

Heijmans erkent de waarde van haar medewerkers, aangezien zij het lange termijn succes van de onderneming bepalen. Daarom bieden we onze medewerkers kansen door middel van een diversiteits- en inclusieagenda, trainingen, leiderschaps- en expertiseontwikkeling, carrièremogelijkheden, en door te focussen op het aantrekken van (jonge) mensen. Daarnaast investeert Heijmans in mogelijk "vergeten" arbeidspotentieel zoals bijvoorbeeld statushouders. Naast het vinden van de juiste arbeidskrachten investeert Heijmans in industrialisatie en digitalisering om zo minder afhankelijk te worden van beroepsgroepen waar structurele tekorten in arbeidspotentieel zijn of te verwachten zijn.

## OPERATIONELE RISICO'S

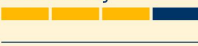
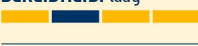
## BEHEERSMAATREGEL

Het garanderen van een **VEILIGE EN GEZONDE WERKPLEK**, veilige omgeving rond de werkzaamheden en een constructief veilig bouwwerk. Risico op (interne of externe) fraude met als gevolg reputatierisico.

**IMPACT:** gemiddeld  
  
**BEREIDHEID:** laag  
  
**TREND** ➔ stabiel

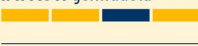

Heijmans doet geen concessies aan de veiligheid van onze medewerkers en omgeving waarin wij bouwen en/of onderhouden. We werken volgens geldende (veiligheids-) normen. We werken integer en behandelen stakeholders zoals we zelf behandeld willen worden. Als onderdeel van het algemene compliance-programma hanteren wij o.a. De Gedragscode van Heijmans voor alle medewerkers, wordt het Transactieregister binnen Heijmans Vastgoed toegepast en hebben onze medewerkers de workshop Zakelijk Zuiver gevolgd.

**PROJECTEXECUTIE** niet in control met verlieslatende en/of onvoorspelbare projecten of ontevreden klanten.

**IMPACT:** hoog  
  
**BEREIDHEID:** laag  
  
**TREND** ⬇️ afnemend


Heijmans heeft maatregelen getroffen om het projectrisico te beheersen en te sturen op de gewenste risicobereidheid versus verdienvermogen. Uitgangspunt is selectief inschrijven en/of aanbieden met focus op portfoliomanagement. Alle projecten en servicecontracten behoeven goedkeuring conform Heijmans autorisatiematrix. Projecten worden gecategoriseerd (1 tot en met 3) waarbij alle categorie 3 projecten en servicecontracten goedkeuring vereisen van de raad van bestuur. Er zijn contractregels en richtlijnen om projecten met verplichte controles te structureren. Separaat worden projecten en hun voortgang onafhankelijk beoordeeld door het Risk Office op het risicoprofiel en worden er regelmatig SUP's gehouden. In toenemende mate worden prestatie-dashboards geïmplementeerd die continu inzicht geven in de projectprestaties. Door met vaste partners te werken en vroegtijdig inkopen vast te leggen, trachten wij het risico op prijsstijgingen te mitigeren.

Het niet beheersen van inflatie en prijsstijgingen in de toeleveringsketen (onderaannemers, materialen en diensten) en onvoldoende toegang tot gekwalificeerde en kosten-effectieve leveranciers heeft een grote invloed **OP BESCHIKBAARHEID EN PRIJS VAN MATERIALEN EN PRODUCTEN** en daarmee impact op de projecten, zowel financieel als technisch.

**IMPACT:** gemiddeld  
  
**BEREIDHEID:** gemiddeld  
  
**TREND** ⬆️ toenemend

Heijmans heeft een leveranciersbeheerproces dat streeft naar langdurige wederzijds relaties met toegevoegde waarde voor alle partijen. Heijmans werkt met geselecteerde groepen leveranciers en onderaannemers op verschillende niveaus. Leveranciers worden beoordeeld op vijf verschillende thema's: veiligheid, kwaliteit, totale kosten, logistiek en engineering en proces. Deze beoordeling leidt tot een dialoog om de prestaties en voortzetting van de samenwerking te verbeteren en te zoeken naar alternatieven (plan B) indien nodig.

**AVG EN CYBERSECURITY:** vermogensverlies door diefstal, oneigenlijk gebruik of niet kunnen beschikken over systemen. Daarnaast kan vertrouwelijke en andere informatie in verkeerde handen vallen of in strijd zijn met de privacyregelgeving (AVG).

**IMPACT:** hoog  
  
**BEREIDHEID:** zeer laag  
  
**TREND** ➔ stabiel

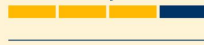
Onze bedrijfs-IT is gericht op het handhaven van het juiste niveau van ICT. Heijmans past maatregelen toe op het gebied van AVG- en security-management met betrekking tot de beschikbaarheid en continuïteit van informatie, waaronder cybersecurity inbreuken. Op basis van dit beleid zijn beheersmaatregelen ingebed.

## FINANCIËLE POSITIE EN VERSLAGGEVING RISICO'S

## BEHEERSMAATREGEL

Een inzichtelijke, eerlijke en nauwkeurige weergave van prestaties en financiële resultaten is essentieel voor het vertrouwen in Heijmans. Indien solvabiliteit en liquiditeit onder druk komen te staan beperkt dat de ruimte om te kunnen ondernemen. Het niet zelf kunnen beslissen over eigen financiën en niet voorbereid zijn op tegenvallers beïnvloed **DE FINANCIËLE VEERKRACHT** van Heijmans.

**IMPACT:** hoog



**BEREIDHEID:** laag



**TREND** ↓ afnemend

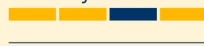
De financieringsstrategie van Heijmans is gebaseerd op langdurige relaties met gerenommeerde financiële instellingen en een goed gespreid aflossingsschema. Heijmans kent een garantiebeleid met voorwaarden t.a.v. type garanties, looptijden en te garanderen bedragen. De garantieaanvragen worden door Treasury getoetst, ondergebracht bij verschillende garantierverschaffers en gemonitord t.a.v. het verloop van de afgegeven garanties. Er is een intensief stakeholdermanagement met bilaterale financiers.

## WET- EN REGELGEVING RISICO'S

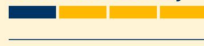
## BEHEERSMAATREGEL

**VOLDOEN AAN WET- EN REGELGEVING** waarbij het bedrijf niet voldoet aan alle wettelijke, fiscale en regelgevende vereisten. Nieuwe samenwerkings- en contractvormen, maatschappelijke ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid & milieu, intellectueel eigendom, ICT-recht, cybersecurity, AVG en energietransitie zijn hierop van invloed.

**IMPACT:** gemiddeld



**BEREIDHEID:** zeer laag



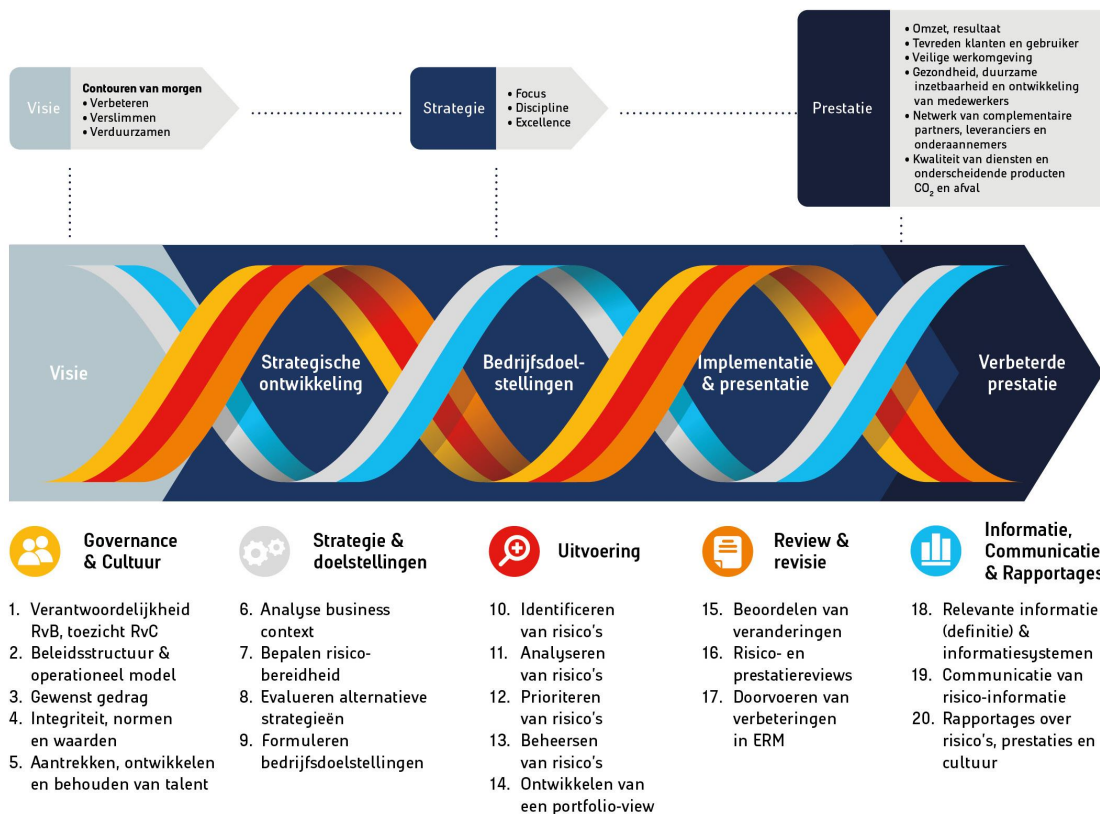
**TREND** = stabiel

Altijd toepassen van wet- en regelgeving. Daarnaast is integriteit ingebed in onze cultuur met een intern bewustwordingsprogramma 'zakelijk zuiver'. Heijmans heeft een gedragscode en een compliance framework waarbij jaarlijks een frauderisico analyse wordt uitgevoerd. Gemelde compliance-risico's worden in de raad van bestuur besproken.

### 8.5.4 Risicoraamwerk

Om alle mogelijke risico's tijdig te kunnen onderkennen en beheersen – en om kansen te kunnen benutten – zijn binnen alle lagen van onze organisatie procedures en maatregelen vastgesteld en geïmplementeerd. De verantwoordelijkheid voor de naleving hiervan is in de breedte van de organisatie belegd. De raad van bestuur schept de kaders en biedt de middelen, en is daarnaast verantwoordelijk voor de overkoepelende risico's op het niveau van Heijmans. De basis voor ons risicomanagementsysteem is het COSO ERM-raamwerk, waarbij de risicobeheersing rondom projecten de rode draad vormt.

Ons interne beheersingssysteem is top-down ingericht en omvat beheersingsmaatregelen op het strategische, het tactische en het operationele niveau van onze organisatie. Vanuit het raamwerk is door Heijmans geïnventariseerd hoe alle onderdelen van het COSO ERM-raamwerk binnen de organisatie in zowel de eerste, tweede als derde lijn zijn geborgd. We noemen dit het Heijmans GRC model.



## Cultuur en risicobewustzijn

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. Het vereist een bepaalde mate van flexibiliteit en een open/transparante en actiegerichte cultuur waarbij voldoende eigenaarschap wordt getoond om tijdig te signaleren en voorkomende problemen tijdig bespreekbaar te maken en op te lossen. Voorbeeldgedrag vanuit het management is daarbij cruciaal, evenals het elkaar aanspreken op het niet naleven van afspraken, maar ook het benoemen van zaken die goed of juist niet goed gaan. Met het geven van opleidingen waarbij gedrags- en cultuurgerichte elementen aan bod komen, zoals de Heijmans gedragscode, het programma Zakelijk Zuiver, en het GO! Kompas, wordt richting medewerkers concreet gemaakt welk gedrag van hen wordt verwacht en welk gedrag niet acceptabel is.

## Procedurele maatregelen

Het management in het hele bedrijf is gebonden aan duidelijke kaders met betrekking tot vertegenwoordiging en besluitvorming.

Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- Directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/businessunits, gericht op bevoegdheden, projectvererving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen.
- Gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans-gedragscode, het GO! Kompas en het Transactieregister bij Heijmans Vastgoed.
- Een accounting manual met voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging en bijbehorende procedures.

- Bedrijfsprocessystemen voor de primaire en secundaire processen van de infra-, bouw- en vastgoedactiviteiten, met als doel uniformiteit van processen voor het hele concern en het delen van best practices.
- Register met verklaringen als extra waarborg voor integriteit van senior management en specifieke functies. Hieronder vallen Verklaring Omtrent Gedrag en Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten.
- Auditprogramma gericht op naleving van beheersmaatregelen in het kader van projectspecifieke risico's en op het beheersen van organisatiebrede bedrijfsprocesrisico's.

## Interne richtlijnen

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

- Voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging zijn vastgelegd in het Accounting Manual, inclusief gerelateerde procedures zoals de procedure voor investeringen en het aangaan van samenwerkingen met andere partijen.
- Tenderrichtlijnen, tenderboard, go/no-go-procedure voor tenders in de projectrisicocategorie 2 en 3 waarbij alle projectrisicocategorie 3 tenders door de raad van bestuur worden geautoriseerd. Voor iedere projectrisicocategorie 3 tender wordt onder begeleiding van de Chief Risk Officer een onafhankelijke risk review gemaakt en gerapporteerd aan de raad van bestuur.
- In de bedrijfsprocessystemen zijn primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten beschreven, inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Dit bevordert de uniformiteit van processen voor het hele concern. Het Heijmans-brede op SAP gebaseerde ERP-platform draagt in toenemende mate bij aan de uniformiteit.

## Planning- en controlcyclus

De raad van bestuur overlegt op periodieke basis - en ad hoc indien nodig - met het management van de bedrijfsstromen en het projectmanagement. In deze overleggen worden aan de hand van maand- en kwartaalrapportages onder meer de ontwikkeling van relevante markten, financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten, kansen en risico's voor de korte en lange termijn, en veiligheid gereviewd. Voor de projecten in uitvoering met een hoog risicoprofiel (met name projectrisicocategorie 3) vinden daarnaast separaat periodieke projectreviews met de raad van bestuur, CRO en de directies van de bedrijfsstromen plaats waarbij ook het betreffende projectmanagement aanwezig is. De stand van de verkopen en opties bij Vastgoed wordt wekelijks gerapporteerd.

De monitoring van liquiditeit en solvabiliteit gebeurt door:

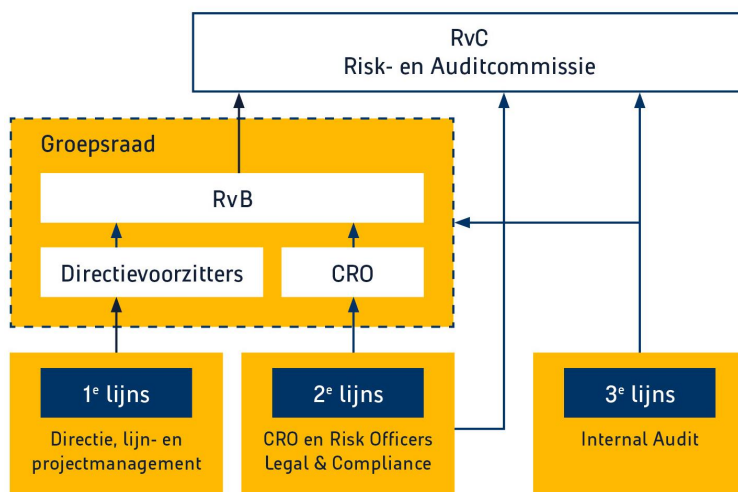
- Actieve monitoring van liquiditeitsontwikkeling op basis van dagelijkse en wekelijkse cashrapportages en rolling forecast van dertien weken.
- Specifieke "Cashthema's" om de focus op cash en werkkapitaal beheer continu actueel te houden.
- In de Go / No Go criteria van nieuwe projecten en de monitoring van bestaande projecten nadruk op goede financieringsschema's te leggen.
- Periodiek "stress cases" doorrekenen en daarbij steeds extra beheersmaatregelen benoemen om de ruimte in cash te waarborgen.
- Conservatieve benadering bij het bepalen van de latente belastingpositie, goodwill en de waarde van ontwikkelposities.
- Een garantiebeleid met randvoorwaarden ten aanzien van type garanties, looptijden, te garanderen bedragen etc.

- Goede afspraken en informatievoorziening richting overige financiële stakeholders. Daarnaast krijgt de kredietwaardigheid van partners, debiteuren en crediteuren aandacht door deze met regelmaat te toetsen. Daar waar de score onder de norm is worden aanvullende zekerheden gevraagd.

## 8.5.5 Risico governance

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement binnen de onderneming en stelt de risicobereidheid vast. Daarbij kent iedere medewerker van Heijmans zijn rol in het managen en/of mitigeren van de risico's waaraan de onderneming onderhevig is. Het risicobeheersings- en interne controleproces van Heijmans is essentieel voor het bedrijfsmodel en wordt op drie niveaus in de organisatie geïmplementeerd:

- De eerste lijn vormt de operatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering en naleving van afgesproken procedures en het managen van de bijbehorende risico's in zowel de bedrijfsvoering als specifieke projectrisico's. Daarbij wordt de volgende gradatie onderkend:
  - het beheersen van risico's op projectniveau vanaf de ontwikkeling, het ontwerp en de bouw van het project tot de voltooiing en het onderhoud; primaire verantwoordelijkheid project- en/of lijnmanagement.
  - het beheersen van de bedrijfsrisico's van de portefeuille van projecten en verkoop-, algemene en administratieve kosten op het niveau van de bedrijfsstroom; primaire verantwoordelijkheid bedrijfsstroomdirectie.
  - het beheer van de portefeuille van projecten over de bedrijfsstromen heen en bedrijfsrisico's op groepsniveau; primaire verantwoordelijkheid raad van bestuur.
- De tweede lijn wordt gevormd door onder andere Risk Office, Legal en Compliance, en analyseert en toetst het risicoprofiel inhoudelijk, ontwikkelt en verbetert beheersmaatregelen, codificeert geleerde lessen en zorgt dat deze in de eerste lijn worden geïmplementeerd.
- De derde lijn (Internal Audit) ziet middels een auditprogramma toe op correcte naleving en effectiviteit van de beheersmaatregelen en rapporteert hierover periodiek aan de raad van bestuur, Groepsraad en de risk- en auditcommissie.



De raad van bestuur rapporteert aan de risk- en auditcommissie over de risicobeheersingsprocessen. De risk- en auditcommissie en de raad van bestuur krijgen onafhankelijke informatie over risicobeheersings-activiteiten van zowel de CRO (inhoudelijke rapportage over het risicoprofiel van Heijmans) als internal audit (rapportage over de risico gestuurde procestoetsen). De risk- en auditcommissie beoordeelt, ter advisering en voorbereiding van de besluitvorming van de raad van commissarissen, de kwaliteit van verslaggeving en effectiviteit van de interne risicobeheersing en controlesystemen van Heijmans. De risk- en auditcommissie rapporteert haar observaties en bevindingen aan de voltallige raad van commissarissen.

Dit gestructureerde proces stelt Heijmans in staat om op een beheerste manier risico's te nemen. Constante monitoring van de externe omgeving en de operationele en financiële resultaten is inherent aan onze manier van werken.

## **Risk Office**

Voor het onderdeel risicomanagement in de tweede lijn is er een Chief Risk Officer en een Risk Office. De doelstelling van het Risk Office is het risicomanagement en een risicobewuste cultuur in alle geledingen en over de volle breedte van de organisatie duurzaam op een hoger plan te brengen. Daarnaast vormt de CRO met het Risk Office een (inhoudelijk) tweede paar ogen op de project-, portfolio- en bedrijfsrisico's. De CRO en het Risk Office zijn onafhankelijk, waarbij de CRO rechtstreeks rapporteert aan de raad van bestuur. De Risk Officers komen vanuit de verschillende businessonderdelen van Heijmans en vormen daarmee een mix van ervaren specialisten en young potentials met veelal projectinhoudelijke kennis en ervaring. Na een periode binnen het Risk Office stroomt een specialist terug naar de business en wordt hij/zij opgevolgd door een nieuwe ervaren specialist vanuit die business. Voor Heijmans maakt een werkzame periode als Risk Officer een belangrijk onderdeel uit van opvolgingsplanning en leidersschapsontwikkeling.

Activiteiten van het Risk Office worden regelmatig geëvalueerd en eventueel bijgesteld. Daarnaast worden er Heijmans-breed in de procesoverleggen onderdelen behandeld en aangepast waarmee zowel het risicobewustzijn als risicomanagement wordt verbeterd. Hierin worden zaken als afweegmodel, tenderboard presentatie, gebruik van ondersteunende tools, aanpassing van gebruikte formats etc. behandeld en verbeterd.

Risk Officers zijn betrokken bij het categoriseren van projecten voor prequalificatie en projectselectie. Zij geven een onafhankelijk oordeel over het risicoprofiel van alle projectrisicocategorie 3 tenders en de grotere meer risicovolle projectrisicocategorie 2 tenders. Ze worden ingezet op zowel het inhoudelijk vormgeven van het tweedelijns risicomanagement als het inhoudelijk uitvoeren van onafhankelijke risk reviews van tenders en projecten in realisatie. Daarbij vindt een toetsing plaats op effectiviteit van onze belangrijkste bedrijfsprocessen. In de CRO-rapportage wordt door de CRO per kwartaal een update gegeven over de ontwikkeling van het Heijmans bedrijfsrisicoprofiel.

## **Internal audit**

Heijmans heeft een internal auditteam met als primaire taak het initiëren en realiseren van voldoende risicogestuurde procesaudits, inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management en opvolging van acties.

In 2022 zijn, conform het auditplan, norm- en risicoaudits uitgevoerd. Daarnaast zijn met regelmaat conformiteitsaudits uitgevoerd om te borgen dat het niveau van goed lopende processen gehandhaafd blijft. De belangrijkste bevindingen uit de audits worden eens per kwartaal gedeeld met de raad van bestuur, de groepsraad en de risk- en 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 2022 kwamen

onder andere thematische audits met impact op een (financieel) succesvol project aan de orde, zoals Invoering van ProjectID op de bouwplaatsen (herhaling), voorspelbaarheid projectresultaten, waardering Kansen & Risico's (herhaling), Inkoopproces, proces onderhoudscontracten en Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Eind 2022 is de inrichting afgerond van een tool waarmee het gehele proces van audits en afwijkingen tot en met opvolging van de acties beter wordt ondersteund.

In overleg met de raad van bestuur en de raad van commissarissen is voor het komende jaar weer een aantal focusgebieden voor het auditprogramma aangewezen. De focus van het auditprogramma zal in 2023 komen te liggen op het handhaven van reeds bestaande processen (conformiteit), voorspelbaarheid, naleving Algemene Verordening Gegevensbescherming en de borging en implementatie van de benoemde verbeteracties.



## Externe accountant

Door de externe accountant EY wordt een accountantscontrole op de jaarcijfers uitgevoerd. De bevindingen uit de managementletter worden naast de bevindingen van Internal Audit gelegd en meegenomen in het verbeterregister. De accountant krijgt tevens de beschikking over de Chief Risk Office- en auditrapportage en is aanwezig bij de bespreking daarvan in de raad van commissarissen.

## Externe certificeringsaudits

Heijmans heeft kwaliteit en veiligheid hoog in het vaandel staan. De bijbehorende certificeringen worden hiervoor regelmatig onderworpen aan gestructureerde audits door externe instanties. De bevindingen, eventuele afwijkingen en aanbevelingen worden meegenomen in de kwartaalrapportages van Internal Audit. In 2022 is Infra opnieuw door Kiwa gecertificeerd voor de Veiligheidsladder trede 4, waarbij de positie is versterkt van een score 84% naar 87%. Bij de overige bedrijfsonderdelen zijn de voorbereidende audits succesvol doorlopen om in 2023 ook op het niveau van trede 4 te kunnen komen.



## Raad van bestuur en de risk- en auditcommissie

Per kwartaal wordt door Risk Office en Internal Audit een rapportage opgesteld die wordt besproken met de raad van bestuur, de groepsraad en de risk- en auditcommissie. In deze overleggen ligt de focus op eigenaarschap en opvolging van mitigerende maatregelen en verbeteracties.

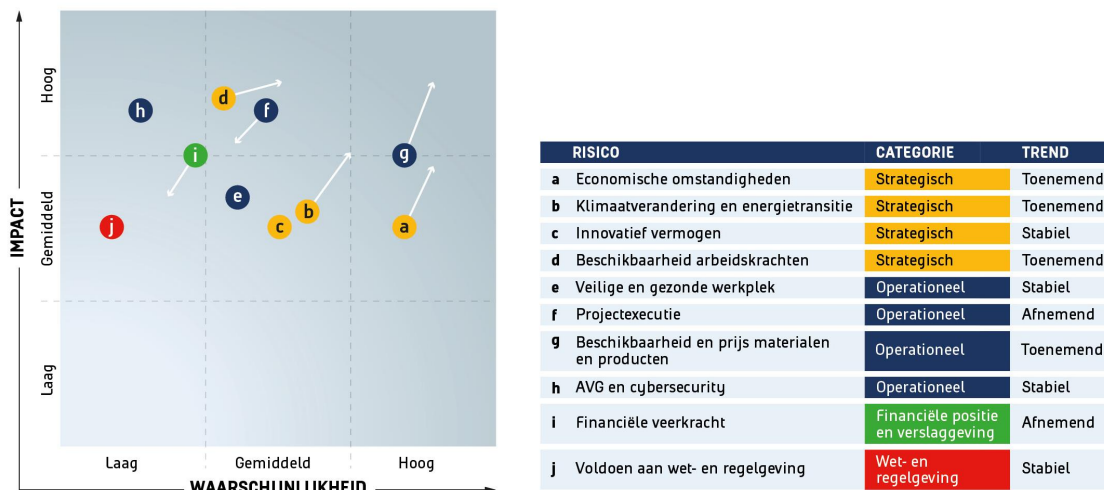
### 8.5.6 Risicostatement

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het risicoraamwerk van Heijmans en voor het beoordelen van de effectiviteit daarvan onder toezicht van de raad van commissarissen. Het raamwerk, zoals eerder beschreven, is ontworpen om de belangrijkste risico's te beheren die ons kunnen verhinderen onze bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Het kader kan echter geen volledige garantie bieden dat alle lacunes in de controle, afwijkingen van materieel belang, fraudegevallen of schendingen van wet- en regelgeving worden voorkomen.

Het Risicoraamwerk moet zorgen voor consistente en betrouwbare financiële verslaggeving, zowel intern als extern. In overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code hebben we de opzet en operationele effectiviteit van ons risicoraamwerk beoordeeld.

### 8.5.7 Ontwikkeling risicoprofiel

Zowel de bedrijfsrisico's als het portfolio van projectrisico's worden actief gemonitord. Heijmans monitort zijn voornaamste risico's door gebruik te maken van dynamische heatmaps, zowel voor operationele kansen en risico's ('running the business'), als voor strategische kansen en risico's ('changing the business'). Periodiek wordt de verwachting en de impact van de kansen en risico's in beeld gebracht en gereviewd door de raad van bestuur en de raad van commissarissen.



In 2022 is het interne risicoprofiel van de bedrijfsvoering niet substantieel gewijzigd. Door selectief aannamebeleid en conservatieve waardering van lopende projecten en contracten bevat het projectenportfolio geen grote verrassingen. Het huidige projectenportfolio is adequaat gewaardeerd waarbij rekening is gehouden met het risicoprofiel van de verschillende projecten. Marktomstandigheden zijn in 2022 complexer en risicovoller geworden. Inkooprijzen zijn eind 2022 volatiel en nog steeds hoog. Daarnaast zijn de externe onzekerheden en daarmee het externe risicoprofiel toegenomen: de energiekosten zijn veranderlijk, de hypotheekrente breekt door de 4% heen en met een afnemend consumentenvertrouwen neemt de angst voor een economische recessie toe. Ondanks al deze externe uitdagingen waren alle bedrijfsstromen in 2022 in staat om in hun operationele bedrijfsvoering succesvol te zijn.

## 8.5.8 Risicomanifestatie

De belangrijkste operationele risico's waarmee Heijmans in 2022 werd geconfronteerd, zijn de risico's als gevolg van de stikstofproblematiek, toename hypotheekrente, de te krappe uitvoeringscapaciteit en budgetten bij de overheid en schaarste aan materialen, producten en arbeidskrachten alsmede significant hogere inkoopkosten (met name voor energiegedreven producten).

De stikstofproblematiek heeft geleid tot vertraging in vergunningstrajecten, vertraging van projecten in uitvoering en het opdrogen van de aanbestedingskalender van Rijkswaterstaat voor met name lijn-infraprojecten. Dit is het geheel van verkeersinfrastructuur en haar omgeving bedoeld voor verkeer en vervoer van mensen, goederen en berichten. Het omvat autowegen, waterwegen, pijpleidingen, elektriciteitsleidingen en infrastructuur voor telecommunicatie. Ook het tekort in overheidsbudgetten ten behoeve van infraprojecten heeft geleid tot uitstel en afstel van aanbestedingen. Dit werd met name veroorzaakt door de decentralisatie van verantwoordelijkheden, gecombineerd met de onverwachte extra rijksuitgaven. Heijmans heeft dit gemitigeerd door een verschuiving in projectportfolio, om zo naast lijn-infrastructuur meer in te zetten op het hoogwaterbeschermingsprogramma en de energietransitie. Daarnaast is er een capaciteitsvraagstuk: we hebben te maken met uitgebreide ruimtelijke ordeningsprocedures die tot vertraging leiden. Ook is de stikstofvrijstelling voor de bouw komen te vervallen, waardoor voor veel projecten Aerius-berekeningen moeten worden aangeleverd en worden gecontroleerd.

Verder werden we in 2022 geconfronteerd met aanzienlijke prijsstijgingen op het gebied van materialen en energie. Met name staal-, koper-, hout- en kunststof gerelateerde producten. Vooral energie en daarmee geproduceerde halffabricaten zijn substantieel duurder dan vorig jaar. Heijmans volgt de ontwikkelingen op de voet en zorgt onder meer dat de organisatie voorzien wordt van de juiste informatie om in aanbiedingen voldoende rekening te houden met het prijsrisico (o.a. adviezen rondom de te hanteren indexatie). De prijsstijgingen zijn met name het gevolg van een disbalans tussen vraag en aanbod. Deze disbalans leidt op haar beurt weer tot een schaarste, wat uiteindelijk een grotere uitdaging is. Door met vaste partners te werken en vroegtijdig inkopen vast te leggen, trachten wij dit risico te mitigeren. Daarnaast slaagt Heijmans er tot op heden in om deels de hogere inkoopkosten middels indexeringsafspraken door te berekenen in de verkoopprijzen van onze producten en diensten. Dat doen we door reeds bij de selectie van projecten voor tendering als beoordelingscriterium mee te nemen hoe opdrachtgevers omgaan met prijsrisico- en indexeringsafspraken. Hier spelen de inzet, risicobewustzijn en aanpassingsvermogen van onze mensen een belangrijke rol.

Door het maandelijks monitoren van onze belangrijkste projecten proberen wij tijdig ongewenste ontwikkelingen te signaleren zodat in een zo vroeg mogelijk stadium passende beheersmaatregelen kunnen worden genomen. Op dit punt hebben wij het afgelopen jaar ervaren dat het maandelijks monitoren van langlopende projecten en het daarbij eerder doorpakken op (zwakke) signalen van belang is om tijdig in te kunnen grijpen. De monitoring van onze langlopende contracten zal dan ook extra aandacht krijgen en in de projectreviews aan de orde komen.

Het is van belang dat het operationele risicomanagementteam onafhankelijk is en blijft van het tenderteam om zo voldoende scherpte te brengen en te blijven houden in de afwegingen die we maken tijdens het tenderproces.

De coronacrisis heeft aangetoond dat Heijmans wendbaar is en adequaat kan inspelen op veranderende omstandigheden. We zijn in staat gebleken om de effecten van deze pandemie te mitigeren mede dankzij het protocol 'Samen veilig doorwerken in de Bouw'. De andere kant is dat als het goed gaat met de organisatie verslapping van de waakzaamheid op de loer kan liggen. Mocht in de toekomst de markt verslechteren of wezenlijk veranderen, dan kan de druk op de orderportefeuille toenemen. We zijn zeer alert om onze risicobereidheid, maar ook algemene kostenniveaus niet te laten toenemen en hiermee potentiële problemen voor de toekomst binnen te halen. We blijven daarom ook sturing geven aan 'marge boven volume'.



## Groen met gele rand

**Bakir Selliah (35) is business developer circulariteit bij bedrijfsonderdeel Utiliteit en bouwde de afgelopen vijf jaar aan de expertise over circulair bouwen.**

"Na mijn studie bouwkunde wist ik niet precies wat ik wilde. Toen ik na een aantal omzwervingen een traineeship bij Heijmans deed, kwam het vakgebied circulariteit op mijn pad. Daar werd ik écht enthousiast van. Dat was vijf jaar geleden en circulariteit in de bouwwereld stond nog in de kinderschoenen. Ik ben blij dat Heijmans het belang ervan inzag en een functie voor mij heeft gecreëerd. Met een klein team bouwde ik de expertise rondom circulariteit op. Dat was niet altijd gemakkelijk, want hoe ontwikkel je iets waar niet om wordt gevraagd in tenders?"

"Nu is circulariteit een onderdeel van bijna elke tender en maken projecten gebruik van de voorsprong die we hebben opgebouwd. Op dit moment adviseer ik tenderteams in de serviceregio's en zit ik bij de collega's op Schiphol aan tafel om duurzaamheid en circulariteit aan te jagen. Ook ontwikkelden we de propositie Circulair beheer & onderhoud, die we inzetten bij diverse onderhoudstenders. Waar ik voorheen bij de regio's aanklopte om mijn hulp aan te bieden, word ik nu platgebeld. Dat voelt als waardering en ik krijg daar veel energie van."

"Mijn ambitie is om de wereld beter achter te laten voor de volgende generatie, zeker nu ik een zoontje heb van anderhalf jaar oud. Daarom wil ik me nog verder ontwikkelen in duurzaamheid. Heijmans is daarvoor een mooie plek, omdat duurzaamheid hoog op de agenda staat. Ik heb een groen hart, met een dikke gele rand eromheen."

***"Voorheen klopte ik bij de regio's aan om hulp te bieden, nu word ik platgebeld"***



## 9 Het aandeel Heijmans

### Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2022 als volgt samengesteld:

Aandelen x 1.000 stuks	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2022	2021	2022	2021
Gewone aandelen	35.100	35.100	23.553	22.760
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7.000	7.000	-	4.510
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	<b>50.100</b>	<b>50.100</b>	<b>23.553</b>	<b>27.270</b>

### Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft per 31 december 2022 23.552.919 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	2022	2021	2020	2019	2018
Geplaatst 1 januari	22.760	21.933	21.409	21.409	21.409
Emissie	-	223	524	-	-
Stock dividend	792	604	-	-	-
Matching shares Share Matching Plan			-	-	-
<b>Geplaatst 31 december</b>	<b>23.553</b>	<b>22.760</b>	<b>21.933</b>	<b>21.409</b>	<b>21.409</b>
Geplaatst gemiddeld jaar	23.264	22.415	21.671	21.409	21.409
Resultaat per aandeel* x € 1,00	2,56	2,24	1,85	1,40	0,95
Voorgesteld dividend per aandeel x € 1,00	1,01	0,88	0,73	-	-
Pay out ratio %	40%	40%	40%	-	-

\* Per gemiddeld gewogen 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	2022	2021	2020	2019	2018
Slotkoers ultimo (in €)	10,12	14,90	9,33	7,50	8,00
Hoogste koers (in €)	15,70	15,40	9,67	11,52	12,92
Laagste koers (in €)	9,19	9,26	4,47	7,12	7,44
Dividendrendement op slotkoers (in %)	10,0%	5,9%	7,8%	0,0%	0,0%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	238	339	205	161	171
<b>Gemiddelde dagomzet (in aantallen)</b>	<b>85.316</b>	<b>122.852</b>	<b>158.183</b>	<b>122.598</b>	<b>138.608</b>

## Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2022 voor het laatst gewijzigd als gevolg van het uitgeven van (certificaten van) aandelen in verband met de betaling van het dividend op (certificaten van) gewone aandelen in de vorm van stockdividend en van de intrekking van de cumulatief preferente financieringsaandelen B.

Op de cumulatief preferente aandelen B hebben per 26 april 2022 drie betalingen ten laste van de agioreserve plaatsgevonden die het gevolg zijn van de aflossingselementen die beschreven staan in paragraaf 6.22 van de jaarrekening in dit jaarverslag. Het betreft 1) de hoogte van de dividend-coupon in contanten, 2) een bedrag dat overeenkomt met 50% van het bedrag aan dividend dat op (certificaten van) gewone aandelen is uitgekeerd (ongeacht of het stock dividend of cash dividend betreft) en 3) een additionele terugbetaling in verband met de hoogte van de solvabiliteit. Daarnaast is op 28 april 2022 met de houders van deze aandelen overeengekomen dat Heijmans de per die datum nog resterende agioreserve vrijwillig aflost. Daarmee is de waarde per cumulatief preferent aandeel B verlaagd van € 6,82 naar € 0,21 (de nominale waarde) en bedroeg het stemrecht per de contractuele aanpassingsdatum van 30 juni 2022 0,0268 per cumpref.

Alle geplaatste 4.510.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B zijn, nadat de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) op 12 juli 2022 de daarvoor benodigde inkoopmachtiging heeft afgegeven, op 13 juli 2022 door de vennootschap ingekocht. De ingekochte aandelen zijn, eveneens na een besluit van de genoemde BAVA, per 22 september 2022 ingetrokken uit het geplaatste kapitaal. Per die datum zijn er geen preferente financieringsaandelen B geplaatst.

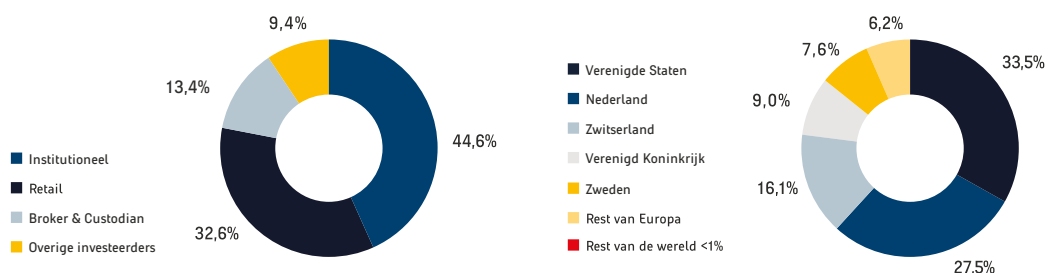
Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2022 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	%	Aantal	%
Gewone aandelen	23.552.926	100,0%	706.587.780	100,0%
Waarvan gecertificeerd	23.552.919	100,0%	706.587.570	100,0%
<b>Niet gecertificeerd</b>	<b>7</b>	<b>0,0%</b>	<b>210</b>	<b>0,0%</b>
Certificaten	23.552.919	100,0%	706.587.570	100,0%
Cumulatief preferente aandelen	-	0,0%	-	0,0%
<b>Totaal ultimo boekjaar</b>	<b>23.552.926</b>	<b>100,0%</b>	<b>706.587.780</b>	<b>100,0%</b>

Per 31 december 2022 houden, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de volgende beleggers een belang in Heijmans van 3% of meer:

Belangen Heijmans	31 december 2022		31 december 2021	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
ASR Vermogensbeheer	5,7%	5,7%	5,2%	5,9%
Quaero Capital SA	5,6%	5,6%	5,2%	5,9%
C.A.C.M. Oomen	5,2%	5,2%		
Acadian Asset Management LLC	4,1%	4,1%	3,6%	4,0%
Dimensional Fund Advisors LLP	4,0%	4,0%	3,6%	4,1%
Unionen	3,4%	3,4%	3,1%	3,5%
Kempen Capital Management N.V.	<3%	<3%	7,0%	1,3%
NN Group N.V.	<3%	<3%	6,1%	0,3%
JP Morgen Asset Management UK Limited	<3%	<3%	3,0%	3,4%
	<b>28,0%</b>	<b>28,0%</b>	<b>36,8%</b>	<b>28,4%</b>
Overige belangen	72,0%	72,0%	63,2%	71,6%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

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

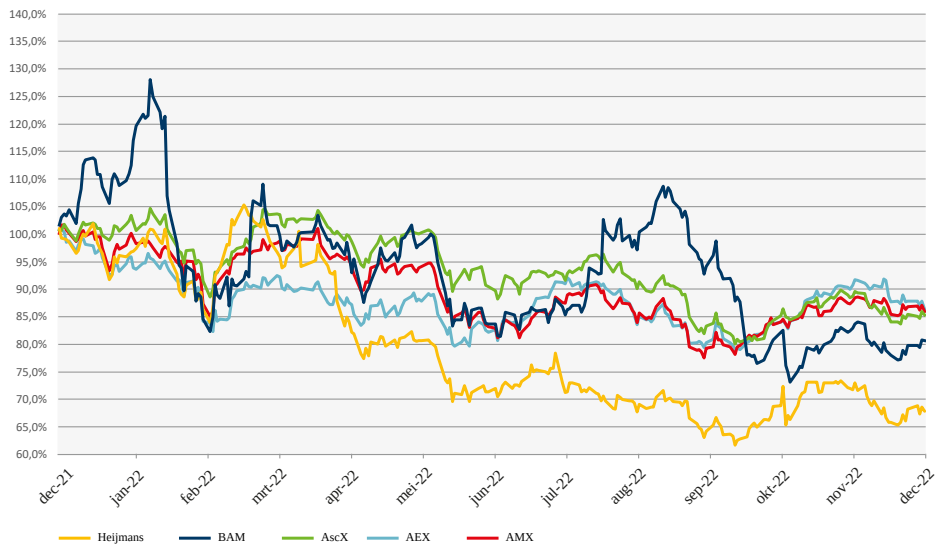


Gedurende het verslagjaar 2022 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid beperkt gestegen tot 44,6% (2021: 44,1%). Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting 33,5% in Nederland gehouden (ultimo 2021: 24,3%). De stijging bij Nederlandse aandeelhouders ging gepaard met een daling die met name zichtbaar was bij Engelse institutionele investeerders. Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting het merendeel in Nederland gehouden.



## Koersverloop

De slotkoers van 2022 van het gewoon aandeel bedraagt € 10,12. Dit is een daling van 32% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2021 (€ 14,90), hetgeen een slechtere performance is dan de AscX-index die in dezelfde periode met 15% daalde. Ondanks het feit dat Heijmans gedurende het jaar telkens haar resultaatverwachting handhaafde en ook publiek kenbaar maakte dat de uitspraak van de Porthos-casus in het stikstofdossier geen materiele invloed had, leed de koers onder het slechte sentiment rondom met name de woningmarkt. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2022 ten opzichte van de AscX-index, de AEX en AMX, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwonderneming BAM.



## Financiële agenda 2023

Voor 2023 zijn de volgende (publicatie)data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
17 februari 2023	Publicatie jaarcijfers 2022	vóór beurs
3 april 2023	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
5 april 2023	Ex-dividend datum	
25 april 2023	Trading update	vóór beurs
28 juli 2023	Publicatie halfjaarcijfers 2023	vóór beurs
1 november 2023	Trading update	vóór beurs

# 10 Jaarrekening

## Inhoudsopgave

---

<b>1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b>	<b>163</b>
<b>2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat</b>	<b>164</b>
<b>2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen</b>	<b>165</b>
<b>3. Geconsolideerde balans</b>	<b>167</b>
<b>4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode</b>	<b>168</b>
<b>5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving</b>	<b>169</b>
<b>6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>186</b>
6.1 Gesegmenteerde informatie	186
6.2 Bedrijfscombinaties	190
6.3 Opbrengsten	190
6.4 Overige bedrijfsopbrengsten	192
6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	192
6.6 Overige bedrijfskosten	193
6.7 Financiële baten en lasten	194
6.8 Winstbelastingen	194
6.9 Winstbelastingvorderingen en -schulden	196
6.10 Materiële vaste activa	196
6.11 Leases	198
6.12 Immateriële activa	200
6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	202
6.14 Verstrekte leningen aan joint ventures	204
6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	204
6.16 Voorraden	207
6.17 Onderhanden werken	208
6.18 Handels- en overige vorderingen	209
6.19 Liquide middelen	210

6.20 Eigen vermogen	210
6.21 Resultaat per aandeel	210
6.22 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	211
6.23 Personeelsgerelateerde verplichtingen	218
6.24 Voorzieningen	222
6.25 Handels- en overige schulden	224
6.26 Financiële risico's en beheer	224
6.27 Investeringsverplichtingen	231
6.28 Voorwaardelijke verplichtingen	231
6.29 Verbonden partijen	233
6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management	238
6.31 Honoraria accountant	243
6.32 Gebeurtenissen na balansdatum	243
<b>7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten</b>	<b>244</b>
<b>8. Vennootschappelijke jaarrekening</b>	<b>245</b>
8.1 Algemeen	245
8.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	245
8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2022	245
8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2022 (vóór voorstel resultaatbestemming)	247
8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans	248
8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	252

# 1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

	2022	2021	
6.3	Opbrengsten	1.812.208	1.748.484
	Kostprijs verkopen	-1.577.914	-1.500.871
<b>Bruto-omzetresultaat</b>		<b>234.294</b>	<b>247.613</b>
6.4	Overige bedrijfsopbrengsten	1.810	1.127
	Verkoopkosten	-39.410	-46.686
6.5	Beheerkosten	-139.959	-111.834
6.6	Overige bedrijfskosten	14.179	-35.021
<b>Operationeel resultaat</b>		<b>70.914</b>	<b>55.199</b>
6.7	Financiële baten	623	621
6.7	Financiële lasten	-5.525	-5.936
6.13	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	7.069	5.082
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>73.081</b>	<b>54.966</b>
6.8	Winstbelastingen	-13.501	-4.667
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>59.580</b>	<b>50.299</b>
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.			
<b>Resultaat per aandeel (in €)</b>			
6.21	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	2,57	2,24
6.21	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	2,56	2,24

In de overige bedrijfskosten is bate van € 19 miljoen (2021 een last van € 34 miljoen) met betrekking tot de vrijval van een deel van de in 2021 getroffen voorziening Wintrack II opgenomen. Zie voor nadere toelichting 6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

## 2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2022	2021
<b>1. Resultaat na belastingen</b>	<b>59.580</b>	<b>50.299</b>
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-58	-7.471
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	13	1.867
Belastingeffect met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen in verband met tariefswijziging	0	1.025
<b>Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)</b>	<b>-45</b>	<b>-4.579</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>59.535</b>	<b>45.720</b>

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

x € 1.000

2022	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>6.828</b>	<b>257.018</b>	<b>-60.214</b>	<b>340</b>	<b>13.314</b>	<b>50.299</b>	<b>267.585</b>
Resultaat na belasting	-	-	-	-	-	59.580	59.580
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-45	-	-	-	-45
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-45</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>59.580</b>	<b>59.535</b>
<i>Transacties met eigenaars van de groep:</i>							
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-30	-	-	-30
Resultaatbestemming 2021							
Ingehouden winst	-	-	-	-	50.299	-50.299	0
Uitkering dividend	238	9.721	-	-	-20.030	0	-10.071
<b>Totaal transacties met eigenaars</b>	<b>238</b>	<b>9.721</b>	<b>0</b>	<b>-30</b>	<b>30.269</b>	<b>-50.299</b>	<b>-10.101</b>
<b>Totaal mutaties in het eigen vermogen</b>	<b>238</b>	<b>9.721</b>	<b>-45</b>	<b>-30</b>	<b>30.269</b>	<b>9.281</b>	<b>49.434</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>7.066</b>	<b>266.739</b>	<b>-60.259</b>	<b>310</b>	<b>43.583</b>	<b>59.580</b>	<b>317.019</b>

x € 1.000

2021	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>6.580</b>	<b>245.773</b>	<b>-55.635</b>	<b>344</b>	<b>-10.801</b>	<b>40.148</b>	<b>226.409</b>
Resultaat na belasting	-	-	-	-	-	50.299	50.299
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-4.579	-	-	-	-4.579
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-4.579</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50.299</b>	<b>45.720</b>
<i>Transacties met eigenaars van de groep:</i>							
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-4	-	-	-4
Uitgifte aandelen	67	3.027	-	-	-	-	3.094
Resultaatbestemming 2020							
Ingehouden winst	-	-	-	-	24.115	-24.115	0
Uitkering dividend	181	8.218	-	-	-	-16.033	-7.634
<b>Totaal transacties met eigenaars</b>	<b>248</b>	<b>11.245</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>24.115</b>	<b>-40.148</b>	<b>-4.544</b>
<b>Totaal mutaties in het eigen vermogen</b>	<b>248</b>	<b>11.245</b>	<b>-4.579</b>	<b>-4</b>	<b>24.115</b>	<b>10.151</b>	<b>41.176</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>6.828</b>	<b>257.018</b>	<b>-60.214</b>	<b>340</b>	<b>13.314</b>	<b>50.299</b>	<b>267.585</b>

# 3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

ACTIVA	31 december 2022	31 december 2021	
<b>Vaste activa</b>			
6.10	Materiële vaste activa	73.511	59.032
6.11	Gebruiksrechten geleasede activa	71.985	73.634
6.12	Goodwill	74.295	68.390
6.12	Overige immateriële activa	7.459	5.199
6.13	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	73.048	82.452
6.14	Verstekte leningen aan joint ventures	9.764	21.392
6.15	Uitgestelde belastingvorderingen	28.447	33.123
		<b>338.509</b>	<b>343.222</b>
<b>Vlottende activa</b>			
6.16	Strategische grondposities	78.518	108.323
6.16	Overige voorraden	94.339	77.001
6.17	Onderhanden werken debet	95.645	74.492
6.9	Winstbelastingvorderingen	0	257
6.18	Handels- en overige vorderingen	239.367	178.566
6.19	Liquide middelen	237.012	209.567
		<b>744.881</b>	<b>648.206</b>
		<b>1.083.390</b>	<b>991.428</b>
<b>Totaal activa</b>			
		<b>1.083.390</b>	<b>991.428</b>
PASSIVA	31 december 2022	31 december 2021	
<b>Eigen vermogen</b>			
2b	Geplaatst kapitaal	7.066	6.828
2b	Agio	266.739	257.018
2b	Reserve actuariële resultaten	-60.259	-60.214
2b	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	310	340
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	43.583	13.314
1	<b>Resultaat na belastingen boekjaar</b>	<b>59.580</b>	<b>50.299</b>
		<b>317.019</b>	<b>267.585</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
6.22	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	12.136	41.018
6.11	Leaseverplichtingen	50.633	54.058
6.23	Personeelsgerelateerde verplichtingen	10.997	24.496
6.24	Voorzieningen	45.106	64.303
		<b>118.872</b>	<b>183.875</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
6.22	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	1.824	4.173
6.11	Leaseverplichtingen	21.557	19.626
6.25	Handels- en overige schulden	365.172	308.679
6.17	Onderhanden werken credit	221.410	184.934
6.9	Winstbelastingsschulden	1.031	0
6.23	Personeelsgerelateerde verplichtingen	12.087	600
6.24	Voorzieningen	24.418	21.956
		<b>647.499</b>	<b>539.968</b>
		<b>1.083.390</b>	<b>991.428</b>
<b>Totaal passiva</b>			
		<b>1.083.390</b>	<b>991.428</b>

In de rentedragende leningen per 31 december 2022 zijn geen cumulatief preferente financieringsaandelen B opgenomen (2021: € 30,7 miljoen, waarvan € 2,5 miljoen onder de kortlopende rentedragende leningen).



# 4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

	2022	2021
<b>1. Operationeel resultaat</b>	<b>70.914</b>	<b>55.199</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>		
6.4 Boekwinst op verkoop vaste activa	-783	-170
6.10 Afschrijvingen materiële vaste activa	11.674	9.558
6.11 Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	24.406	23.219
6.12 Amortisatie immateriële activa	4.821	1.021
6.16 Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	0	2.100
Mutatie werkkapitaal en langlopende voorzieningen	13.357	21.762
<b>Operationeel resultaat na aanpassingen</b>	<b>124.389</b>	<b>112.689</b>
Betaalde rente	-6.633	-4.457
Ontvangen rente	624	621
Betaalde winstbelastingen	-8.471	-23
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>109.909</b>	<b>108.830</b>
6.10 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-21.976	-25.581
6.12 Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	-2.476	0
6.10 Verkoop van materiële vaste activa	611	2.367
6.2 Bedrijfscombinaties	-16.071	-988
6.13 Kapitaalverstrekkingen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-9.754	-26.038
6.13 Kapitaal terugbetalingen van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	20.357	14.500
6.13 Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	857	1.331
6.13 Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-1.256	-3.197
6.13 Leningen afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	12.884	5.185
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-16.824</b>	<b>-32.421</b>
6.11 Aflossingsdeel leasebetalingen	-24.338	-22.696
2. Dividenduitkering	-10.071	-7.634
6.22 Opgenomen rentedragende leningen	3.341	1.218
6.22 Aflossingen rentedragende leningen	-34.572	-12.793
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-65.640</b>	<b>-41.905</b>
<b>Kasstroom per saldo in de periode</b>	<b>27.445</b>	<b>34.504</b>
6.19 Liquide middelen per 1 januari	209.567	175.063
<b>6.19 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>237.012</b>	<b>209.567</b>

# 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Rosmalen, Nederland. De juridische vorm is een Naamloze Vennootschap. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2022 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend. De Groep verricht bouw- en ontwikkelactiviteiten in Nederland. Het adres van de hoofdvestiging is Graafsebaan 65, 5248 JT, Rosmalen, Nederland, Nederland.

## Goedkeuring jaarrekening

Het bestuur heeft op 17 februari 2023 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 3 april 2023.

## (1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2022 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

### Presentatie in duizenden euro's

De jaarrekening is gepresenteerd in duizenden euro's.

### Historische kosten

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

### Continuïteitsbeginsel

Bij het opstellen van de jaarrekening is uitgegaan van het continuïteitsbeginsel.

### Schattingen en oordeelsvormingen

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.

### Wijzigingen in grondslagen

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

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

### **(3) Gevolgen nieuwe richtlijnen**

De door de EU aanvaarde aanpassingen van IFRS 3, IAS 16 en IAS 37 en de Jaarlijkse verbeteringen in IFRS-standaarden cyclus 2018-2020, die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2022, hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening.

Er is geen sprake van nog niet van kracht zijnde nieuwe richtlijnen die een belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening hebben.

## **(4) Grondslagen voor consolidatie**

### **(4a) Dochterondernemingen (integrale consolidatie)**

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin de Groep direct of indirect zeggenschap heeft.

Zeggenschap wordt gerealiseerd wanneer de Groep:

- a. macht heeft over de entiteit;
- b. is blootgesteld aan, of rechten heeft op, variabele rendementen vanwege zijn betrokkenheid bij de entiteit; en
- c. over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de entiteit te gebruiken om de omvang van deze rendementen te beïnvloeden.

Aan elk van deze drie criteria moet zijn voldaan om te kunnen stellen dat de Groep zeggenschap heeft over de entiteit waarin hij een belang heeft. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

### **Bedrijfscombinaties**

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

Bij een stapsgewijze overname van een belang dat niet als bedrijf kwalificeert, wordt het bestaande belang niet herwaardeerd naar reële waarde.

#### **(4b) Joint ventures (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.

Joint ventures 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, 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) Geassocieerde deelnemingen (equity-methode)**

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.

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

#### **(4d) Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (proportionele verwerking)**

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

#### **(4e) Eliminatie van transacties bij consolidatie**

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

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

## **(5) Transacties in vreemde valuta**

Transacties in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum.

## **(6) Opbrengsten van contracten met klanten**

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

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

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

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

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

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

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

### **(6a) Verkoop van goederen - met name gronden**

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

## **(6b) Onderhanden werken – projecten**

De opbrengsten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de zeggenschap is overgegaan naar de klant. Omdat de Groep de projecten realiseert op grond die eigendom is van de klant, verkrijgt de klant via natrekking de zeggenschap naar mate het project wordt voltooid. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten voor zover de gemaakte kosten representatief zijn voor de voortgang van de overdracht van goederen/diensten aan de klant (rekening houdend met onverkochte eenheden). Inefficiënties worden buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van het stadium van voltooiing.

## **(6c) Diensten**

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

## **(7) Overige bedrijfsopbrengsten**

Boekwinsten op de verkoop van activa, verkochte entiteiten en boekwinsten op de inbreng van activa in nieuw opgerichte samenwerkingsverbanden worden als 'Overige bedrijfsopbrengsten' verantwoord. Bij de inbreng van activa in nieuw opgerichte samenwerkingsverbanden worden eventuele boekwinsten geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de samenwerking.

## **(8) Kosten**

### **(8a) Kostprijs verkopen**

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

### **(8b) Verkoopkosten**

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

### **(8c) Beheerkosten**

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

### **(8d) Financiële baten en lasten**

Het saldo van de financiële baten en lasten omvat de rentelasten op opgenomen gelden en leaseverplichtingen, dividend op cumulatief preferente financieringsaandelen B en rentebaten op uitgeleende gelden.

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

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

## **(9) Winstbelastingen**

### **9a Winstbelastingen**

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.

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

### **9b Uitgestelde belastingen**

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor beschikbare voorwaartse verliesverrekening en voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Uitgestelde belastingvorderingen- en verplichtingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit de eerste opname van goodwill dan wel de eerste opname van activa of verplichtingen in een transactie die geen bedrijfscombinatie is en op het moment van de transactie noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloedt. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is.

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

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.

## **(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 waardeverminderingverliezen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. De kosten van zelfvervaardigde activa en verworven activa omvatten (i) de ontmantelings- en verwijderingskosten van de activa en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden zoals deze worden ingeschat op het moment van installatie, en (ii) veranderingen in de omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen.

### **(10b) Kosten na eerste opname**

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

### **(10c) Afschrijving van materiële vaste activa**

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

- Gebouwen: 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

### **(10d) Vastgoedbeleggingen**

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



## **(11) Gebruiksrecht geleasede activa**

De Groep neemt op de aanvangsdatum (de datum waarop het onderliggend actief beschikbaar is voor gebruik) een met het gebruiksrecht overeenstemmend actief op. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, en aangepast voor eventuele herwaarderingen van de leaseverplichting. De kostprijs bestaat uit het opgenomen bedrag van de leaseverplichting, initiële directe kosten en voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen verminderd met ontvangen leaseincentives. Tenzij de Groep redelijk zeker is dat hij aan het einde van de leaseperiode het eigendom van het onderliggende actief zal verkrijgen, wordt het gebruiksrecht lineair afgeschreven vanaf de aanvangsdatum tot het vroegste van de volgende twee momenten: het einde van de gebruiksduur of het einde van de leaseperiode. Eventuele verbeteringen die zijn aangebracht aan geleasede activa worden afgeschreven over een periode die korter is dan of gelijk is aan de termijn die voor het betreffende geleasede actief wordt toegepast. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen.

Niet-leasecomponenten, met name bedragen voor onderhoud en brandstof die in leasetermijnen zijn begrepen, worden niet opgenomen indien deze bedragen eenvoudig zijn te bepalen en significant zijn. In de praktijk geldt dit voor de niet-leasebetalingen voor personenauto's. Voor de overige leases wordt gebruik gemaakt van de praktische oplossing de niet-leasecomponenten op dezelfde wijze te behandelen als leasecomponenten.

De Groep maakt gebruik van de praktische oplossing om leases die voor een korte duur (met een leaseperiode minder dan 12 maanden en die geen koopoptie bevatten) zijn aangegaan niet op te nemen, hetgeen ook geldt voor leases waarvan de nieuwwaarde van het onderliggende actief laag is (minder dan € 5.000). De leasetermijnen voor deze leases worden op tijdsevenredige basis gedurende de leaseperiode in de operationele kosten verantwoord.

De leaseperiode betreft de niet-opzegbare periode van de lease, tezamen met de perioden die onder een optie tot verlenging vallen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen en periodes die vallen onder een beëindigingsoptie indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie niet zal uitoefenen.

## **(12) Immateriële activa**

### **(12a) Goodwill**

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

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

### **(12b) Overige immateriële activa**

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

## (12c) Amortisatie

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

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

## (12d) Uitgaven na eerste opname

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

## (13) Financiële instrumenten

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

### (13a) Financiële activa

De belangrijkste financiële activa van de Groep bestaan uit:

- Verstrekte leningen (zie grondslag 14)
- Handels- en overige vorderingen (zie grondslag 17)
- Liquide middelen (zie grondslag 18)

Financiële activa worden geclassificeerd als activa:

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

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

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

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

### **Voorziening voor te verwachten kredietverliezen**

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

### **(13b) Financiële verplichtingen**

De Groep kent de volgende financiële verplichtingen:

- Cumulatief preferente financieringsaandelen (zie grondslag 22a)
- Rentedragende leningen (zie grondslag 22b)
- Handelsschulden en overige te betalen posten (zie grondslag 25)

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

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

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

### **(13c) Salderen van financiële activa en verplichtingen**

Financiële activa en financiële verplichtingen worden gesaldeerd en het netto bedrag wordt in de balans opgenomen indien:

- de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft om de bedragen te salderen, en
- de Groep voornemens is om de verplichting op netto basis af te wikkelen of om de vordering te realiseren op hetzelfde moment dat de verplichting wordt afgewikkeld.

## **(14) Verstrekte leningen**

Verstrekte leningen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13a). Verstrekte leningen die niet voldoen aan de beide voorwaarden die in grondslag 13a zijn genoemd, worden tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies. Verstrekte leningen die aan beide genoemde voorwaarden voldoen, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

## **(15) Voorraden**

### **(15a) Strategische grondposities**

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

### **(15b) Overige voorraden**

Onder de overige voorraden zijn begrepen: onverkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten), grond- en hulpstoffen en voorraden gereed product (inclusief gronden en panden ter verkoop).

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, verminderd met geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De kostprijs van voorraden omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden, de productie- of 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. Voor fungibele voorraden geldt het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo).

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

## **(16) Onderhanden werken debet**

De onderhanden werken debet betreffen het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bestaat praktisch gezien uit de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6) en verminderd met gefactureerde termijnen. In geval verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 24d). Onderhanden werken debet worden gewaardeerd rekening houdend met verwachte kredietverliezen op een manier die vergelijkbaar is met de gevolgde werkwijze bij handels- en overige vorderingen (zie grondslag 17).

## **(17) Handels- en overige vorderingen**

Handels- en overige vorderingen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13a). Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen. Bij de bepaling van de voorziening voor te verwachten kredietverliezen is gebruik gemaakt van de vereenvoudigde benadering, waarbij de voorziening altijd wordt bepaald op het bedrag van de te verwachten kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. Nog te factureren omzet met betrekking tot afgesloten projecten zijn onder de handels- en overige vorderingen opgenomen.

## **(18) Liquide middelen**

Liquide middelen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13a). De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de liquide middelen.

## **(19) Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten**

### **19(a) Activa aangehouden voor verkoop**

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

### **19(b) Beëindigde bedrijfsactiviteiten**

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

## **(20) Bijzondere waardeverminderingen**

De boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken debet (zie grondslag 16), voorraden (zie grondslag 15) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 9), wordt op balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

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

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

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

### **(20a) Berekening van de realiseerbare waarde**

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

### **(20b) Terugneming van bijzondere waardeverminderingen**

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen.

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

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

## **(21) Aandelenkapitaal**

### **(21a) Kosten uitgifte gewone aandelen**

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

## **(21b) Inkoop van eigen aandelen**

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

## **(21c) Dividend**

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

## **(22) Rentedragende verplichtingen**

Rentedragende verplichtingen maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 13b), met uitzondering van de Leaseverplichtingen (zie grondslag 22c).

### **(22a) Financieringspreferent aandelenkapitaal**

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

### **(22b) Leningen**

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

### **(22c) Leaseverplichtingen**

Op de aanvangsdatum van de lease waardeert de Groep de verplichting tegen de contante waarde van de leasebetalingen die op die datum niet zijn verricht. Deze leasebetalingen omvatten vaste leasebetalingen (inclusief in wezen vaste leasebetalingen) minus nog te ontvangen leaseincentives, variabele leasebetalingen die van een index of rentevoet afhankelijk zijn en bedragen die naar verwachting verschuldigd zullen zijn uit hoofde van restwaardegaranties. Onder de leasebetalingen wordt ook de uitoefenprijs van een aankoopoptie begrepen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen. Tevens omvatten de leasebetalingen de boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst indien de leaseperiode de uitoefening door de Groep van een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst weerspiegelt. Variabele leasebetalingen die niet afhankelijk zijn van een index of rentevoet worden als last verantwoord in de periode waarin de gebeurtenis of omstandigheid die tot deze betalingen aanleiding geeft, zich voordoet.

Bij het berekenen van de contante waarde van de leasebetalingen maakt de Groep gebruik van de marginale rentevoet indien de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst niet eenvoudig kan worden bepaald. Na de aanvangsdatum wordt de verplichting verhoogd met rente en verminderd met de verrichte leasebetalingen. De Groep herwaardeert de verplichting indien sprake is van een wijziging in de leaseovereenkomst, een aanpassing van de leaseperiode, een herziening van een in wezen vaste leasebetaling of een wijziging in de beoordeling of gebruik zal worden gemaakt van een koopoptie.

## **(23) Personeelsbeloningen**

### **(23a) Toegezegde bijdrageregelingen**

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

### **(23b) Toegezegd-pensioenregelingen**

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

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

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

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

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

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

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

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



## **(24) Voorzieningen**

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

### **(24a) Garanties**

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

### **(24b) Herstructurering**

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

### **(24c) Milieu**

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

### **(24d) Verlieslatende contracten**

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen economische voordelen (dit zijn de waarschijnlijke opbrengsten) uit een overeenkomst lager zijn dan de kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen, tenzij de nettokosten om het contract te beëindigen lager zijn. Voor overeenkomsten voor het uitvoeren van werkzaamheden bestaan deze kosten uit de aan de nog te vervullen prestatieverplichtingen toerekenbare kosten. Voorafgaand aan de instelling van een voorziening neemt de Groep op eventuele activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderverslies.

## **(25) Handelsschulden en overige te betalen posten**

Handelsschulden en overige te betalen posten maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 13b). Handelsschulden en overige te betalen posten worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen.

## **(26) Onderhanden werken credit**

Onderhanden werken credit betreffen de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Deze post bestaat praktisch gezien uit de gefactureerde termijnen verminderd met de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6). Indien verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 24d).

## **(27) Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

## **(28) Gesegmenteerde informatie**

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

# 6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

## 6.1 Gesegmenteerde informatie

De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra overeenkomstig de aansturing door de raad van bestuur. De segmenten worden primair op basis van onderliggende EBITDA aangestuurd. De gesegmenteerde resultaten bevatten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

### Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2022

x € 1.000

Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Totaal
<b>Opbrengsten</b>					
Derden	569.685	611.136	631.177	210	1.812.208
Intercompany	-	321.377	30.042	-351.419	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>569.685</b>	<b>932.513</b>	<b>661.219</b>	<b>-351.209</b>	<b>1.812.208</b>
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>42.462</b>	<b>38.192</b>	<b>55.243</b>	<b>-9.445</b>	<b>126.452</b>
EBITDA joint ventures	486	-2.517	-6.515	-126	-8.672
Afwaarderingen grondposities/ vastgoed	-4.100	0	0	0	-4.100
Reorganisatiekosten	0	-657	-597	-301	-1.555
Acquisitiekosten/ boekresultaat investeringen	0	0	-2.611	200	-2.411
Totaal bijzondere posten	<b>-3.614</b>	<b>-3.174</b>	<b>-9.723</b>	<b>-227</b>	<b>-16.738</b>
<b>EBITDA</b>	<b>38.848</b>	<b>35.018</b>	<b>45.520</b>	<b>-9.672</b>	<b>109.714</b>
Afschrijvingen en amortisaties	-1.163	-15.289	-18.476	-3.872	-38.800
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>37.685</b>	<b>19.729</b>	<b>27.044</b>	<b>-13.544</b>	<b>70.914</b>
Financiële baten					623
Financiële lasten					-5.525
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-647	2.494	5.305	-83	7.069
<b>Resultaat vóór belastingen</b>					<b>73.081</b>
Winstbelastingen					-13.501
<b>Resultaat na belastingen</b>					<b>59.580</b>

In het segment Infra is in de onderliggende EBITDA een bate van € 19 miljoen (2021: last van € 34 miljoen) met betrekking tot Wintrack II opgenomen. Zie voor nadere toelichting 6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

## 2021

x € 1.000

Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Totaal
<b>Opbrengsten</b>					
Derden	548.184	484.621	715.371	308	1.748.484
Intercompany	-	304.026	22.221	-326.247	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>548.184</b>	<b>788.647</b>	<b>737.592</b>	<b>-325.939</b>	<b>1.748.484</b>
<b>Onderliggende EBITDA</b>					
	<b>35.859</b>	<b>33.631</b>	<b>41.212</b>	<b>-4.251</b>	<b>106.451</b>
EBITDA joint ventures	-6.765	1.150	-5.927	-28	-11.570
Afwaarderingen grondposities/ vastgoed	-3.000	0	0	0	-3.000
Reorganisatiekosten	0	-1.087	-1.276	-521	-2.884
Totaal bijzondere posten	<b>-9.765</b>	<b>63</b>	<b>-7.203</b>	<b>-549</b>	<b>-17.454</b>
<b>EBITDA</b>	<b>26.094</b>	<b>33.694</b>	<b>34.009</b>	<b>-4.800</b>	<b>88.997</b>
Afschrijvingen en amortisaties	-1.103	-11.436	-16.657	-4.602	-33.798
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>24.991</b>	<b>22.258</b>	<b>17.352</b>	<b>-9.402</b>	<b>55.199</b>
Financiële baten					621
Financiële lasten					-5.936
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6.297	-1.183	-86	54	5.082
<b>Resultaat vóór belastingen</b>					<b>54.966</b>
Winstbelastingen					-4.667
<b>Resultaat na belastingen</b>					<b>50.299</b>

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

## Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2022

x € 1.000

Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
Activa	355.115	420.595	387.148	274.197	-381.711	1.055.344
Niet-gealloceerd						28.046
<b>Totaal activa</b>	<b>355.115</b>	<b>420.595</b>	<b>387.148</b>	<b>274.197</b>	<b>-381.711</b>	<b>1.083.390</b>
Verplichtingen	205.794	358.722	298.444	217.075	-375.551	704.484
Niet-gealloceerd						61.887
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>205.794</b>	<b>358.722</b>	<b>298.444</b>	<b>217.075</b>	<b>-375.551</b>	<b>766.371</b>
<b>Eigen vermogen</b>						<b>317.019</b>
<b>Totaal passiva</b>						<b>1.083.390</b>
<b>Materiële vaste activa</b>						
Afschrijvingen	27	3.544	5.758	2.345	-	11.674
Investerings	-	2.906	16.701	2.369	-	21.976
<b>Gebruiksrechten geleasede activa</b>						
Afschrijvingen	1.136	9.024	12.719	1.527	-	24.406
<b>Immateriële activa</b>						
Amortisatie	-	2.721	2.100	-	-	4.821
<b>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b>						
Boekwaarde	50.023	1.149	20.133	1.743	-	73.048

2021

x € 1.000

Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
Activa	347.397	345.502	353.142	330.544	-418.210	958.375
Niet-gealloceerd						33.053
<b>Totaal activa</b>	<b>347.397</b>	<b>345.502</b>	<b>353.142</b>	<b>330.544</b>	<b>-418.210</b>	<b>991.428</b>
Verplichtingen	231.484	299.110	294.078	224.034	-415.179	633.527
Niet-gealloceerd						90.316
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>231.484</b>	<b>299.110</b>	<b>294.078</b>	<b>224.034</b>	<b>-415.179</b>	<b>723.843</b>
<b>Eigen vermogen</b>						<b>267.585</b>
<b>Totaal passiva</b>						<b>991.428</b>
<b>Materiële vaste activa</b>						
Afschrijvingen	28	2.088	4.337	3.105	-	9.558
Investerings	-	1.982	15.119	8.480	-	25.581
<b>Gebruiksrechten geleasede activa</b>						
Afschrijvingen	1.075	8.328	12.320	1.496	-	23.219
<b>Immateriële activa</b>						
Amortisatie	-	1.021	-	-	-	1.021
<b>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b>						
Boekwaarde	62.872	1.500	17.786	294	-	82.452

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

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

De opbrengsten zijn in 2022 en in 2021 geheel in Nederland gerealiseerd.

De vaste activa bevinden zich in Nederland.

## 6.2 Bedrijfscombinaties

### Dynniq Energy B.V.

Op 23 juni heeft de Groep alle aandelen van Dynniq Energy B.V. verworven. De Groep versterkt hiermee zijn positie als integrale speler op de markt voor de aanleg en instandhouding van energie-infrastructuur. Dynniq Energy B.V. is een specialist in het ontwerpen, bouwen en verbeteren van stroomstations in hoog-, midden- en laagspanning voor netbeheerders en de energieaansluitingen van huishoudens. Over geheel 2022 heeft Dynniq Energy B.V. een omzet gerealiseerd van € 35,0 miljoen en een netto resultaat van € 0,4 miljoen. De effecten van de overname op de balans zijn hieronder op hoofdlijnen weergegeven.

#### Effect van de overname van Dynniq Energy B.V. op de activa en verplichtingen van de groep per overnamedatum:

x € mln	Boekwaarde voor overname	Reële waarde aanpassingen	Opgenomen waarde bij overname
Gebruiksrechten geleasede activa	1	0	1
Immateriële vaste activa	5	0	5
Uitgestelde belastingen	0	1	1
Onderhanden werken per saldo	6	0	6
Handels- en overige vorderingen	4	0	4
Liquide middelen	2	0	2
Leaseverplichtingen	-1	0	-1
Uitgestelde belastingverplichtingen	0	-1	-1
Handelsschulden en overige verplichtingen	-9	0	-9
<b>Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
Goodwill bij overname			6
<b>Koopsom</b>			<b>14</b>
Nog te betalen koopsom bij behalen 'earn out'			-1
<b>Totale koopsom in contanten</b>			<b>13</b>
Verworven kasmiddelen			-2
<b>Netto-uitstroom van kasmiddelen</b>			<b>11</b>

### Industrieel bouwen

In 2021 heeft de Groep een bedrag van circa € 6,4 miljoen opgenomen vanwege de overname van een bedrijfsterrein en bedrijfsgebouw voorafgaand aan de overname van fabriek IIBO. Op 1 juli 2022 heeft de Groep de machines en installaties en personeel ten behoeve van het op industriële wijze produceren van houtskeletbouw overgenomen en is sprake van een bedrijfscombinatie. De overnamesom in 2022 bedroeg € 5 miljoen en heeft in 2022 geleid tot een toename van de materiële activa.

## 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 de segmentatie in sectoren.

## Opbrengsten per sector

x € 1.000

	2022	2021
Vastgoed	569.685	548.184
Bouw & Techniek	932.513	788.647
Infra	661.219	737.592
Eliminatie	-351.209	-325.939
	<b>1.812.208</b>	<b>1.748.484</b>

De opbrengsten van Vastgoed betreffen met name de opbrengsten vanuit zelf ontwikkelde woningbouw- en vastgoedprojecten voor particulieren ad circa € 461 miljoen (in 2021 circa € 385 miljoen), vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties voor tezamen circa € 109 miljoen (in 2021 circa € 163 miljoen) waarbij over het algemeen zowel de grond als de opstallen worden geleverd. De projecten voor particulieren worden veelal eerst gestart wanneer ten minste 70% is verkocht. De facturering aan particulieren volgt het SWK (Stichting Waarborgfonds Koopwoningen) schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen. Bij levering van de grond wordt de eerste termijn in rekening gebracht. De start van de bouw van projecten voor vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties vindt na verkoop plaats. De facturering wordt per klant afgesproken en is over het algemeen net als bij particulieren gekoppeld aan het bereiken van mijlpalen waarbij de eerste termijn in rekening wordt gebracht bij het transporteren van de grond. De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd, terwijl de opbrengsten van de opstallen gedurende de bouwperiode worden gerealiseerd.

De opbrengsten van Bouw & Techniek betreffen hoofdzakelijk het realiseren van woningen en utilitaire gebouwen en installaties voor opdrachtgevers in de particuliere en (semi) overheidssector voor circa € 650 miljoen (in 2021 circa € 543 miljoen). De bouw wordt pas gestart na opdracht. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden serviceactiviteiten uitgevoerd aan gebouwen en installaties van opdrachtgevers. De opbrengsten hiervan ad circa € 283 miljoen (in 2021 circa € 246 miljoen) worden verantwoord naar gelang deze service- en onderhoudsactiviteiten plaatsvinden. Een belangrijke opdrachtgever voor het bouwen van woningen is Heijmans Vastgoed, hetgeen leidt tot interne omzet die wordt geëlimineerd.

De opbrengsten van Infra betreffen hoofdzakelijk het realiseren van wegen en civiele werken in opdracht van de overheid voor circa € 438 miljoen (in 2021 circa € 521 miljoen). De bouw wordt pas gestart na opdracht. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden service- en onderhoudsactiviteiten uitgevoerd aan infrastructurele objecten. De opbrengsten ad circa € 223 miljoen (in 2021 circa € 217 miljoen) worden opgenomen naar gelang deze serviceactiviteiten plaatsvinden.

In 2022 is € 185 miljoen (2021: € 170 miljoen) aan opbrengsten verantwoord die per 1 januari in de post 'Onderhanden werken credit' was opgenomen.

In 2022 is € 6 miljoen (2021: € 4 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 € 2,2 miljard (2021: € 1,9 miljard). Hiervan zal circa 53% in 2023 worden vervuld, 29% in de periode 2024 en 2025 en 18% in 2026 en verder (2021: circa 54% in 2022, 26% in de periode 2023 en 2024 en 20% in 2025 en verder). De vermelde bedragen betreffen gecontracteerde opbrengsten en geen opbrengsten die niet zeer waarschijnlijk zijn. Opbrengsten vanuit contracten waarin de prijs per eenheid maar niet de hoeveelheden zijn overeengekomen, zijn niet in de vermelde bedragen opgenomen. De Groep heeft geen gebruik gemaakt van de praktische mogelijkheid om prestatieverplichtingen die deel uitmaken van een contract dat een oorspronkelijke verwachte duur van een jaar of minder heeft, niet te vermelden.

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

## 6.4 Overige bedrijfsopbrengsten

x € 1.000

	2022	2021
Boekwinst verkoop vaste activa	783	170
Diversen	1.027	957
	<b>1.810</b>	<b>1.127</b>

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel. In de post diversen zijn onder meer opgenomen managementvergoedingen voor het beheer van verkochte deelnemingen waarvan de Groep nog (tijdelijk) de administratie voert.

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

### 6.5a Personeelskosten

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

x € 1.000

	2022	2021
Lonen en salarissen	-337.053	-321.257
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-50.277	-46.115
Toegezegde bijdrageregelingen	-35.939	-33.131
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	265	-2.077
	<b>-423.004</b>	<b>-402.580</b>

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 2 miljoen (2021: € 3 miljoen) dat betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen.

De personeelskosten zijn begrepen in de kostprijs verkopen, beheerkosten en verkoopkosten.

### 6.5b Aantal medewerkers

Het aantal medewerkers eind 2022 bedraagt 5.071 (2021: 4.839).

## 6.5c Afschrijvingen

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

x € 1.000

	2022	2021
Afschrijvingen materiële vaste activa	-11.674	-9.558
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-24.406	-23.219
Amortisatie immateriële activa	-4.821	-1.021
	<b>-40.901</b>	<b>-33.798</b>

De afschrijvingen materiële vaste activa en gebruiksrechten geleasede activa zijn begrepen in de kostprijs verkopen en beheerkosten.

De amortisatie immateriële activa is verantwoord onder overige bedrijfskosten.

## 6.5d Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

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

x € 1.000

	2022	2021
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	-10.375	-8.297

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

## 6.6 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

x € 1.000

	2022	2021
Amortisatie immateriële activa	-4.821	-1.021
Bate/ last voorziening Wintrack II	19.000	-34.000
	<b>14.179</b>	<b>-35.021</b>

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor Wintrack II zie toelichting 6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

## 6.7 Financiële baten en lasten

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

x € 1.000

	2022	2021
Rentebaten	623	621
<b>Financiële baten</b>	<b>623</b>	<b>621</b>
Rentelasten	-3.223	-5.082
Rentelasten leaseverplichtingen	-2.113	-2.375
Geactiveerde financieringskosten	1.748	1.521
Overig financieel resultaat	-1.937	0
<b>Financiële lasten</b>	<b>-5.525</b>	<b>-5.936</b>
	<b>-4.902</b>	<b>-5.315</b>

De cumulatieve financiële last in 2022 bedraagt € 4,9 miljoen, € 0,4 miljoen lager dan 2021: € 5,3 miljoen. Van de syndicaatslening werd gedurende het jaar in het geheel geen gebruik gemaakt, wel waren er commitment fees van toepassing. Het overig financieel resultaat betreft een afboeking op een langlopende vordering inzake het afronden van een grondpositie.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 3,0% in 2022 (2021: 3,0%).

Op projecten in aanbouw wordt geen rente geactiveerd.

## 6.8 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening:

x € 1.000

	2022	2021
<b>Acute belastinglasten/-baten</b>		
Lopend boekjaar	-9.032	-27
Voorgaande boekjaren	0	-166
	-9.032	-193
<b>Uitgestelde belastinglasten/-baten</b>		
In verband met tijdelijke verschillen	290	-326
Voorgaande boekjaren	0	4.306
In verband met verliesverrekening	-9.341	-13.034
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	4.582	4.580
	<b>-4.469</b>	<b>-4.474</b>
<b>Totale belastinglasten in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-13.501</b>	<b>-4.667</b>

De belastinglasten per land zijn als volgt:

x € 1.000

	2022	2021
Nederland	-13.501	-4.667
	<b>-13.501</b>	<b>-4.667</b>

Analyse van de effectieve belastingdruk:

x € 1.000

	2022		2021	
	%	€	%	€
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>73.081</b>		<b>54.966</b>
Op basis van het lokale tarief	25,8%	-18.855	25,0%	-13.742
Niet-aftekbare rente	0,2%	-174	1,1%	-616
Niet-aftekbare bedragen overige	0,8%	-565	0,7%	-363
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	-1,5%	1.106	-2,3%	1.249
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	0,1%	-86	0,2%	-95
Effect van tariefswijziging	0,0%	0	0,0%	3
Effect van gewijzigde regels voor verliesverrekening	0,0%	0	12,4%	-6.843
Correctie voorgaand boekjaar	0,0%	0	-7,6%	4.163
Effect waarden eerder niet gewaardeerde verliezen	-6,3%	4.582	-20,8%	11.421
Effect van diversen/ buitenlandse tarieven	-0,7%	491	-0,3%	156
<b>Totale belastingdruk</b>	<b>18,5%</b>	<b>-13.501</b>	<b>8,5%</b>	<b>-4.667</b>

De effectieve belastingdruk over 2022 bedraagt 18,5% (2021: 8,5%).

De belangrijkste verschillen tussen de effectieve belastingdruk en het lokale Nederlandse tarief betreffen het effect van het waarderen van niet eerder gewaardeerde verliezen. De overige verschillen zien op niet-afrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen B, de algemene kostenafrekbeperkingen en de vrijgestelde deelnemingsresultaten.

## 6.9 Winstbelastingvorderingen en -schulden

x € 1.000

Geografisch segment	31 december 2022		31 december 2021	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	0	1.031	257	0
	<b>0</b>	<b>1.031</b>	<b>257</b>	<b>0</b>

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

## 6.10 Materiële vaste activa

Kostprijs

x € 1.000

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmid- delen in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>55.970</b>	<b>57.998</b>	<b>44.864</b>	<b>4.738</b>	<b>163.570</b>
Investerings	7.816	6.037	4.705	7.023	25.581
Desinvesteringen	-3.562	-6.018	-1.571	0	-11.151
Reclassificaties	560	3.677	-11	-3.677	549
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>60.784</b>	<b>61.694</b>	<b>47.987</b>	<b>8.084</b>	<b>178.549</b>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>60.784</b>	<b>61.694</b>	<b>47.987</b>	<b>8.084</b>	<b>178.549</b>
Investerings	432	7.060	2.003	12.481	21.976
Desinvesteringen	-479	-3.858	-672	0	-5.009
In consolidatie genomen	0	4.005	0	0	4.005
Reclassificaties	3	9.395	893	-7.539	2.752
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>60.740</b>	<b>78.296</b>	<b>50.211</b>	<b>13.026</b>	<b>202.273</b>

## Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen

x € 1.000

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmid- delen in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>41.402</b>	<b>40.028</b>	<b>36.934</b>	<b>0</b>	<b>118.364</b>
Afschrijvingen	1.127	3.583	4.848	0	9.558
Desinvesteringen	-2.699	-4.041	-1.388	0	-8.128
Reclassificaties	-300	0	23	0	-277
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>39.530</b>	<b>39.570</b>	<b>40.417</b>	<b>0</b>	<b>119.517</b>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>39.530</b>	<b>39.570</b>	<b>40.417</b>	<b>0</b>	<b>119.517</b>
Afschrijvingen	1.343	5.123	5.208	0	11.674
Desinvesteringen	-480	-3.236	-742	0	-4.458
Reclassificaties	0	1.344	685	0	2.029
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>40.393</b>	<b>42.801</b>	<b>45.568</b>	<b>0</b>	<b>128.762</b>

## Boekwaarde

x € 1.000

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmid- delen in uitvoering	Totaal
Per 1 januari 2021	14.568	17.970	7.930	4.738	45.206
Per 31 december 2021	21.254	22.124	7.570	8.084	59.032
Per 1 januari 2022	21.254	22.124	7.570	8.084	59.032
<b>Per 31 december 2022</b>	<b>20.347</b>	<b>35.495</b>	<b>4.643</b>	<b>13.026</b>	<b>73.511</b>

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 8,0 miljoen (2021: € 6,6 miljoen).

## 6.11 Leases

Het verloop van de balanspost 'Gebruiksrechten geleasede activa' is als volgt:

x € 1.000

2022	1 januari 2022	Afschrijvingen	Toevoegingen	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2022
Kantoorgebouwen	38.869	-8.569	2.185	6.206	38.691
Leaseauto's	25.895	-11.262	11.985	-449	26.169
Overig materieel	8.870	-4.575	2.298	532	7.125
<b>Totaal</b>	<b>73.634</b>	<b>-24.406</b>	<b>16.468</b>	<b>6.289</b>	<b>71.985</b>

2021	1 januari 2021	Afschrijvingen	Toevoegingen	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2021
Kantoorgebouwen	44.975	-8.136	1.539	491	38.869
Leaseauto's	27.481	-10.835	9.102	147	25.895
Overig materieel	9.141	-4.248	3.532	445	8.870
<b>Totaal</b>	<b>81.597</b>	<b>-23.219</b>	<b>14.173</b>	<b>1.083</b>	<b>73.634</b>

De bedragen in de kolom 'Aanpassingen in looptijd en andere mutaties' hangen met name samen met verlengingen en indexaties van kantoorhuurcontracten en aanpassingen in looptijden van andere contracten.

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € 1.000

2022	1 januari 2022	Toevoegingen	Leasebetalingen	Rente	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2022
Kantoorgebouwen	38.232	2.064	-9.727	1.193	6.377	38.139
Leaseauto's	26.465	11.886	-11.772	617	-517	26.679
Overig materieel	8.987	2.298	-4.952	303	736	7.372
<b>Totaal</b>	<b>73.684</b>	<b>16.248</b>	<b>-26.451</b>	<b>2.113</b>	<b>6.596</b>	<b>72.190</b>

2021	1 januari 2021	Toevoegingen	Leasebetalingen	Rente	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2021
Kantoorgebouwen	43.875	1.539	-8.907	1.377	348	38.232
Leaseauto's	27.960	9.102	-11.426	680	149	26.465
Overig materieel	9.288	3.532	-4.509	318	358	8.987
<b>Totaal</b>	<b>81.123</b>	<b>14.173</b>	<b>-24.842</b>	<b>2.375</b>	<b>855</b>	<b>73.684</b>

De looptijden van de leaseverplichtingen (op basis van de vervaldatum van de leasetermijnen) zijn per categorie van onderliggende activa als volgt:

x € 1.000

<b>31 december 2022</b>	<b>Totaal te betalen leasetermijnen</b>	<b>&lt; 1 jaar</b>	<b>1-5 jaar</b>	<b>&gt; 5 jaar</b>
Kantoorgebouwen	43.932	10.276	26.992	6.664
Leaseauto's	27.544	11.332	16.212	0
Overig materieel	7.797	3.411	4.182	204
<b>Totaal</b>	<b>79.273</b>	<b>25.019</b>	<b>47.386</b>	<b>6.868</b>

<b>31 december 2021</b>	<b>Totaal te betalen leasetermijnen</b>	<b>&lt; 1 jaar</b>	<b>1-5 jaar</b>	<b>&gt; 5 jaar</b>
Kantoorgebouwen	41.256	8.698	24.223	8.335
Leaseauto's	27.468	10.477	16.983	8
Overig materieel	9.590	3.662	5.410	518
<b>Totaal</b>	<b>78.314</b>	<b>22.837</b>	<b>46.616</b>	<b>8.861</b>

De rentelasten op de leaseverplichtingen bedragen in 2022 € 2,1 miljoen (2021: € 2,4 miljoen).

De last die betrekking heeft op leaseovereenkomsten die niet zijn geactiveerd, bedraagt in 2022 € 94 miljoen (2021: € 98 miljoen). Dit betreft voor een belangrijk deel de kortdurende inhuur van materieel op projecten.

De totale uitstroom van kasmiddelen die uit leaseovereenkomsten voortvloeit, bedraagt in 2022 € 123 miljoen (2021: € 125 miljoen). Dit is inclusief de bovengenoemde kortdurende inhuur van materieel op projecten.

De gewogen gemiddelde marginale rentevoet die is gebruikt bij het bepalen van de verplichting in 2022 bedraagt 3% (2021: 3%).



## 6.12 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

### Kostprijs

x € 1.000

	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>156.971</b>	<b>46.003</b>	<b>202.974</b>
Stand per 31 december 2021	156.971	46.003	202.974
Stand per 1 januari 2022	156.971	46.003	202.974
In consolidatie genomen	5.905	4.605	10.510
Investerings	1.400	1.076	2.476
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>164.276</b>	<b>51.684</b>	<b>215.960</b>

### Bijzondere waardevermindingsverliezen en amortisatie

x € 1.000

	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>88.581</b>	<b>39.783</b>	<b>128.364</b>
Amortisatie	-	1.021	1.021
Stand per 31 december 2021	88.581	40.804	129.385
Stand per 1 januari 2022	88.581	40.804	129.385
Bijzondere afwaarderingen	1.400	2.100	3.500
Amortisatie	-	1.321	1.321
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>89.981</b>	<b>44.225</b>	<b>134.206</b>

**Boekwaarde**  
x € 1.000

	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
<b>Per 1 januari 2021</b>	<b>68.390</b>	<b>6.220</b>	<b>74.610</b>
Per 31 december 2021	68.390	5.199	73.589
Per 1 januari 2022	68.390	5.199	73.589
<b>Per 31 december 2022</b>	<b>74.295</b>	<b>7.459</b>	<b>81.754</b>

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2022 is als volgt:

**Acquisitie**

x € 1.000

	2022		2021	
	Goodwill	Overig immaterieel actief	Goodwill	Overig immaterieel actief
IBC (NL-2001)	21.207	-	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	4.129	31.107	5.199
Dynniq Energy (NL-2022)	5.905	-	-	-
Overig	16.076	3.330	16.076	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>74.295</b>	<b>7.459</b>	<b>68.390</b>	<b>5.199</b>

De post Overig goodwill heeft met name betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Infra (€ 13 miljoen). De post Overig immaterieel actief heeft met name betrekking op zelf voortgebrachte activa en software licenties.

In 2022 heeft de Groep Dynniq Energy BV geacquireerd. Heijmans heeft een purchase price allocation uitgevoerd, welke is afgerond in 2022. De goodwill van € 5,9 miljoen is het verschil tussen het aankoopbedrag en de reële waarde van de geacquireerde netto geïdentificeerde activa. Deze goodwill wordt verklaard door het feit dat de Goep met deze overname zijn positie in de energie-infrastructuur versterkt, zowel op laag-, midden- en hoogspanning, die goede groeivoorzichten kent door geplande investeringsvolumes als gevolg van de energietransitie. De reële waarde van de merknaam 'Dynniq Energy' in de openingsbalans van € 2,1 miljoen, opgenomen onder de post Overig immaterieel actief, is gedurende 2022 volledig afgewaardeerd omdat deze merknaam niet verder gebruikt zal worden.

De resterende afschrijvingstermijn van het immateriële actief van de acquisitie Burgers Ergon is 4 jaar met een jaarlijkse amortisatie van € 1,0 miljoen.

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

## Impairmenttests

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 12,2% (2021: 10,4%). Dit correspondeert met een disconteringsvoet na belastingen van 9,2% (2021: 8,1%). De gebruikte WACC in 2022 is bepaald inclusief de effecten van IFRS 16. De WACC die in 2021 is gebruikt, is zonder de effecten van IFRS 16 bepaald, waardoor deze niet geheel vergelijkbaar is.

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 0% (2021: 0%).

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

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC van 12,2%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd zonder groeipercentages. Voor de relevante kasstroomgenererende eenheden geldt dat redelijkerwijs te verwachten veranderingen in belangrijke uitgangspunten niet tot een impairment leiden.

## 6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

x € 1.000

	2022	2021
Joint ventures	68.863	78.238
Geassocieerde deelnemingen	4.185	4.214
	<b>73.048</b>	<b>82.452</b>

### 6.13a 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:

x € 1.000

	2022	2021
Aandeel in het vermogen van vastgoed joint ventures	50.023	62.872
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	18.474	12.523
	<b>68.497</b>	<b>75.395</b>
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	366	2.843
	<b>68.863</b>	<b>78.238</b>

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

x € 1.000

	2022	2021
Belang in nettoresultaat van vastgoed joint ventures	-646	6.297
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	7.452	-1.793
	<b>6.806</b>	<b>4.504</b>

De vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2022 een omzet gerealiseerd van € 65 miljoen (2021: € 63 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 56 miljoen (2021: € 75 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het aandeel van de Groep. De Groep heeft voor € 7 miljoen (2021: € 11 miljoen) aan gronden afgenomen van deze joint ventures. Het negatieve resultaat in 2022 wordt met name veroorzaakt door een afwaardering ad € 4 miljoen van de grondposities in de combinatie Zuidplaspolder als gevolg van een wijziging in het gemeentelijke masterplan.

In de 'overige joint ventures' worden projecten in combinatie uitgevoerd. Verder bestaat deze post uit een gezamenlijk asfaltbedrijf (AsfaltNu). De Groep heeft voor € 23 miljoen (2021: € 47 miljoen) aan asfalt afgenomen van deze joint venture die eind 2020 is opgericht.

In een aantal joint ventures zijn beperkingen gesteld aan dividend uitkeringen. Deze beperkingen hangen veelal samen met de voorrang die aan de aflossing van de schulden van de joint ventures wordt gegeven. De reserves die vanwege deze beperkingen niet vrij uitkeerbaar zijn, bedragen circa € 10 miljoen (2021: € 13 miljoen).

De Groep is in 2022 geen (2021: € 1 miljoen) 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 6.27 en 6.28 en hieronder staan vermeld, geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

De groep heeft in 2022 voor in totaal € 3 miljoen aan handels- en overige vorderingen op joint ventures (2021: € 10 miljoen) en voor in totaal € 4 miljoen aan handels- en overige schulden aan joint ventures opgenomen (2021: € 0 miljoen). Daarnaast zijn leningen verstrekt aan joint ventures (zie toelichting 6.14).

### 6.13b Geassocieerde deelnemingen

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het eigen vermogen en het resultaat met betrekking tot voortgezette activiteiten in geassocieerde deelnemingen:

x € 1.000

	2022	2021
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	4.185	4.214
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	263	578

## 6.14 Verstrekte leningen aan joint ventures

x € 1.000

	2022	2021
Verstrekte leningen aan joint ventures	8.742	20.318
Overige duurzame vorderingen	1.022	1.074
<b>Stand per 31 december</b>	<b>9.764</b>	<b>21.392</b>

De looptijd van de verstrekte leningen bedraagt voor € 1 miljoen minder dan 1 jaar (2021: € 0 miljoen), € 1 miljoen tussen de 1 en 5 jaar (2021: € 1 miljoen) en voor € 7 miljoen 5 jaar of meer inclusief onbepaalde looptijd (2021: € 20 miljoen). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 1,6% (2021: 2,4%). De vorderingen zijn inbaar en worden onder andere door onderpanden gedekt en door kasstromen uit projecten die door de betreffende joint ventures worden uitgevoerd. De verstrekte leningen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen. Dit heeft geen materiële gevolgen voor de waardering gehad.

## 6.15 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		Schulden		Per saldo	
	31 december	31 december	31 december	31 december	31 december	31 december
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Materiële vaste activa	2.767	2.979	-	-	2.767	2.979
Gebruiksrechten geleasede activa	18.831	19.607	18.118	18.998	713	609
Immateriële activa	-	-	756	1.328	-756	-1.328
Personeelsbeloningen	4.780	5.354	-	-	4.780	5.354
Voorzieningen	0	0	-	-	0	0
Waarde van opgenomen verliesverrekening	20.943	25.509	-	-	20.943	25.509
<b>Belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>47.321</b>	<b>53.449</b>	<b>18.874</b>	<b>20.326</b>	<b>28.447</b>	<b>33.123</b>
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-18.874	-20.326	-18.874	-20.326	-	-
<b>Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>28.447</b>	<b>33.123</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28.447</b>	<b>33.123</b>

Het verloop in 2022 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

x € 1.000

	Saldo per 31 december 2021	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2022
Materiële vaste activa	2.979	-212	-	-	2.767
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	609	104	-	-	713
Immateriële activa	-1.328	985	0	-413	-756
Personeelsbeloningen	5.354	-587	13	0	4.780
Overige items	0	0	-	-	0
Waarde van opgenomen verliesverrekening	25.509	-4.759	0	193	20.943
<b>Totaal</b>	<b>33.123</b>	<b>-4.469</b>	<b>13</b>	<b>-220</b>	<b>28.447</b>

Het verloop in 2021 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

x € 1.000

	Saldo per 31 december 2020	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Saldo per 31 december 2021
Materiële vaste activa	493	2.486	-	2.979
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	615	-6	-	609
Immateriële activa	-1.543	215	-	-1.328
Personeelsbeloningen	3.377	-915	2.892	5.354
Overige items	45	-45	-	0
Waarde van opgenomen verliesverrekening	31.718	-6.209	-	25.509
<b>Totaal</b>	<b>34.705</b>	<b>-4.474</b>	<b>2.892</b>	<b>33.123</b>

### 6.15a Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2022 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 20,9 miljoen (2021: € 26 miljoen), dit is inclusief het restant aan niet eerder gewaardeerde fiscale eenheidsverliezen die in 2022 tot waardering zijn gebracht. De gewaardeerde verliescompensatie heeft nagenoeg geheel betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verrekening van de fiscale verliezen is per 1 januari 2022 aangepast. Op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels zijn met ingang van het boekjaar 2022 winsten boven € 1 miljoen nog maar voor 50% verrekenbaar met verliezen uit het verleden. Daartegenover staat dat op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels met ingang van het boekjaar 2022 alle verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn met toekomstige winsten.

Een uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen voor zover het op basis van prognoses waarschijnlijk is dat er in de toekomst voldoende belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het merendeel van de activiteiten presteert volgens plan. De prognoses zijn gebaseerd op de orderportefeuille, het businessplan 2023 en de meerjarenprognose, die ook de basis vormen voor de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill (impairmenttests). De gemiddelde EBIT-marge van de Nederlandse fiscale eenheid

wordt in de meerjarenprognose verondersteld licht te groeien. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2023 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is. Uitgaand van de geprognosticeerde resultaten voor de jaren 2023 tot en met 2025 en het geldende tarief van 25,8% zijn er voor deze jaren voldoende belastbare winsten beschikbaar voor de realisatie van de per 31 december 2022 gewaardeerde actiefpost.

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen is als volgt:

**x € 1.000**

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Stand per 1 januari	25.509	31.718
Impact tariefswijziging	0	791
Correctie voorgaand boekjaar	193	1.434
Last over het boekjaar	-9.341	-13.012
Waarderen niet eerder gewaardeerde verliezen	4.582	11.421
Impact nieuwe verliesverrekeningsregels	0	-6.843
<b>Stand per 31 december</b>	<b>20.943</b>	<b>25.509</b>

### **6.15b Waardering van uitgestelde belastingverplichtingen**

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

In geval van tijdelijke verschillen, die ontstaan bij dochtermaatschappijen 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.

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

#### **Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen**

Ultimo 2022 bedragen de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 43,4 miljoen (2021: € 42,5 miljoen). Dit heeft met name betrekking op de in 2022 geacquireerde Dynniq Energy BV (2022: € 0,9 miljoen) en 3 buitenlandse dochtervennootschappen (in België en Duitsland) waar geen operationele activiteiten in plaatsvinden (2022: € 42,5 miljoen). Deze niet gewaardeerde fiscale verliezen zijn onbeperkt verrekenbaar en verlopen niet.

## 6.16 Voorraden

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Strategische grondposities	78.518	108.323
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	80.358	63.078
Overige voorraden	13.981	13.923
<b>Totaal</b>	<b>172.857</b>	<b>185.324</b>
<b>Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid</b>	<b>39.104</b>	<b>39.226</b>

### Strategische grondposities

Strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto realiseerbare waarde. De netto realiseerbare waarde van deze posities kan zijn de directe opbrengstwaarde of de indirecte opbrengstwaarde. De netto realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte wijze en tijdslijnen van realisatie, en is derhalve in de meeste gevallen gebaseerd op een indirecte opbrengstwaarde-methodiek. De indirecte opbrengstwaarde is de geschatte opbrengst in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, waarbij de verwachte kasstromen veelal contant worden gemaakt tegen een disconteringsvoet van 5%, tenzij in een samenwerking bijvoorbeeld als gevolg van gunstige financieringsafspraken een ander percentage is afgesproken. Bij het bepalen van de disconteringsvoet wordt rekening gehouden met de verwachte vermogensstructuur, operationele risico's en Heijmans- of projectspecifieke omstandigheden.

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

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

In 2022 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van nihil (2021: 2,1 miljoen afwaarderingen). Daarnaast heeft een afwaardering van € 4,1 miljoen in een joint venture plaatsgevonden (in 2021: € 0,9 miljoen). De waardedalingen zijn mede het gevolg van gewijzigde locatiespecifieke omstandigheden die de slagingskans van projecten, termijn van realisatie, verwachte marges en aantal opgeleverde woningen negatief hebben beïnvloed.

Voor nadere toelichting op de verpanding van grondposities in relatie tot de financieringsafspraken wordt verwezen naar toelichting 6.22.



## Looptijd

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

## 6.17 Onderhanden werken

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Uitgevoerde en aan klanten overgedragen prestatieverplichtingen (praktisch gezien bestaat deze post uit gerealiseerde opbrengsten naar rato van de voortgang)	3.057.297	3.459.591
af: Gedeclareerde termijnen	-3.183.061	-3.570.033
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-125.764</b>	<b>-110.442</b>
Onderhanden werk debet (positief saldo onderhanden werk)	95.645	74.492
Onderhanden werk credit (negatief saldo onderhanden werk)	-221.410	-184.934
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-125.764</b>	<b>-110.442</b>

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

De genoemde schattingen zijn met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:

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

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

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

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

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

De post 'Onderhanden werken debet' betreft het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bedraagt eind 2022 € 96 miljoen (2021: € 74 miljoen). Hierop zijn geen materiële bedragen in mindering gebracht vanwege verwachte kredietverliezen.

De post 'Onderhanden werken credit' betreft de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Dit betekent in de praktijk dat de aan de klant gefactureerde bedragen hoger zijn dan de opbrengsten die op het project zijn gerealiseerd, ofwel per saldo voorgefinancierd zijn door de klant. Deze post bedraagt eind 2022 € 221 miljoen (2021: € 185 miljoen).

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

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

## 6.18 Handels- en overige vorderingen

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Handelsvorderingen	201.113	136.763
Nog te factureren omzet afgesloten projecten	15.140	9.385
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	9.383	8.764
Vooruitbetalingen	5.847	8.005
Overige vorderingen	7.884	15.649
<b>Totaal handels- en overige vorderingen</b>	<b>239.367</b>	<b>178.566</b>

Handels- en overige vorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindervingsverliezen, op de nog te factureren omzet afgesloten projecten is geen materiële bijzondere waardevermindering in mindering gebracht. De bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2022 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 0,6 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2021: € 4,1 miljoen). Voor een verloopoverzicht van deze voorziening, zie toelichting 6.26 Financiële risico's en beheer.

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

## 6.19 Liquide middelen

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Banksaldi	230.539	207.119
Kasgeld	0	0
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	6.473	2.448
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>237.012</b>	<b>209.567</b>

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.

### 6.19a Aan restricties onderhevige liquide middelen

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 30 miljoen (2021: € 30 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Deze liquide middelen zijn uitsluitend aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

De geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen ad € 6 miljoen (2021: € 2 miljoen) betreffen met name de in het kader van de Wet ketenaansprakelijkheid aan te houden G-rekeningen.

## 6.20 Eigen vermogen

### Gestort en opgevraagd kapitaal

<i>In duizenden gewone aandelen</i>	2022	2021
Uitstaand per 1 januari	22.760	21.933
Uitgegeven aandelen in mei 2022/ 2021	793	827
<b>Uitstaand per 31 december</b>	<b>23.553</b>	<b>22.760</b>

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

## 6.21 Resultaat per aandeel

### Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aandeel over 2022 bedraagt € 2,57 (2021: € 2,24). 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 2022 heeft uitgestaan.

#### Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)

x € 1.000

	2022	2021
<b>Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders</b>	<b>59.580</b>	<b>50.299</b>

#### Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

<i>In duizenden aandelen</i>	2022	2021
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	22.760	21.933
Gevolgen uitgegeven aandelen in mei 2022/ 2021	463	482
<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december</b>	<b>23.223</b>	<b>22.415</b>

#### Verwaterd gewogen gemiddeld aantal aandelen

<i>In duizenden aandelen</i>	2022	2021
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	23.223	22.415
Verwateringseffect voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan	26	26
<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december na verwatering</b>	<b>23.249</b>	<b>22.441</b>

Bij de berekening van het resultaat na belastingen per gewoon aandeel in 2022 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2022 van 23.223 duizend. Bij de berekening van het resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten is rekening gehouden met het verwateringseffect van 26 duizend aandelen als gevolg van voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.29).

#### Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar

In 2022 is een dividend uitgekeerd van € 0,88 per aandeel (2021: € 0,73).

## 6.22 Rentdragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

x € 1.000

31 december 2022	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	0
Projectfinancieringen	10.049	1.690	11.739
Overige langlopende schulden	2.087	134	2.221
Rekening-courant kredietinstellingen	-	-	0
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>12.136</b>	<b>1.824</b>	<b>13.960</b>

x € 1.000

31 december 2021	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	28.265	2.483	30.748
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	9.873	1.690	11.563
Overige langlopende schulden	2.880	-	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	-	-	0
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>41.018</b>	<b>4.173</b>	<b>45.191</b>

### 6.22a Cumulatief preferente financieringsaandelen B

In 2022 zijn de cumulatief preferente financieringsaandelen B, waarvan het uitstaande bedrag op 31 december 2021 nog € 31 miljoen bedroeg, gefaseerd afgelost. Op 14 april is € 15 miljoen afgelost op basis van de aflossingsafspraken die gekoppeld waren aan de resultaatsbestemming van het voorgaande boekjaar. Op basis van de sterke balansverhoudingen en in het kader van een meer efficiënte kapitaalallocatie is Heijmans vervolgens op 28 april (bij de aankondiging van de eerste kwartaalcijfers) overgegaan tot vrijwillige, boetevrije aflossing van de resterende agioreserve ter hoogte van € 16 miljoen. Voor de inkoop en intrekking van de cumulatief preferente financieringsaandelen B was goedkeuring van de algemene vergadering van aandeelhouders nodig, die op 12 juli 2022 is verleend. Op 13 juli 2022 zijn de cumulatief preferente financieringsaandelen B volledig afgelost door betaling van de nominale waarde en zijn alle resterende renteverplichtingen voldaan. Aansluitend zijn de betreffende aandelen ingetrokken, waarmee de financieringsstructuur is komen te vervallen.

### 6.22b Gesyndiceerde bankfinanciering

De gesyndiceerde bankfaciliteit bedroeg ultimo 2022 € 117,5 miljoen. Dit bedrag is volledig gecommiteerd tot en met 31 december 2025 en bestaat uit een rekening courant faciliteit van € 20 miljoen bij ING en een revolving credit facility van € 97,5 miljoen, gelijk verdeeld over ABN Amro, ING en Rabobank. In april 2021 is deze faciliteit tussentijds verlengd en daarbij zijn de volgende voorwaarden aangepast:

- Het gecommiteerde bedrag is licht verlaagd van € 121,4 miljoen tot € 117,5 miljoen, waarvan € 20 miljoen in de vorm van een rekening courant faciliteit;
- De looptijd is verlengd tot en met 31 december 2025 en bevat een verlengingsoptie tot ultimo 2026;

- De rentemarge is verlaagd en voortaan gekoppeld aan de uitkomst van de leverage ratio. Voorheen was deze gekoppeld aan de uitkomst van de average leverage ratio die is komen te vervallen. Er geldt een 'margin grid' van 170 – 270 basispunten. Indien de leverage ratio kleiner is dan 0,5 geldt de laagste trede, hetgeen gedurende heel 2021 het geval was. Hiermee is een margereductie geëffectueerd van 225 basispunten naar 170 basispunten. Daarbij dient opgemerkt te worden dat zo lang er geen trekkingen plaatsvinden, er uitsluitend bereidstellingsprovisie betaald dient te worden;
- Aan de margin grid is een bonus malus systematiek van plus of min 5 basispunten gekoppeld op basis van 4 duurzaamheidscriteria. Hiermee zet Heijmans haar duurzaamheidsambities extra kracht bij door zich te committeren om jaarlijks te verbeteren qua hoeveelheid uitstoot (CO2-emissie), aantal ongevallen (daling IF rate), gemiddelde CO2-emissie van opgeleverde woningen, en het aandeel van elektrische personenauto's in het totale wagenpark. Ultimo 2022 zijn 3 van de 4 criteria behaald, hetgeen tot gevolg heeft dat de maximale malus van 5 basispunten is behaald en de van toepassing zijnde marge begin 2023 is vastgesteld op 165 basispunten. De target die in 2022 niet behaald werd, was de CO2-reductie van Heijmans als geheel.
- Voor wat betreft het materieel, intellectuele eigendomsrechten en merknamen vindt er een vrijgave plaats van de gevestigde zekerheden, hetgeen de operationele flexibiliteit van Heijmans bevordert. De overige zekerheden waaronder de verpanding van de debiteuren, de 100% bankrekeningen blijven gevestigd ten gunste van de financiers.

### **Gevestigde zekerheden op grondposities**

Voor enkele bestaande grondposities met een boekwaarde ultimo 2022 van € 23,9 miljoen geldt eveneens dat deze zekerheden gevestigd blijven ten gunste van de financiers.

### **6.22c Bankconvenanten met betrekking tot de gesyndiceerde faciliteit**

Op de gesyndiceerde faciliteit zijn financiële convenanten van toepassing, die zijn aangepast conform onderstaande tabel. Indien niet aan de financiële convenanten wordt voldaan is de faciliteit direct opeisbaar. De financiële convenanten worden voortaan gemeten op basis van de gerapporteerde cijfers met inachtneming van IFRS 15 en IFRS 16, om daarmee beter aan te sluiten bij de gerapporteerde cijfers. Wel blijft er gecorrigeerd worden voor IFRS 11, hetgeen inhoudt dat niet de equity methode wordt gehanteerd voor joint ventures, maar proportionele verwerking plaatsvindt.

Er is een solvabiliteitsratio van toepassing, die jaarlijks aan het eind van het jaar toetst of voldaan wordt aan een niveau van 21%. Het betreft de in het jaarverslag gerapporteerde solvabiliteit op basis van het garantievermogen, waarbij het garantievermogen bestaat uit het eigen vermogen plus de cumulatief preferente financieringsaandelen B. Voorts is een interest cover ratio van toepassing, te toetsen aan het eind van ieder kwartaal op een minimum niveau van 5. Daarnaast dient een leverage ratio eveneens ieder kwartaal getoetst te worden op een maximum van 3. De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. De leverage ratio is de uitkomst van netto schuld gedeeld door EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties). De definities van deze begrippen bevatten een aantal aanpassingen ten opzichte van de gerapporteerde cijfers, zoals met de bankengroep overeengekomen in de kredietovereenkomst. Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige netto schuld zijn de vermeerdering met netto schuld uit joint ventures, en de vermindering met het bedrag aan uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B en bepaalde projectfinancieringen, waarbij geen verhaalsrecht op Heijmans bestaat (non-recourse). Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten en EBITDA resultaat joint ventures. De belangrijkste aanpassingen van de boekhoudkundige netto rentelasten betreffen de uitsluiting van rentelasten uit non recourse projectfinanciering en de coupon op cumulatief preferente financieringsaandelen B. Gedurende het hele jaar heeft Heijmans geopereerd binnen afgesproken convenanten.

Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord binnen Heijmans. Op basis van het businessplan 2023 en de solide financiële uitgangspositie ultimo 2022, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar ruimschoots binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. De ontwikkeling van de EBITDA en de nettoschuld zijn daarbij relevante parameters. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan schommelingen in het werkkapitaal, die verklaard worden vanuit seizoensinvloeden en fluctuaties van specifieke projecten. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag over het algemeen hoger dan aan het eind van het jaar, hetgeen kan resulteren in een hogere netto schuld in de range van € 25-75 miljoen. Deze swings in het werkkapitaal worden opgevangen door de cash positie en zo nodig de syndicaatslening die in 2022 overigens in het geheel ongebruikt bleef.

Bedragen x € 1 miljoen		2022	2021
	<b>toelichting</b>		
Rentedragende schulden	6.22	13,9	45,2
Leaseverplichtingen (IFRS 16 'Leases')	3.	72,2	73,7
Liquide middelen	6.19	-237,0	-209,6
<b>Netto schuld</b>		<b>-150,9</b>	<b>-90,7</b>
Aanpassingen voor:			
Netto schuld joint ventures		8,7	8,2
Netto schuld non-recourse projectfinanciering		-23,6	-33,6
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.22	0,0	-30,7
Overig		6,5	2,4
<b>Netto schuld convenanten (A)</b>		<b>-159,3</b>	<b>-144,4</b>
Gerapporteerde EBITDA	6.1	109,7	89,0
EBITDA joint ventures	6.1	8,7	11,5
Bijzondere posten	6.1	8,0	5,9
<b>Onderliggende EBITDA</b>		<b>126,4</b>	<b>106,4</b>
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente	6.7	1,7	1,5
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-1,1	-0,7
Overig		-0,8	0,3
<b>EBITDA convenanten (B) - Interest Cover</b>		<b>126,2</b>	<b>107,5</b>
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen		0,0	-
EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio		126,6	107,5
Netto Rentelasten		4,9	5,3
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente		1,7	1,5
Netto rentelasten joint ventures		-0,4	0,2
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-0,7	-0,8
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.22	-0,7	-2,5
Overig		-2,4	-0,5
<b>Netto rentelasten convenanten (D)</b>		<b>2,4</b>	<b>3,2</b>
Eigen vermogen	2.	317	267,6
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.22	0	30,7
<b>Garantievermogen (E)</b>		<b>317</b>	<b>298,3</b>
<b>Balanstotaal (F)</b>	<b>3.</b>	<b>1.083,4</b>	<b>991,4</b>
<b>Leverage ratio (A/C) &lt;3</b>		<b>-1,3</b>	<b>-1,3</b>
<b>Interest cover ratio (B/D) &gt;5 (indien rentelasten negatief zijn, dan niet van toepassing)</b>		<b>52,4</b>	<b>33,3</b>
<b>Solvabiliteitsratio (E/F) &gt;21%</b>		<b>29,3%</b>	<b>30,1%</b>



## 6.22d Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. In deze post is eveneens een schuld aan een joint venture inzake asfaltproductie betrokken. De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheden dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten, alsmede in de meeste gevallen de aan het project/ de projectvennootschap gerelateerde contracten en hypothecaire zekerheden. Voor geen van deze projectfinancieringen is in 2022 en 2021 sprake van garantstelling door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetalingen.

## 6.22e Overige schulden

De overige schulden betreffen financieringen verstrekt door betrokken partijen in een aantal specifieke grondposities. Als zekerheid voor deze financieringen van € 2,2 miljoen (2021: € 2,9 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

## 6.22f Gemiddeld rentepercentage

	2022	2021
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7,1%	7,2%
Gesyndiceerde bankfinanciering*	-	-
Projectfinancieringen	1,1%	0,2%
Overige bankfinancieringen	-	-
Overige langlopende schulden	2,3%	2,5%

\* Het vermelde percentage is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten en fees.

## 6.22g Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

x € 1.000

	Saldo per 31 december 2021	Opgenomen	Afgelost	Saldo per 31 december 2022
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	30.748	-	-30.748	0
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	-	-	0
Projectfinancieringen	11.563	2.400	-2.224	11.739
Overige langlopende schulden	2.880	941	-1.600	2.221
Rekening-courant kredietinstellingen	0	-	0	0
<b>Totaal</b>	<b>45.191</b>	<b>3.341</b>	<b>-34.572</b>	<b>13.960</b>

x € 1.000

	Saldo per 31 december 2020	Opgenomen	Afgelost	Saldo per 31 december 2021
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	41.848	-	-11.100	30.748
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	-	-	0
Projectfinancieringen	12.035	1.218	-1.690	11.563
Overige langlopende schulden	2.880	-	-	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	3	-	-3	0
<b>Totaal</b>	<b>56.766</b>	<b>1.218</b>	<b>-12.793</b>	<b>45.191</b>

## 6.23 Personeelsgerelateerde verplichtingen

Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

x € 1.000

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten en jubileumuitkeringen	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>230.241</b>	<b>248.486</b>	<b>205.145</b>	<b>232.120</b>	<b>25.096</b>	<b>16.366</b>
<b>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>						
Kosten voor opbouw	393	300	-	-	393	300
Rente lasten/-baten	1.920	854	1.715	797	205	57
Actuarieel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	-992	1.668	-	-	-992	1.668
Administratie- en overige kosten	-	-	-129	-52	129	52
<b>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</b>						
Actuarieel resultaat ervaringsaanpassingen	485	-3.012	293	-3.630	192	618
Actuarieel resultaat gewijzigde sterftetafel	1.490	-	1.187	-	303	-
Actuarieel resultaat indexering	11.031	9.384	-	-	11.031	9.384
Actuarieel resultaat rekenrente	-71.172	-18.067	-59.704	-15.534	-11.468	-2.533
<b>Bijdragen en uitkeringen</b>						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	1.805	816	-1.805	-816
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-9.591	-9.372	-9.591	-9.372	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>163.805</b>	<b>230.241</b>	<b>140.721</b>	<b>205.145</b>	<b>23.084</b>	<b>25.096</b>

De pensioen- en jubileumuitkeringen zullen in 2023 circa € 10 miljoen bedragen. Dit bedrag zal in de jaren daarna naar verwachting niet belangrijk afwijken.

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

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	10.997	24.496
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	12.087	600
	<b>23.084</b>	<b>25.096</b>

### Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen

#### Verzekerde regelingen

De Groep kent eind 2022 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 verzwaren 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 12 jaar.

Voor 3 verzekerde regelingen bestaat geen indexatieverplichting meer. Deze regelingen waren eind 2020 niet langer in de pensioenverplichting opgenomen. Dit is in 2020 als een afwikkeling verantwoord, waarbij geen resultaatteffect is opgetreden. De Groep loopt bij deze 3 regelingen overigens nog wel een beperkt risico bij eventuele waardeoverdrachten (deze risico's zijn naar verwachting niet materieel en worden daarom niet gewaardeerd).

#### Bedrijfstakpensioenfondsen

Het merendeel van de pensioenen is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfondsen voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 131,5% ultimo 2022 (ultimo 2021: 119,3%). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 2% (2021: 2%). De beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2022: 108,1% (ultimo 2021: 100,8 %). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 0,5% (2021: 0,5%). De dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader. Omdat de premieaanpassingen in beperkte mate beïnvloed worden door de dekkingsgraad zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren. Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

#### Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25, 40 en 50 jaar.

## Lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

x € 1.000

	2022	2021
Kosten voor opbouw	-393	-300
Rentelasten	-1.920	-854
Rentebaten	1.715	797
	<b>-598</b>	<b>-357</b>
Administratie- en overige kosten	-129	-52
Actuarieel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	992	-1.668
<b>Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen</b>	<b>265</b>	<b>-2.077</b>

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2022	31 december 2021
Disconteringsvoet	3,60%	0,85%
Toekomstige looninflatie	5,06% voor 2023. 2,25% voor 2024 en verder.	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	15,44% in 2023 voor regelingen die de indexatie van Bpf Bouw volgen, 0-1,4% voor de overige regelingen. 0-1,4% voor alle regelingen voor 2024 en verder.	0-1,50%
Personeelsverloop	3,5-12,5%	3,5-12,5%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2022 0/0	AG Prognosetafel 2020 0/0

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

De toekomstige indexatie is gebaseerd op de indexatie die door het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (Bpf Bouw) naar verwachting wordt toegekend. Voor regelingen die een-op-een de indexatie van Bpf Bouw volgen, is voor 2023 gerekend met een indexering van 15,44% omdat dit de indexering is die het Bpf Bouw daadwerkelijk zal gaan toepassen in 2023.

## Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	157.691	223.090
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	6.114	7.151
<b>Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december</b>	<b>163.805</b>	<b>230.241</b>

De gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen bestaan geheel uit verzekerde regelingen (net als in 2021), er is geen sprake van fondsbeleggingen in aandelen, vastrentende waarden of liquiditeiten.

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

x € 1 miljoen	2022		2021	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-9,4	10,4	-16,4	18,4
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%-punt	5,2	-2,2	9,0	-3,6
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	6,7	-6,8	11,6	-11,5

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

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

De Groep verwacht in 2023 naar schatting ongeveer € 12 miljoen bij te dragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen en circa € 40 miljoen aan toegezegde bijdrageregelingen (inclusief bovengenoemde bedrijfstakpensioenfondsen). In het bedrag voor de toegezegd-pensioenregelingen zijn de hogere dan voorgaande jaren bijdragen voor indexaties opgenomen die het gevolg zijn van het besluit van het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid om een indexatie van 15,44% toe te passen vanwege de hoge dekkingsgraad van dit fonds. De verwachte bijdragen in latere jaren zullen naar verwachting weer in lijn liggen met voorgaande jaren (rond de € 40 miljoen in totaal), mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten en met name de ontwikkeling van de dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid. Nieuwe bijstorting zijn niet op voorhand uit te sluiten.

## 6.24 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 tijds waarde van de uitgaande kasstromen materieel is.

x € 1.000

	31 december 2021	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen	31 december 2022
Wintrack II	34.000	-19.000	0	0	15.000
Verliezen onderhanden werken	11.543	625	11.540	-8.138	15.570
Garantieverplichtingen	32.315	-2.382	9.760	-7.055	32.638
Herstructureringskosten	1.316	-292	1.813	-1.896	941
Milieurisico's	2.587	0	243	0	2.830
Voorziening negatieve deelnemingen	2.843	-2.477	0	0	366
Overige voorzieningen	1.655	0	488	36	2.179
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>86.259</b>	<b>-23.526</b>	<b>23.844</b>	<b>-17.053</b>	<b>69.524</b>

### Looptijd van de voorzieningen

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Langlopend deel	45.106	64.303
Kortlopend deel	24.418	21.956
<b>Totaal</b>	<b>69.524</b>	<b>86.259</b>

### Wintrack II

Zie voor nadere toelichting op de voorziening voor Wintrack II, toelichting 6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

### Verliezen onderhanden werken

Op het moment dat een contract met een klant om een project uit te voeren verlieslatend wordt, wordt het gehele verlies opgenomen in de winst-en-verliesrekening en op de balans opgenomen als voorziening voor verliezen voor onderhanden werken. De projecten waarop deze verliezen betrekking hebben, worden binnen twee jaar afgerond.

### ***Voorziening voor garantieverplichtingen***

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

### ***Voorziening voor herstructureringskosten***

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2023 worden aangewend.

### ***Voorziening voor milieurisico's***

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

### ***Voorziening negatieve deelnemingen***

De voorziening negatieve deelnemingen heeft betrekking op joint ventures waarvan de deelnemingswaarde negatief is en waarvoor de Groep geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming (dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming (voor zijn aandeel) tot betaling van zijn schulden in staat te stellen).

### ***Overige voorzieningen***

De post overige voorzieningen bestaat eind 2022 hoofdzakelijk uit een voorziening voor 2e jaars ziekte.



## 6.25 Handels- en overige schulden

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Leveranciers en onderaannemers	176.014	129.845
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	29.731	23.866
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	46.475	45.785
Schulden inzake pensioenen	593	760
Te betalen personeelskosten	25.649	24.978
Te betalen omzetbelasting	46.896	45.125
Te betalen loonheffing en sociale premies	17.799	16.127
Te betalen beheer- en verkoopkosten	11.092	6.000
Te betalen rente	131	2.999
Te betalen aan samenwerkingsverbanden	4.259	9.266
Overige schulden	6.533	3.928
<b>Totaal handels- en overige schulden</b>	<b>365.172</b>	<b>308.679</b>

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

## 6.26 Financiële risico's en beheer

### Algemeen

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

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

Het risicobeleid is gericht op het identificeren en analyseren van de risico's die worden gelopen en het vaststellen van acceptabele limieten. Het risicobeleid en de -systemen worden regelmatig geëvalueerd om vervolgens, waar nodig, aangepast te worden aan veranderingen in marktomstandigheden en aan de bedrijfsactiviteiten van de onderneming.

Met behulp van trainingen, standaarden en procedures wordt een gedisciplineerde en constructieve werkwijze nagestreefd waarin alle werknemers hun rol en verantwoordelijkheid kennen.

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

### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een partij waar Heijmans een vordering op heeft de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en consortiumpartners. Ook leveranciers worden beoordeeld op kredietwaardigheid, in dat geval gaat het primair om het risico van leveringszekerheid.

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan en er gedurende de fase van aanbouw sprake is van voorfinanciering. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Extra zekerheden zijn met name van belang bij turnkey afnames (betaling achteraf), echter, normaliter zijn ook transacties in het 'business to business' segment voorgefinancierd. Met name binnen Infra en bij utilitaire bouw voert Heijmans veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat. Binnen deze bedrijfsstromen is in diverse grote, integrale projecten sprake van consortium vorming. Hoe specifiek de kennis van de consortium partner, hoe meer belang wordt gehecht aan de kredietwaardigheid van de partner. In dat geval is onvoldoende kredietwaardigheid een uitsluitingscriterium, aangezien een financiële waarborg geen waarborg biedt voor het eventueel wegvallen van noodzakelijke kennis.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Hierbij wordt gebruik gemaakt van 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.

De liquide middelen worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Het kredietrisico wordt verder beperkt door de cash zoveel mogelijk te concentreren binnen een cash pool, waarvan het cumulatieve saldo gedurende het jaar overwegend negatief is.

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

**x € 1.000**

	<b>31 december 2022</b>	<b>31 december 2021</b>
Verstreckte leningen aan joint ventures	9.764	21.392
Liquide middelen	237.012	209.567
Onderhanden werken debet	95.645	74.492
Handels- en overige vorderingen	239.367	178.566
<b>Totaal</b>	<b>581.788</b>	<b>484.017</b>

Verstreckte leningen bestaan met name uit door de Groep verstreckte leningen aan samenwerkingsverbanden waarin wordt deelgenomen.

#### **Debiteuren ouderdom en voorziening**

Vorderingen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen. De ouderdom van openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur, is als volgt:

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
< 30 dagen	18.104	3.992
30-60 dagen	1.758	659
60-90 dagen	1.543	226
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	528	242
> 1 jaar	2.658	4.100
<b>Totaal</b>	<b>24.591</b>	<b>9.219</b>

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2022 € 201 miljoen (2021: € 137 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldata niet overschreden.

### Voorziening debiteuren

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

x € 1.000

	2022	2021
Stand per 1 januari	4.121	4.227
Toevoegingen	117	64
Onttrekkingen	-244	0
Vrijval	-3.382	-170
<b>Stand per 31 december</b>	<b>612</b>	<b>4.121</b>

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan zijn financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting 6.22 Rentedragende leningen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Mede met behulp van wekelijkse (3-maands voortschrijdende) en jaarlijkse (12-maands voortschrijdende) liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep. Daarnaast wordt de beschikbaarheid van krediet, ook in de vorm van obligo bij kredietverzekeraars of garantieverschaffers, continu gemonitord door de score op financiële convenanten periodiek te prognosticeren en een actieve dialoog te voeren met alle financiële stakeholders. De Groep is op basis van deze prognose van mening dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om de operationele activiteiten van de Groep uit te kunnen voeren.

Om de beschikbaarheid van financiële middelen voor lange en korte termijn te waarborgen, heeft Heijmans ultimo 2022 onder andere de volgende faciliteiten:

- € 117,5 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering, waarvan € 20 miljoen in de vorm van een gecommiteerde rekening courant faciliteit die is gekoppeld aan een cash pool;
- projectfinancieringsfaciliteiten voor vastgoedontwikkelingsprojecten, en;
- leases van auto's en materieel.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommiteerd. Maandelijks wordt een prognose van het gebruik en de beschikbaarheid van bankgarantiefaciliteiten opgesteld op basis van lopende tenders en de verwachting rondom decharge van uitgegeven bankgaranties. Op basis van deze prognoses is Heijmans van mening dat de huidige omvang van de faciliteiten voldoende is.

Ultimo 2022 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 273 miljoen (2021: € 243 miljoen) verstrekt door in totaal 9 partijen. Het totaal aan faciliteiten is in 2022 enigszins uitgebreid omdat het gebruik het laatste jaar is toegenomen tot € 118 miljoen ultimo 2022, waarvan bijna € 1 miljoen aan garanties die nog betrekking hebben op de buitenlandse activiteiten die in 2017 zijn afgestoten. Het resterende deel betreft allemaal garanties voor de Nederlandse bedrijfsstromen.

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

<b>31 december 2022</b>	<b>Boekwaarde</b>	<b>Contractuele kasstromen</b>	<b>&lt; 6 maanden</b>	<b>6-12 maanden</b>	<b>1-2 jaar</b>	<b>2-5 jaar</b>	<b>&gt; 5 jaar</b>
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0	0	0	0	0	0
Projectfinanciering	-11.739	-12.528	-73	-73	-146	-6.214	-6.022
Overige langlopende schulden	-2.221	-2.441	-54	-154	-183	-1.774	-276
Rekening-courant kredietinstellingen	0	0	0	0	0	0	0
Handels- en overige schulden	-365.172	-365.172	-365.172	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>-379.132</b>	<b>-380.141</b>	<b>-365.299</b>	<b>-227</b>	<b>-329</b>	<b>-7.988</b>	<b>-6.298</b>

**x € 1.000**

<b>31 december 2021</b>	<b>Boekwaarde</b>	<b>Contractuele kasstromen</b>	<b>&lt; 6 maanden</b>	<b>6-12 maanden</b>	<b>1-2 jaar</b>	<b>2-5 jaar</b>	<b>&gt; 5 jaar</b>
	0	0	0	0	0	0	0
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-30.748	-37.657	-2.475	-	-2.217	-2.217	-30.748
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-11.563	-11.598	-3	-3	-6	-5.083	-6.503
Overige langlopende schulden	-2.880	-3.226	-72	-	-72	-3.082	-
Rekening-courant kredietinstellingen	-	-	-	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-308.679	-308.679	-308.679	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-353.870</b>	<b>-361.160</b>	<b>-311.229</b>	<b>-3</b>	<b>-2.295</b>	<b>-10.382</b>	<b>-37.251</b>

## Marktrisiko

Marktrisiko 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 marktrisiko heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

Voor de beheersing van het marktrisiko kunnen derivaten worden gekocht en verkocht en financiële verplichtingen aangegaan. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld. Eind 2022 was geen sprake van derivaten afgesloten door dochtermaatschappijen van de Groep en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep participeert (2021: geen).

## Prijrisico

Prijrisico'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. Indien nodig kan, op incidentele basis, gebruik worden gemaakt van derivaten om prijsrisico's op inkoop van grondstoffen te mitigeren. Door de laatste jaren minder zwaar in te zetten op grote, integrale werken, is de opbouw van de orderportefeuille de laatste jaren wat kort cyclischer geworden. Dit heeft een mitigerend effect op het inflatierisico.

## Renterisico

Het rentebeleid van Heijmans is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. De rente op cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt iedere 5 jaar herzien en voor 5 jaar gefixeerd. Bij de meeste projectfinancieringen wordt geopteerd voor vaste rentes, waarmee meer zekerheid ontstaat over het betreffende projectresultaat. Voor wat betreft het gebruik onder de syndicaatslening is sprake van variabele financiering. Doordat sprake is van werkkapitaalfinanciering waar aan het eind van het jaar in de regel geen gebruik gemaakt van hoeft te worden, biedt een lange rentevaste periode momenteel geen voordeel. Hierbij speelt ook de huidige negatieve Euribor een rol. Dit beleid wordt continu geëvalueerd.

Wanneer de rente over 2022 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van het gemiddeld schuldniveau (inclusief het positieve banksaldo) het resultaat voor belastingen circa € 4,4 miljoen hoger zijn geweest (2021: circa € 3,9 miljoen hoger zijn geweest). Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverskil zou een € 3,3 miljoen hoger eigen vermogen zijn (2021: € 2,9 miljoen hoger eigen vermogen).

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

x € 1.000

31 december 2022			0-6	6-12	1-2	2-5	> 5
	Toelichting	Totaal	maanden	maanden	jaar	jaar	jaar
Verstrekke leningen	6.14	9.764	2.020	0	0	1.358	6.386
Liquide middelen	6.19	237.012	237.012	-	-	-	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.22	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.22	-11.739	-5.777	0	0	0	-5.962
Overige langlopende schulden	6.22	-2.221	0	0	0	-1.280	-941
Rekening-courant kredietinstellingen	6.22	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>232.816</b>	<b>233.255</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>-517</b>

31 december 2021			0-6	6-12	1-2	2-5	> 5
	Toelichting	Totaal	maanden	maanden	jaar	jaar	jaar
Verstrekke leningen	6.14	21.392	11.285	600	-	-	9.507
Liquide middelen	6.19	209.567	209.567	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.22	-30.748	-	-	-	-30.748	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.22	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.22	-11.563	-5.065	-	-	-	-6.498
Overige langlopende schulden	6.22	-2.880	-	-	-	-2.880	-
Rekening-courant kredietinstellingen	6.22	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>185.768</b>	<b>215.787</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>-33.628</b>	<b>3.009</b>

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 57% (2021: 86%) tegen een vast rentepercentage en 43% (2021: 14%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. Door seizoensinvloeden is de gemiddelde schuld gedurende het boekjaar hoger dan op balansdatum; het aandeel van de brutoschuld waarop variabele rente van toepassing is, is gedurende het jaar hoger. Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is, die in het hele verslaggevingsjaar negatief was.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 3,3 jaar (2021: 4,5 jaar).

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

### 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.

## Leningen en vorderingen

x € 1.000

	Toelichting	Niveau	31 december 2022		31 december 2021	
			Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Verstreckte leningen	6.14	2	9.764	9.393	21.392	22.463
Handels- en overige vorderingen	6.18	*	239.367	239.367	178.566	178.566
Liquide middelen	6.19	*	237.012	237.012	209.567	209.567
Rekening-courant kredietinstellingen	6.22	*	0	0	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.22	2	0	0	-30.748	-33.403
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.22	2	0	0	-	-
Projectfinanciering	6.22	2	-11.739	-11.104	-11.563	-11.390
Overige langlopende schulden	6.22	2	-2.221	-2.096	-2.880	-3.088
Handels- en overige schulden	6.25	*	-365.172	-365.172	-308.679	-308.679
<b>Saldo leningen en vorderingen</b>			<b>107.011</b>	<b>107.400</b>	<b>55.655</b>	<b>54.036</b>

\* Boekwaarde is een redelijke benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2022, verhoogd met de relevante risico opslag.

Alle leningen die een variabele rente hebben, worden verondersteld een reële waarde te hebben die gelijk is aan de boekwaarde. Kredietrisico heeft geen noemenswaardige impact op de waardering van deze leningen.

## Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur op lange termijn is gebaseerd op het met voldoende headroom opereren binnen de convenanten. Het betreft daarbij de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3, een interest cover ratio van minimaal 5 en een solvabiliteitsratio van minimaal 21% (zie ook toelichting 6.22 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

## 6.27 Investeringsverplichtingen

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	8.093	6.627
- de verwerving van gronden	6.366	1.219
	<b>14.459</b>	<b>7.846</b>

De post contractuele verbintenissen in verband met de verwerving van materiële vaste activa ad € 8,0 miljoen betreft machines (met name elektrisch materieel) van Heijmans Infra.

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2021: geen).

De contractuele verplichtingen voor de verwerving van gronden zullen zich over het algemeen in een periode van 1 tot 10 jaar materialiseren.

Er zijn geen investeringsverplichtingen aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert (2021: geen).

### 6.27a Investeringsverplichtingen joint ventures

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben investeringsverplichtingen ter hoogte van € 26 miljoen (2021: € 19 miljoen) (Heijmans aandeel). Dit betreft met name de verwerving van gronden waarop in afzienbare tijd na verwerving woningen gerealiseerd zullen worden.

## 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.



## Bank- en concerngaranties

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
<b>Bankgaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	112.803	91.193
Aanbestedingen	138	213
Overige	5.458	1.276
	<b>118.399</b>	<b>92.682</b>
<b>Concerngaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	254.922	290.859
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	9.851	19.158
	<b>264.773</b>	<b>310.017</b>
<b>Totaal</b>	<b>383.172</b>	<b>402.699</b>

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor dochterondernemingen, gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures. Voor schulden in enkele gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en vastgoed joint ventures staat de Groep voor zijn deel in de joint venture garant, voor in totaal € 10 miljoen (2021: € 19 miljoen). De Groep verwacht geen materiële kredietverliezen hierop te leiden.

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 38 miljoen (2021: 41 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 2022 € 19 miljoen (2021: € 16 miljoen) en met beperkte cash impact € 32 miljoen (2021: € 60 miljoen), in totaal € 51 miljoen (2021: € 76 miljoen). Hiervan is € 3 miljoen (2021: € 1 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 2022 geen (2021: geen) concerngaranties afgegeven.

### 6.28a Voorwaardelijke verplichtingen joint ventures

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben geen voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2022 (2021: geen) en met beperkte cash impact € 10 miljoen (2021: € 11 miljoen), in totaal € 10 miljoen (2021: € 11 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 aandeel van de Groep in de joint ventures.

## 6.29 Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, de samenwerkingsverbanden (joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten), de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. De transacties met de verbonden partijen worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

### **Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten**

Heijmans voert een aantal bedrijfsactiviteiten uit tezamen met verbonden partijen, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering ervan. Daarnaast worden grote en complexe werken in samenwerking met andere bedrijven uitgevoerd.

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.13.

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

<b>2022</b>					
<b>Bedrijfssegmenten</b>	<b>Vastgoed</b>	<b>Bouw &amp; Techniek</b>	<b>Infra</b>	<b>Eliminatie</b>	<b>Totaal</b>
in € mln					
Opbrengsten	39,4	61,9	55,2	-48,1	108,4
Kosten	-34,6	-55,5	-46,7	48,1	-88,7
Vaste activa	0,0	0,0	0,8	-	0,8
Vlottende activa	22,4	22,6	27,7	-	72,7
<b>Totaal activa</b>	<b>22,4</b>	<b>22,6</b>	<b>28,5</b>	<b>0,0</b>	<b>73,5</b>
Langlopende verplichtingen	6,0	0,7	0,2	0,0	6,9
Kortlopende verplichtingen	4,4	17,9	30,6	-	52,9
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>10,4</b>	<b>18,6</b>	<b>30,8</b>	<b>0,0</b>	<b>59,8</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>12,0</b>	<b>4,0</b>	<b>-2,3</b>	<b>0,0</b>	<b>13,7</b>
<b>2021</b>					
<b>Bedrijfssegmenten</b>	<b>Vastgoed</b>	<b>Bouw &amp; Techniek</b>	<b>Infra</b>	<b>Eliminatie</b>	<b>Totaal</b>
in € mln					
Opbrengsten	28,8	34,1	35,0	-23,1	74,8
Kosten	-24,4	-31,8	-33,1	22,9	-66,4
Vaste activa	0,0	0,0	0,7	-	0,7
Vlottende activa	36,8	19,0	29,7	-	85,5
<b>Totaal activa</b>	<b>36,8</b>	<b>19,0</b>	<b>30,4</b>	<b>0,0</b>	<b>86,2</b>
Langlopende verplichtingen	6,5	0,6	0,4	0,0	7,5
Kortlopende verplichtingen	9,5	11,1	33,8	-	54,4
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>16,0</b>	<b>11,7</b>	<b>34,2</b>	<b>0,0</b>	<b>61,9</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>20,8</b>	<b>7,3</b>	<b>-3,8</b>	<b>0,0</b>	<b>24,3</b>

## Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. De leden van de raad van commissarissen bezaten ultimo 2022 in totaal 14.079 certificaten van aandelen Heijmans (2021: 13.158). De heer Vollebregt bezit 14.079 aandelen (2021: 13.158). Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2022 en 2021 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2022	2021
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	64.044	62.360
R. Icke RA**	16.029	55.085
Mr. M.M. Jonk***	58.351	55.085
J.W.M. Knape-Vosmer MBA****	48.034	49.226
G.A. Witzel*****	-	44.344
Drs. A.E. Traas RA*****	50.614	47.810
A.S. Castelein*****	24.017	-
<b>Totaal</b>	<b>261.089</b>	<b>313.910</b>

1 commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016.

2 commissaris met ingang van 9 april 2008 tot 13 april 2022

3 commissaris met ingang van 6 december 2018.

4 commissaris met ingang van 15 april 2020.

5 commissaris met ingang van 15 april 2020 tot 12 november 2021.

6 commissaris met ingang van 14 april 2021. Het opgenomen bedrag in 2021 is inclusief een vergoeding van € 11.953 voor de inwerkperiode van januari tot medio april 2021.

7 commissaris met ingang van 12 juli 2022.

## Beloning van de leden van de raad van bestuur

### Uitgekeerde vaste en variabele beloning aan de leden van de raad van bestuur

De in 2021 en 2022 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2023 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2023	In 2022	In 2021	In 2023	In 2022	In 2021	In 2023	In 2022	In 2021
	uit te keren	uitgekeerd	uitgekeerd	uit te keren	uitgekeerd	uitgekeerd	uit te keren	uitgekeerd	uitgekeerd
A.G.J. Hillen	566.667	566.667	550.000	648.292	658.309	606.534	1.214.959	1.224.976	1.156.534
G.M.P.A. van Boekel	425.000	425.000	141.667	449.305	129.721	150.000	874.305	554.721	291.667
J.G. Janssen	-	-	123.958	-	70.895	515.554	-	70.895	639.512
<b>Totaal</b>	<b>991.667</b>	<b>991.667</b>	<b>815.625</b>	<b>1.097.597</b>	<b>858.925</b>	<b>1.272.088</b>	<b>2.089.264</b>	<b>1.850.592</b>	<b>2.087.713</b>

De uit te keren variabele beloning in 2023 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2020-2022 (zie hierna). De uitgekeerde variabele beloning in 2021 van de heer Van Boekel betreft de toegekende vergoeding bij indiensttreding, voor nadere toelichting wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag in het jaarverslag.

### Lasten in de winst-en-verliesrekening met betrekking tot de beloningen van de leden van de raad van bestuur

De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €	Bruto vaste beloning		Korte termijn variabele beloning		Lange termijn variabele beloning		Pensioenlast		Tekenvergoeding		Onkostenvergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan			Totaal 2021
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	
	A.G.J. Hillen*	566.667	550.000	320.167	314.559	347.570	352.083	241.365	203.140	-	-	128.073	121.034	
G.M.P.A. van Boekel**	425.000	141.667	240.125	81.023	304.257	118.899	65.000	21.667	50.000	16.667	53.576	16.767	1.137.958	396.690
J.G. Janssen***	-	123.958	-	70.895	-	-	-	25.667	-	-	-	16.591	-	237.111
<b>Totaal</b>	<b>991.667</b>	<b>815.625</b>	<b>560.292</b>	<b>466.477</b>	<b>651.827</b>	<b>470.982</b>	<b>306.365</b>	<b>250.474</b>	<b>50.000</b>	<b>16.667</b>	<b>181.649</b>	<b>154.392</b>	<b>2.741.800</b>	<b>2.174.617</b>

\* 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 1 september 2021.

\*\*\* lid van de raad van bestuur van 30 oktober 2017 tot 15 april 2021.

Aan de leden van de raad van bestuur is over 2022 een korte termijn variabele beloning toegekend van 58% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstellingen over 2022. Voor de periode 2020-2022 is een lange termijn variabele beloning toegekend van 63% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstelling over deze periode. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag in het jaarverslag.

Voor variabele beloningen over de periodes 2021-2023 en 2022-2024 is voor de leden van de raad van bestuur € 443.056 gereserveerd (2021: voor de periodes 2020-2022 en 2021-2023 € 328.534). Voor de heer Hillen is € 277.778 gereserveerd (2021: € 258.333) en voor de heer Van Boekel is € 165.278 gereserveerd (2021: 70.201).

Bij indiensttreding is aan de heer Van Boekel een tekenvergoeding van € 150.000 toegekend die in september 2024 onvoorwaardelijk wordt. De last wordt tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord gedurende de periode dat deze vergoeding onvoorwaardelijk wordt.

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

In april 2019 heeft de heer Hillen voor 30% en de heer Janssen voor 23% van de toegekende korte termijnbonus 2018 respectievelijk 7.500 en 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze aandelen van de heer Hillen zijn na 3 jaar onvoorwaardelijk geworden. In april 2022 heeft de Groep 7.500 aandelen ingekocht en aan de heer Hillen verstrekt; voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar. De voorwaardelijk toegekende certificaten aan de heer Janssen zijn vervallen vanwege zijn aftreden per 15 april 2021. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2022 is een bedrag van € 8.292 (2021: € 24.875) als last met betrekking tot de in april 2019 toegekende aandelen verantwoord.

In april 2020 heeft de heer Hillen voor 30% en de heer Janssen voor 24% van de toegekende korte termijnbonus 2019 respectievelijk 13.000 en 8.700 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. De voorwaardelijk toegekende certificaten aan de heer Janssen zijn vervallen vanwege zijn aftreden per 15 april 2021. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2022 is een bedrag van € 24.570 (2021:€ 24.570) als last met betrekking tot de in april 2020 toegekende aandelen verantwoord.

In april 2021 heeft de heer Hillen voor 23% van de toegekende korte termijnbonus 2020 5.500 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. In de winst-en-verliesrekening 2022 is een bedrag van € 25.117 (2021: 16.744) als last met betrekking tot de in april 2021 toegekende aandelen verantwoord.

In april 2022 hebben de heren Hillen en Van Boekel respectievelijk voor 23% en 25% van de toegekende korte termijnbonus 2021 5.300 en 1.500 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. Deze aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. In de winst-en-verliesrekening 2022 is een bedrag van € 20.272 (2021: nihil) als last met betrekking tot de in april 2022 toegekende aandelen verantwoord.

De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en een beschikbare premieregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 38.532 (2021: € 37.410) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2022 een compensatie van € 129.667 (2021: € 95.014) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 114.866 en een compensatie van € 50.232 (2021: € 50.232) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. De heer Van Boekel ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2022 € 65.000 (2021: € 21.667). De heer Janssen ontving een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2022 nihil (2021: € 25.667).

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2022 in totaal 52.971 certificaten van aandelen Heijmans. Het bezit van deze aandelen is deels een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven en deels het gevolg van aankopen van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen Heijmans van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is ultimo 2022 als volgt samengesteld:

#### Bezit aandelen per 31 december

in aantallen aandelen	2022
A.G.J. Hillen - voorzitter	65.771
G.M.P.A. van Boekel	1.500
<b>Totaal</b>	<b>67.271</b>

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

In de winst-en-verliesrekening is in 2022 nihil (2021: € 23.745) verantwoord uit hoofde van de vergoeding die de heer Janssen ontving voor zijn werkzaamheden als adviseur in de periode van 16 tot en met 30 april 2021.

## 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.

#### Macro economische ontwikkelingen

Het huidige economische klimaat wordt gekenmerkt door veel onzekerheden en is het uitvloeisel van hoge inflatie, verhoogde rentes, geopolitieke risico's en de resterende gevolgen van de pandemie.

In de bouwbranche zijn de inkooprijzen over de hele linie afgelopen jaar gestegen en staat de beschikbaarheid van materialen en arbeid onder druk. Vooral energie en halffabricaten zijn substantieel duurder dan vorig jaar. De Groep neemt daarom geen grotere werken of werken met een langere uitvoeringsperiode zonder indexeringsafspraken aan. In 2022 is de Groep er in geslaagd om de hogere inkoopkosten op basis van indexeringsafspraken grotendeels door te berekenen in de verkoopprijzen van onze producten en diensten.

Vanwege het feit dat de Groep gedurende het jaar een netto kaspositie heeft, hebben de gestegen rentes een positief effect gehad op het saldo van de interestbaten en -lasten.

### **Impairmenttest goodwill**

Een stijgende rente zorgt voor een stijging van de disconteringsvoet (WACC) die gebruikt wordt voor de jaarlijkse impairmenttest van de goodwill (zie toelichting 6.12 Immateriële activa). Vanwege de aanzienlijke aanwezige ruimte tussen de boekwaarde en de bedrijfswaarde van de betreffende kasstroomgenererende eenheden, is het risico van een toekomstige afwaardering als gevolg van een verdere rentestijging, slechts in zeer beperkte mate aanwezig.

De gevolgen van de macro economische ontwikkelingen worden continu gemonitord door de raad van bestuur. De vooruitzichten van de Groep voor de komende jaren zijn goed, gegeven onder meer de orders in portefeuille (die van goede kwaliteit is en een beperkt risicoprofiel kent) en de beschikbare ruimte in de financieringsfaciliteiten.

### **Stikstofproblematiek**

De gevolgen van de stikstofproblematiek op de financiële resultaten van de Groep waren in 2022 relatief beperkt. Deze problematiek zorgt voor vertraging bij tenders op de grote infraprojecten. De vertraging op de uitvoering van onze projecten blijft vooralsnog beperkt. De mogelijke gevolgen van vertraging van de uitgifte van vergunningen wordt continu gemonitord. De vooruitzichten van de Groep voor de komende jaren zijn goed, gegeven onder meer de orders in portefeuille (die van goede kwaliteit is en een beperkt risicoprofiel kent) en de beschikbare ruimte in de financieringsfaciliteiten.

### **Klimaatgerelateerde zaken**

Klimaatverandering biedt zowel risico's als kansen voor de Groep. Deze kunnen gevolgen hebben voor de middellangetermijnprognoses die ten grondslag liggen aan de waardering van activa.

In het jaarverslag is in bijlage 11.6.10 een overzicht van de kansen en risico's in relatie tot klimaatverandering opgenomen. Uit dit overzicht blijkt dat de kansen groter zijn dan de risico's. De Groep ziet geen aanleiding om zijn middellangetermijnprognoses neerwaarts aan te passen.

Per actiefpost zijn de overwegingen als volgt (in volgorde dat deze posten op de balans staan):



### ***Materiële vaste activa***

Het risico op afwaarderingen vanwege klimaatrisico's is beperkt. De post bestaat uit (relatief) nieuw materieel dat aan de milieunormen voldoet en investeringen in onder meer een houtskeletfabriek (Industrieel Bouwen). Daarnaast is sprake van ouder materieel met relatief lage boekwaarde. Het ouder materieel wordt op termijn mogelijk minder inzetbaar. Dit geldt bijvoorbeeld voor oudere vrachtwagens met een te hoge uitstoot van broeikasgassen. Er is een plan om dit materieel te vervangen voor schoner materieel. Voor het oudere materieel bestaat (voorlopig in ieder geval nog) een tweede handsmarkt in met name 2e en 3e wereld landen waardoor de huidige restwaardes veelal nog worden gerealiseerd. Daarnaast kan ouder materieel dat bijvoorbeeld niet meer in binnensteden ingezet kan worden, nog wel daarbuiten worden gebruikt.

### ***Gebruiksrechten geleasede materiële vaste activa***

Vanwege de korte looptijd van de leases is de impact van klimaatrisico's op de waardering beperkt.

### ***Immateriële activa***

Omdat de kansen groter zijn dan de risico's (zie bijlage 11.6.10 van het jaarverslag) voor alle sectoren van Heijmans (waaronder de kasgenererende eenheden Bouw & Techniek en Infra waar de immateriële activa aan zijn toebedeeld), leiden klimaatrisico's niet tot een grotere kans op afwaardering.

### ***Joint ventures en geassocieerde deelnemingen***

Deze post betreft hoofdzakelijk deelnemingen waarin grondposities zijn ondergebracht. Alle grondposities bevinden zich in Nederland. De behoefte aan woningen blijft groot en daarmee ook de behoefte aan grond om deze woningen op te bouwen. Op de zéér lange termijn bestaat het risico op onbruikbaarheid van grond vanwege overstroming. De Groep vertrouwt er op dat Nederland als welvarend land hier maatregelen tegen neemt. Hiervoor is nog voldoende tijd voorhanden. Het risico op afwaarderingen van deelnemingen waarin grond is ingebracht vanwege de impact van klimaatrisico's is beperkt.

Daarnaast bestaat deze post uit de 50% deelneming in AsphaltNu. Op de lange termijn is de verwachting dat de behoefte aan wegen niet zal afnemen. Een milieuvriendelijker alternatief voor asfalt is nog niet voorhanden. De eisen ten aanzien van de uitstoot van broeikasgassen en andere schadelijke stoffen zullen naar verwachting steeds groter worden, waardoor de huidige asfaltfabrieken op termijn mogelijk niet meer bruikbaar zouden kunnen worden zonder aanvullende investeringen in schonere oplossingen. Het risico op afwaarderingen van de deelneming in AsphaltNu vanwege de impact van klimaatrisico's is middelgroot.

### ***Leningen verstrekt aan joint ventures***

Deze post bestaat hoofdzakelijk aan leningen aan joint ventures waarin grondposities zijn ondergebracht. Zoals hierboven is aangegeven, is het risico op afwaarderingen van deze deelnemingen als gevolg van klimaatrisico's beperkt en daarmee is ook het risico op leningen die aan deze deelnemingen zijn verstrekt beperkt.

### ***Uitgestelde belastingvorderingen***

Gezien de korte realisatietermijn is het risico op afwaarderingen vanwege de impact van klimaatrisico's gering.

### ***Strategische grondposities***

Alle grondposities bevinden zich in Nederland. De behoefte aan woningen blijft groot en daarmee ook de behoefte aan grond om deze woningen op te bouwen. Op de zéér lange termijn bestaat het risico op onbruikbaarheid van grond vanwege overstroming. De Groep vertrouwt er op dat Nederland als welvarend land hier maatregelen tegen neemt. Hiervoor is nog voldoende tijd voorhanden. Het risico op afwaarderingen van grond vanwege de impact van klimaatrisico's is beperkt.

### ***Overige voorraden***

Deze post bestaat hoofdzakelijk uit woningen in aanbouw en voorbereiding. Gezien de relatief korte realisatietermijn is het risico op afwaarderingen vanwege de impact van klimaatrisico's gering.

### ***Onderhanden werken***

Gezien de relatief korte realisatietermijn is het risico op afwaarderingen vanwege de impact van klimaatrisico's gering. Voor bepaalde projecten zijn specifieke klimaatdoelstellingen overeengekomen met opdrachtgever. Door beperkte beschikbaarheid van materieel met lage emissies, zijn deze in sommige gevallen moeilijk te halen, met mogelijke boetes tot gevolg. Indien van toepassing zijn deze al in de waardering verdisconteerd.

### ***Handels- en overige vorderingen***

Gezien de zeer korte realisatietermijn is het risico op afwaarderingen vanwege de impact van klimaatrisico's per definitie gering.

## **Waardering van projecten**

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar toelichting 6.17 Onderhanden werken.

Voor het project Wintrack II geldt een verhoogde schattingsonzekerheid. De overeenkomsten betroffen de aanleg van nieuwe hoogspanningsmasten voor twee tracés: Eemshaven-Vierverlaten en Borssele-Rilland, uit te voeren door de combinatie Heijmans Europoles B.V., en hadden een contractsom van circa € 250 miljoen. Opdrachtgever TenneT heeft begin september 2018 de contracten primair ontbonden en subsidiair opgezegd. Partijen hebben over en weer aanzienlijke claims ingediend ten opzichte van de contractsom.

De Raad van Arbitrage heeft op 3 mei 2021 geoordeeld dat TenneT de overeenkomsten rechtmatig buitengerechtelijk heeft ontbonden. Op basis van dit vonnis heeft Heijmans in 2021 voorzichtigheidshalve ten laste van het resultaat van 2021 een voorziening van € 34 miljoen getroffen.

Met het eindvonnis van 7 april 2022 is de procedure in eerste aanleg afgerond. Zoals in 2021 al was aangekondigd, is Heijmans Europoles B.V. in beroep gegaan tegen het vonnis van 3 mei 2021, waarin arbiters bepaalden dat TenneT de Wintrack-overeenkomsten rechtmatig buitengerechtelijk heeft ontbonden. Het hoger beroep is destijds aangehouden in afwachting van het eindvonnis.

Het eindvonnis van 7 april 2022 bouwde voort op het tussenvonnis van 3 mei 2021, in die zin dat de vraag of de overeenkomsten rechtmatig buitengerechtelijk zijn ontbonden niet opnieuw aan de orde kwam. Arbiters hebben in de uitspraak van 7 april 2022 – kort gezegd – bepaald dat TenneT een deel van het niet-betaalde werk alsnog aan Heijmans Europoles B.V. moet betalen en dat Heijmans Europoles B.V. geen termijnbedragen hoeft terug te betalen. Het door TenneT gevorderde voorschot op schadevergoeding is afgewezen.

Hoger beroep wordt nu verder vervolgd. Daarin zal onder andere het oordeel van arbiters dat TenneT de overeenkomsten rechtmatig buitengerechtelijk heeft ontbonden, opnieuw aan de orde komen. Het restant van de casus kan nog enkele jaren in beslag nemen. Arbiters hebben wel bepaald dat het hoger beroep eerst moet zijn afgerond alvorens een eventuele schadevergoeding in een schadestaatprocedure kan worden bepaald.

Op grond van het vonnis van 7 april 2022 heeft Heijmans een bedrag van € 19 miljoen van de genoemde voorziening laten vrijvallen in het resultaat van 2022 en resteert per eind 2022 een voorziening van € 15 miljoen. Het deel van het niet-betaalde werk dat alsnog n.a.v. het vonnis van 7 april 2022 door TenneT aan Heijmans Europoles B.V. is vergoed, heeft een beperkte impact op het resultaat in 2022. Voor het overige zijn de claims van Heijmans Europoles B.V. richting TenneT niet gewaardeerd. Een uiteindelijk negatieve uitspraak, na afronding van het hoger beroep en de nog te voeren schadestaatprocedure, kan leiden tot een aanzienlijke uitstroom van middelen (boven op de reeds voorziene € 15 miljoen).

De combinatie, gesteund door haar (externe) advocaten, heeft hoger beroep ingesteld tegen het vonnis en blijft vertrouwen houden in een gunstige eindafloop.

## **Financiering**

In toelichting 6.22 zijn de voorwaarden van de financiering nader toegelicht. Een belangrijke voorwaarde is het behalen van de convenantratio's, met name de interest cover ratio, de leverage ratio en de solvabiliteitsratio. Een adequate beheersing van projectrisico's (zie hierboven), is voor het behalen van de ratio's van belang. Dit geldt eveneens voor het realiseren van het businessplan 2023 en meerjarenprognose.

## **Pensioenen**

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.23 uiteengezet. Voor verzekerde regelingen die de indexatie van het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid volgen, bestaat er een verhoogd risico dat de Groep aanvullende stortingen zal moeten doen. In 2023 zullen deze bijstortingen naar verwachting circa € 12 miljoen bedragen vanwege het feit dat het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid heeft besloten de pensioenen te indexeren met 15,44% vanwege de gestegen dekkingsgraad van dit fonds. Niet uitgesloten kan worden dat in de jaren na 2023 eveneens aanvullende stortingen moeten plaatsvinden.

## **Uitgestelde belastingvorderingen**

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen worden gehanteerd, wordt verwezen naar toelichting 6.15.

## Strategische grondposities

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van grondposities worden gehanteerd, wordt verwezen naar toelichting 6.16 Voorraden.

## Immateriële activa

Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de immateriële activa wordt verwezen naar toelichting 6.12 Immateriële activa.

## 6.31 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

2022

	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk in Nederland	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.829	-	-	1829
Andere controle opdrachten	123	-	11	134
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	0
Andere niet controle diensten	13	-	-	13
	<b>1.965</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1.976</b>

2021

	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk in Nederland	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.727	-	-	1727
Andere controle opdrachten	113	-	10	123
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	0
Andere niet controle diensten	35	-	-	35
	<b>1.875</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1.885</b>

Ernst & Young Accountants LLP heeft naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende toegestane diensten geleverd: assurance-rapport bij de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag, specifiek overeengekomen werkzaamheden inzake het 'Compliance Certificate' voor de bankgroep en diverse bijzondere verklaringen inzake omzet, kengetallen en projecten. De kosten in verband met het onderzoek van de jaarrekening voor de buitenlandse dochtermaatschappijen worden rechtstreeks in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP.

## 6.32 Gebeurtenissen na balansdatum

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

# 7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in 2022 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Niet-significante entiteiten op basis van opbrengsten en dochterondernemingen waarin geen bedrijfsactiviteiten plaatsvinden, zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen en overige belangen is gedeponneerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

	31 december 2022	31 december 2021
<b>Heijmans Nederland B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Heijmans Energie B.V., Rosmalen	100%	100%
<b>Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V., Rosmalen	100%	100%
V.O.F. Oosterlinge 2, Rosmalen	50%	50%
Westergouwe V.O.F., Nieuwegein	50%	50%
OC Gasthuiskwartier V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Terra Ontwikkeling C.V., Rosmalen	100%	100%
<b>Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%	100%
Bouwcombinatie Gasthuiskwartier V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Bouwcombinatie HoogDalem V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Bouwcombinatie Parkstad Zuid V.O.F., Amsterdam	50%	50%
Zuidplaspolder V.O.F., Rotterdam	50%	50%
Bouwcombinatie Nieuw Kralingen V.O.F., Zoetermeer	50%	50%
<b>Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%	100%
Hart van Zuid V.O.F., Nieuwegein	50%	50%
<b>Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Heijmans Infra B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Waalensemble V.O.F., Rosmalen	33%	33%
Dynniq Energy B.V., Nieuwegein	100%	0%
<b>Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# 8. Vennootschappelijke jaarrekening

## 8.1 Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2022 van Heijmans N.V.

Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

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

Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar vennootschappelijke jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) van de vennootschappelijke jaarrekening van Heijmans N.V. gelijk zijn aan de waarderingsgrondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de nettovermogenswaarde gewaardeerd. Eventuele afwaarderingen op vorderingen op groepsmaatschappijen vanwege verwachte kredietverliezen worden op de post zelf geëlimineerd. Hierdoor hebben deze afwaarderingen per saldo geen gevolgen voor de winst-en-verliesrekening en de balans.

Heijmans N.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 16004309.

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

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2022

x € 1.000

	2022	2021
Beheerkosten	-3.309	-2.769
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-3.309</b>	<b>-2.769</b>
Financiële baten	211	67
Financiële lasten	-2.280	-4.340
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-5.378</b>	<b>-7.042</b>
Winstbelastingen	4.425	7.098
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	60.533	50.243
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>59.580</b>	<b>50.299</b>

De effectieve belastingdruk 2022 is met negatief 82,3% (2021: negatief 100,8%) fors lager dan het nominale tarief van positief 25,8%. Dit wordt nagenoeg geheel veroorzaakt doordat Heijmans NV, als moedermaatschappij van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, het restant van de niet eerder gewaardeerde fiscale eenheidsverliezen ten bedrage van € 4,4 miljoen in 2022 volledig tot waardering heeft gebracht.

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).

Gemiddeld zijn er in het jaar 2022 4 personen werkzaam geweest bij Heijmans N.V. (2021: 4).

## 8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2022 (vóór voorstel resultaatbestemming)

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	605.469	562.880
	<b>626.676</b>	<b>584.087</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	1.530	87
Liquide middelen	33.777	74.283
	<b>35.307</b>	<b>74.370</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>661.983</b>	<b>658.457</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Geplaatst kapitaal	7.066	6.828
Agioreserve	266.739	257.018
Wettelijke reserve deelnemingen	19.259	29.859
Reserve actuariële resultaten	-60.258	-60.214
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	310	340
Ingehouden winsten	24.324	-16.545
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	59.580	50.299
	<b>317.020</b>	<b>267.585</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>0</b>	<b>28.265</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>344.963</b>	<b>362.607</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>661.983</b>	<b>658.457</b>



## 8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

### Immateriële activa (goodwill)

x € 1.000

	2022	2021
<b>Boekwaarde</b>		
Stand per 1 januari	21.207	21.207
<b>Stand per 31 december</b>	<b>21.207</b>	<b>21.207</b>

De immateriële activa bestaan volledig uit goodwill die betaald is voor de overname van IBC in 2001. De historische kostprijs bedraagt € 47,2 miljoen en de cumulatieve waardeverminderingen bedragen € 26 miljoen.

### Financiële vaste activa

x € 1.000

	2022	2021
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	92.990	37.972
Verstreckte leningen aan groepsmaatschappijen	491.752	499.399
Uitgestelde belastingvordering	20.727	25.509
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>605.469</b>	<b>562.880</b>

De verstreckte leningen aan groepsmaatschappijen zijn vanwege het langlopende karakter met ingang van 2022 onder de financiële vaste activa gepresenteerd, de vergelijkende cijfers 2021 eveneens.

### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

x € 1.000

	2022	2021
Stand per 1 januari	32.501	-13.163
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	60.533	50.243
Mutaties kasstroomafdekkingen	0	0
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	-44	-4.579
<b>Stand per 31 december</b>	<b>92.990</b>	<b>32.501</b>
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	0	-5.471
Opgenomen onder financiële vaste activa	92.990	37.972

De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijke zijn opgenomen in hoofdstuk 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

## Verstrekke leningen aan groepsmaatschappijen

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Stand per 1 januari	499.399	495.559
Verstrekke leningen	36.321	71.452
Afgeloste leningen	-43.968	-67.612
<b>Stand per 31 december</b>	<b>491.752</b>	<b>499.399</b>

De verstrekke leningen aan groepsmaatschappijen hebben overwegend een looptijd van langer dan één jaar.

## Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op de gewaardeerde nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Heijmans N.V. Het verloop gedurende het boekjaar is als volgt:

x € 1.000

	2022	2021
Stand per 1 januari	25.509	31.718
Impact tariefswijziging	0	791
Correctie voorgaand boekjaar	-23	1.434
Last over het boekjaar	-9.183	-13.012
Waarderen niet eerder gewaardeerde verliezen	4.424	11.421
Impact nieuwe verliesverrekeningsregels	0	-6.843
<b>Stand per 31 december</b>	<b>20.727</b>	<b>25.509</b>

Voor een uitgebreide toelichting op de uitgestelde belastingvordering met betrekking tot de nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Heijmans N.V. wordt verwezen naar toelichting 6.15 van de geconsolideerde jaarrekening.

## Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

## Eigen vermogen

2022	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Afdekkings- reserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.828	257.018	29.859	0	-60.214	340	-16.545	50.299	267.585
Uitgifte aandelen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uitkering dividend	238	9.721	0	0	0	0	-20.030	0	-10.071
Reclassificatie	0	0	-10.600	0	0	0	10.600	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	0	-30	0	0	-30
Resultaatbestemming 2021	0	0	0	0	0	0	50.299	-50.299	0
Totaalresultaat	0	0	0	0	-44	0	0	59.580	59.536
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.066</b>	<b>266.739</b>	<b>19.259</b>	<b>0</b>	<b>-60.258</b>	<b>310</b>	<b>24.324</b>	<b>59.580</b>	<b>317.020</b>

2021	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Afdekkings- reserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.580	245.773	43.859	0	-55.635	344	-54.660	40.148	226.409
Uitgifte aandelen	67	3.027	0	0	0	0	0	0	3.094
Uitkering dividend	181	8.218	0	0	0	0	-16.033	0	-7.634
Reclassificatie	0	0	-14.000	0	0	0	14.000	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	0	-4	0	0	-4
Resultaatbestemming 2020	0	0	0	0	0	0	40.148	-40.148	0
Totaalresultaat	0	0	0	0	-4.579	0	0	50.299	45.720
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.828</b>	<b>257.018</b>	<b>29.859</b>	<b>0</b>	<b>-60.214</b>	<b>340</b>	<b>-16.545</b>	<b>50.299</b>	<b>267.585</b>

## Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

in €	31 december 2022	31 december 2021
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000	12.000.000
	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>

Per 31 december 2022 zijn 23.552.926 gewone aandelen geplaatst (2021: 22.760.479). Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 7.065.877,80 (tegen € 0,30 per aandeel) (2021: 6.828.143,70 tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 7 certificaten gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt verwezen naar toelichting 6.22 van de geconsolideerde jaarrekening.

### **Agioreserve**

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

### **Reserve deelnemingen**

De wettelijke reserve deelnemingen heeft betrekking op het verschil tussen de, op basis van de waarderingsgrondslagen van de moedermaatschappij berekende, ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

### **Afdekkingsreserve**

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

### **Reserve actuariële resultaten**

De reserve actuariële resultaten bestaat uit actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen, zie toelichting 6.23 van de geconsolideerde jaarrekening.

### **Reserve Bonus Investment Share Matching Plan**

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

### **Resultaatbestemming**

Het gerealiseerde resultaat na belastingen ad € 60 miljoen, wordt voorgesteld 40% uit te keren als dividend op (certificaten van) gewone aandelen en het resterende deel toe te voegen aan de reserves overeenkomstig hetgeen is vermeld in bijlage 11.1 'Resultaatbestemming' in dit jaarverslag.

## Schulden

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
<b>Langlopende schulden</b>		
Financieringspreferente aandelen	0	28.265
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
	<b>0</b>	<b>28.265</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Groepsmaatschappijen	344.481	357.464
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	0	2.483
Financieringspreferente aandelen	0	2.483
Overige schulden	482	177
	<b>344.963</b>	<b>362.607</b>

## Verloop financieringspreferente aandelen

x € 1.000

	2022	2021
Stand per 1 januari	30.748	41.848
Afgelost	-30.748	-11.100
<b>Stand per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>30.748</b>

## 8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Voorwaardelijke verplichtingen

x € 1.000

	31 december 2022	31 december 2021
Bankgaranties	118.399	92.682
Concerngaranties aan opdrachtgevers	254.922	290.859
Concerngaranties aan kredietinstellingen	9.851	19.158
	<b>383.172</b>	<b>402.699</b>

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., Heijmans Infra A27/A1 B.V., Heijmans Energie B.V., Matching Materials B.V., Interterra Beheer B.V., Heijmans Infra Commandiet B.V. en Verbree B.V. zijn aansprakelijkheidsverklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponneerd.

Een overzicht van de in consolidatie betrokken dochterondernemingen is opgenomen in hoofdstuk 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

### **Fiscale eenheid**

Heijmans N.V. vormt samen met nagenoeg al 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.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

### **Ondertekening jaarrekening**

Rosmalen, 17 februari 2023

### **De leden van de raad van bestuur**

A.G.J. Hillen  
G.M.P.A. van Boekel

### **De leden van de raad van commissarissen**

Sj.S. Vollebregt  
M.M. Jonk  
J.W.M. Knape-Vosmer  
A.E. Traas  
A.S. Castelein



# 11 Bijlagen

## 11.1 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 zij 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 € 60 miljoen voor 40% uit te keren als dividend op de (certificaten van) gewone aandelen en voor het overige deel toe te voegen aan de reserves.

### **Dividendbeleid**

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.



## 11.2 Bestuurdersverklaring

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen,

en;

- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2022 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2022 van de vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, van de gegevens die in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

In aanvulling op bovenstaande verklaart ieder lid van het raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- het rapport voldoende inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de effectiviteit van het interne risicobeheersing- en controlesystemen (zie hoofdstuk 8.5);
- de voorgenoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevatten (zie hoofdstuk 8.5 Risicomanagement);
- het op basis van de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op basis van going concern (zie hoofdstuk 10. Jaarrekening – toelichting)

en;

- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor de periode van twaalf maanden na opstellen van het verslag (zie hoofdstuk 5.1 Trends in de markt, hoofdstuk 7.3 Financiële resultaten, hoofdstuk 8.5 Risicomanagement)

Rosmalen, 17 februari 2023

A.G.J. Hillen

G.M.P.A. van Boekel

## 11.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en raad van commissarissen van Heijmans N.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2022 van Heijmans N.V. te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2022 en van het resultaat en de kasstromen over 2022 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2022
- de volgende overzichten over 2022: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2022
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2022
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Ons inzicht in Heijmans N.V.

Heijmans N.V. is een beursgenoteerde onderneming die activiteiten in vastgoed, bouw & techniek en infra combineert in de werkgebieden Wonen, Werken en Verbinden. De groepsstructuur bestaat uit verschillende operationele segmenten en wij hebben onze controle daarop ingericht. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse.

Wij hebben de materialiteit bepaald en de risico's geïdentificeerd en ingeschat dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Materialiteit

<b>Materialiteit</b>	€ 18 miljoen (2021: € 17,5 miljoen)
<b>Toegepaste benchmark</b>	1% van de opbrengsten voor het boekjaar (2021: 1%)
<b>Nadere toelichting</b>	Op basis van onze professionele oordeelsvorming beoordelen we een op activiteiten gebaseerde benchmark als de meest geschikte basis om de materialiteit op te bepalen. Gezien de huidige marktomstandigheden beschouwen we de opbrengsten als stabiele en passende basis, ook vanwege het inzicht dat het geeft in de omvang en prestaties van de onderneming. De wijze waarop wij de materialiteit hebben bepaald, is niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand boekjaar.

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 € 900.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Heijmans N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en het risicoprofiel van de groepsonderdelen of activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich gericht op de operationele segmenten Infra, Vastgoed en Bouw & Techniek (allen "full scope"). Door onze centrale benadering en aansturing van de controle opereert het team als een geïntegreerd geheel. Daar waar wij gebruik hebben gemaakt van andere EY accountants hebben wij instructies verstuurd en zijn wij tijdens de controle betrokken geweest bij de uitvoering van de controle en rapportage door deze accountants.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden 99% van de opbrengsten en de volledige balans.

#### **Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten**

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de groepsonderdelen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van een beursgenoteerd bedrijf in de bouwsector. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen op het gebied van IT audit, forensische accountancy, duurzaamheid en belastingsspecialisten. Daarnaast hebben wij eigen specialisten ingeschakeld ter ondersteuning bij de controle van de waardering van de vastgoedwaardering en de waardering van goodwill, alsmede de waardering van de voorziening inzake de juridische procedure Wintrack.

Verder maken wij in de controle gebruik van een door het management ingeschakelde deskundige bij de waardering van de pensioenverplichtingen.

#### **Onze aandacht voor klimaatrisico's en de energietransitie**

Klimaatverandering en de energietransitie bepalen in belangrijke mate de maatschappelijke agenda. Zaken als CO<sub>2</sub>-reductie hebben een impact op de financiële verslaggeving, omdat deze onder meer risico's meebrengen voor de bedrijfsvoering, de waardering van activa en voorzieningen of de houdbaarheid van het bedrijfsmodel en toegang tot financiële markten van bedrijven met een grotere CO<sub>2</sub> voetafdruk.

Het bestuur heeft de toezeggingen en verplichtingen van Heijmans N.V. samengevat, en rapporteert in sectie 7.2 'niet-financiële resultaten' (onderdeel verduurzamen) van het bestuursverslag hoe Heijmans N.V. omgaat met klimaatgerelateerde en milieurisico's (waaronder stikstof). In de bijlagen bij het bestuursverslag is tevens een risico- en kansanalyse opgenomen.

Als onderdeel van onze controle van de jaarrekening, hebben wij geëvalueerd in hoeverre bij schattingen en belangrijke veronderstellingen rekening gehouden wordt met klimaatgerelateerde en milieurisico's. Daarnaast hebben wij bekeken of rekening gehouden is met de toezeggingen en feitelijke verplichtingen op dit gebied. Wij merken hierbij op dat voor Heijmans N.V. het effect met name toekomstgericht is (zoals orderportefeuille en middellangetermijnprognoses). Zoals beschreven in de jaarrekening in noot 6.30 onderdeel 'Klimaatgerelateerde zaken' zien de risico's en mogelijke negatieve financiële effecten voor de jaarrekening in het bijzonder toe op de waardering van joint ventures en geassocieerde deelnemingen en in mindere mate op de waardering van oud materieel in de materiële vaste activa. Waarbij het erkende risico het grootst is voor de waardering van de deelneming in AsphaltNu, omdat de Asphaltfabrieken mogelijk op termijn niet meer bruikbaar zouden kunnen worden zonder aanvullende investeringen in schonere oplossingen. Verder hebben wij het bestuursverslag gelezen en overwogen of er een inconsistentie van materieel belang is tussen de niet-financiële informatie en de jaarrekening.

Op basis van onze controlewerkzaamheden achten wij de klimaatrisico's niet van materieel belang voor de in de jaarrekening verwerkte schattingen of belangrijke veronderstellingen per 31 december 2022.

## Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

### Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude. 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.

### Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Heijmans N.V. en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar sectie 8.5 'risicomanagement' van het bestuursverslag, waarin het bestuur zijn risicoanalyse heeft opgenomen na overweging van mogelijke frauderisico's.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook de gedragscode, de klokkenluidersregeling en het register van compliance meldingen. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Vanwege dit risico hebben wij onder meer schattingen beoordeeld op tendenties die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang, met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in toelichting 6.30 in de jaarrekening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen en de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen.

De volgende frauderisico's die wij hebben geïdentificeerd vereisten significante aandacht in onze controle:

---

**Waardering van grote en complexe onderhanden werken (inclusief projectgerelateerde overlopende posten en opbrengstenverantwoording), al dan niet als gevolg van het doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management**

---

<b>Frauderisico</b>	Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Bij het identificeren en inschatten van frauderisico's gaan wij verder uit van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. In onze controleaanpak voor Heijmans N.V. houden wij er specifiek rekening mee dat deze elementen in de eerste plaats tot uitdrukking komen in de waardering en resultaatneming van onderhanden werken bij de operationele segmenten Infra, Vastgoed en Bouw & Techniek.
<b>Onze controleaanpak</b>	Wij beschrijven in de controleaanpak van het kernpunt 'Waardering en resultaatneming onderhanden werken' onze controlewerkzaamheden om in te spelen op het veronderstelde frauderisico inzake opbrengstverantwoording.

---

---

**Onjuiste waardering juridische procedure Wintrack, al dan niet als gevolg van het doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management**

---

<b>Frauderisico</b>	Bij het identificeren en inschatten van frauderisico's gaan wij uit dat er een risico bestaat dat de waardering van de juridische procedure Wintrack, al dan niet als gevolg van het doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management, onjuist wordt gewaardeerd.
<b>Onze controleaanpak</b>	Wij verwijzen naar het kernpunt 'Voorziening inzake de juridische procedure Wintrack' waarin wij dit frauderisico behandelen en onze controleaanpak beschrijven.

---

---

**Niet naleven van wettelijke aanbestedingsprocedures (omkoping) ten behoeve van opdrachtverwerving**

---

<b>Frauderisico</b>	<p>Vanwege de aard van de bedrijfsactiviteiten (bouwonderneming) en de kenmerken van de gerelateerde transacties identificeren wij een verhoogd risico op niet naleven van wet- en regelgeving inzake het aannemen van projecten als gevolg van het risico op omkoping en smeergeld aan potentiële opdrachtgevers, inclusief het verkrijgen van vergunningen bij (lokale) overheden. De naleving van wet- en regelgeving is van belang voor de reputatie en het succes van Heijmans N.V.. Het niet voldoen aan de wettelijke aanbestedingsprocedures en/of corruptie kan leiden tot schade voor de onderneming, bijvoorbeeld door boetes en/of uitsluiting van tenderprocedures.</p> <p>Dergelijke omkoping zou op diverse manieren plaats kunnen vinden of worden verhuld, bijvoorbeeld via nevenfuncties, onderaannemers, (advies)diensten of sponsoring zonder voldoende aanwijsbare tegenprestatie.</p>
<b>Onze controleaanpak</b>	<p>Wij hebben onder andere de volgende controlewerkzaamheden verricht, specifiek gericht op dit frauderisico:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Een evaluatie op de opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen in het inkoop- en aanbestedingsproces.</li><li>• Een evaluatie (samen met interne forensische specialisten) van de interne beheersmaatregelen om compliance te waarborgen.</li><li>• Een analyse van een selectie (op basis van risicofactoren als omvang, marge, type aanbesteding en opdrachtgever) van in het boekjaar gewonnen tenders. Als onderdeel van deze analyse beoordelen we bijvoorbeeld of een zakelijke reden aanwijsbaar is voor gunning, de zakelijkheid van (tender)kosten, de prestatie en achtergrond van ingezette adviseurs of onderaannemers, dan wel afwijkende geprognosticeerde marge ten opzichte van reguliere marges.</li><li>• Een detailcontrole van specifieke kostensoorten naar aanleiding van risico-identificatie, waaronder reis- en verblijfkosten, representatiekosten en sponsoring.</li><li>• Een analyse van de nevenfuncties van de leden van het bestuur, de raad van commissarissen en lokale directies, en de transacties met deze partijen.</li><li>• Data analyse om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren op basis van specifieke zoektermen gerelateerd aan het frauderisico om daarmee ongebruikelijke transacties te identificeren en te onderzoeken.</li></ul>

---

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, overig management (waaronder juridische zaken, compliance officer, chief risk officer en segmentdirectie) en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

#### **Onze controle-aanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving**

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen, het kennismaken van rapporten van de compliance officer en de chief risk officer en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen. Wij verwijzen naar de toelichting met betrekking tot risico's wet- en regelgeving in '8.5.3 Voornaamste risico's.

We hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben we schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

#### **Onze controle-aanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling**

Zoals toegelicht in de grondslagen voor de financiële Verslaggeving van de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft het bestuur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van Heijmans N.V. om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd.

Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van het bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit geïdentificeerd. 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 Heijmans N.V. haar continuïteit niet langer kan handhaven.

#### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Het kernpunt 'waardering van de uitgestelde belastingvorderingen' in voorgaand boekjaar beschouwen wij niet langer als kernpunt van deze controle gezien de positieve resultaatontwikkeling en de ruime overschotten ("headroom") om deze uitgestelde belastingvorderingen te realiseren.

---

### Waardering en resultaatneming onderhanden werken

---

(zie noot 6.3, 6.17, 6.24 en 6.30)

---

**Risico** De waardering en resultaatneming van onderhanden werken wordt in belangrijke mate beïnvloed door subjectieve elementen, zoals de schatting van nog te maken kosten, verwachte meer- en minderopbrengsten, de technische voortgang, (mogelijke) claims en boetes alsmede de aan de projecten gerelateerde verplichtingen en voorzieningen. Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, waarbij sprake kan zijn van grote en complexe projecten, en ontwikkelingen gedurende de realisatie van een project. De opbrengsten op de onderhanden werken worden gerealiseerd op basis van voortgang ("percentage of completion"), hetgeen over het algemeen bepaald wordt op basis van de gerealiseerde kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten ("cost-to-complete"). Verliezen op projecten worden direct volledig verantwoord als deze verwacht worden.

Het bepalen van de genoemde subjectieve elementen vereist significante schattingen van het bestuur wat zorgt voor complexiteit en inherente onzekerheid. Daarnaast vergroot de hoge inflatie bij inkoop (materiaal en arbeid) de onzekerheid van geschatte resultaten, waarvan de mogelijke impact per segment en per project kan verschillen. Voorgaande maakt dat wij dit identificeren als kernpunt van de controle.

Het risico is dat de waardering en resultaatneming bij omvangrijke en complexe onderhanden werken onjuist is.

---

**Onze controleaanpak** Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de redelijkheid van de gehanteerde aannames en schattingen, rekening houdend met het eerder beschreven frauderisico op het doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management, waaronder:

- Het beoordelen van de processen met betrekking tot projectacceptatie, projectbeheersing en redelijkheid van de gemaakte schattingen inzake projectresultaten. Wij hebben de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen meegewogen bij de bepaling van onze detailwerkzaamheden.
- Wij hebben op basis van kwalitatieve en kwantitatieve (risico)criteria een risicogerichte selectie gemaakt van de onderhanden werken.
- Het bespreken van de ingenomen posities met diverse functionarissen waaronder het management en project functionarissen, en het kennisnemen van notulen van belangrijke vergaderingen en interne rapportages
- Data analyse om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, waaronder specifieke (handmatige) journaalposten in de opbrengst sfeer van het grootboek, evenals journaalposten die zouden kunnen duiden op overboekingen van kosten.
- Analyses op de voortgang van projecten, de bijhorende facturering en opbrengstenverantwoording en de opgenomen risico- reserveringen.
- Specifieke gegevensgerichte werkzaamheden rond de cost-to-complete
- Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.

---

**Belangrijke observaties** Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de onderhanden werken aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.

---



---

**Waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie**

---

(zie noot 6.16)

---

**Risico**

De waardering van strategische grondposities en grondexploitaties wordt sterk beïnvloed door ontwikkelingen op de woningmarkt in Nederland en andere externe en/of interne subjectieve elementen. De gronden komen in het algemeen pas na een lange(re) periode tot ontwikkeling, mede beïnvloed door (beleids-)wijzigingen binnen provincies en gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening. De mogelijke impact van de stikstofproblematiek en de woonagenda van het kabinet op de realisatie vergroten de onzekerheid van de netto realiseerbare waarde. Deze waarde is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen, welke onder meer afhankelijk zijn van de kans op realisatie, het verwachte tijdstip van realisatie en de inschatting van verkoopprijzen en bouwkosten.

Deze waardering wordt onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen. De onderneming toetst eenmaal per jaar de waardering op eventuele bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, gezien de aard van de activiteiten, de complexiteit van het schattingsproces, de gehanteerde veronderstellingen bij deze schatting en de mate van subjectiviteit hierin. Voorgaande maakt dat wij dit identificeren als kernpunt van de controle.

Het risico is dat de waardering van strategische grondposities en grondexploitaties te hoog is.

---

**Onze controleaanpak**

Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de redelijkheid van de gehanteerde aannames en schattingen, waaronder:

- Wij hebben een risicogerichte selectie gemaakt van de strategische grondposities en gronden in exploitatie.
- Wij hebben de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen meegewogen bij de bepaling van onze detailwerkzaamheden. Wij hebben vooral aandacht besteed aan de elementen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de netto-realiseerbare waarde, zoals de invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en de verwachte ontwikkeling van grond- en woningprijzen, alsmede de impact van stikstofproblematiek. Tevens besteden wij aandacht aan de bij de waardering gehanteerde rekenmodellen en de daarin gehanteerde input.
- We hebben eigen specialisten ingeschakeld voor de waardering van de meest risicovolle posities, waarbij wordt getoetst of de waardering van Heijmans N.V. valt binnen de bandbreedte van de eigen onafhankelijke waardering.
- Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.

---

**Belangrijke observaties**

Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de strategische grondposities en gronden in exploitatie aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.

---

---

## Voorziening inzake de juridische procedure Wintrack

---

(zie noot 6.6, 6.24 en 6.30)

---

<b>Risico</b>	<p>Het project Wintrack betrof de aanleg van nieuwe hoogspanningsmasten voor twee tracés, uit te voeren door de combinatie Heijmans Euro poles B.V. ('HEP'), waarin Heijmans N.V. een belang van 60% had. In 2022 heeft Heijmans N.V. de resterende aandelen overgenomen en is het belang 100%. Opdrachtgever TenneT heeft begin september 2018 het contract met een contractsom van circa € 250 miljoen primair ontbonden en subsidiair opgezegd. Partijen hebben over en weer aanzienlijke claims ingediend ten opzichte van deze contractsom. Naar aanleiding van het tussenvonnissen van 3 mei 2021, waarin de Raad van Arbitrage concludeert dat TenneT de overeenkomsten rechtmatig buitengerechtelijk heeft ontbonden, was door Heijmans N.V. een voorziening getroffen van € 34 miljoen per 31 december 2021. Op 7 april 2022 heeft de Raad van Arbitrage een eindvonnis gevelde. Heijmans N.V. beschouwt het eindvonnis als een positieve ontwikkeling en dientengevolge is de voorziening gedeeltelijk vrijgevallen tot een bedrag van € 15 miljoen. Zowel Heijmans Euro poles B.V. als TenneT heeft hoger beroep ingesteld.</p> <p>De inschatting van de uitstroom van middelen is afhankelijk van diverse onzekerheden en niet-routinematige en subjectieve elementen. Deze significante schatting wordt – met inachtneming van de input van interne juristen en een externe advocaat – door het bestuur opgesteld en onderbouwd. Voorgaande maakt dat wij dit identificeren als kernpunt van de controle.</p> <p>Het risico is dat de waardering van de voorziening inzake juridische procedure Wintrack onjuist is.</p>
---------------	---

---

<b>Onze controleaanpak</b>	<p>Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de waardering van de voorziening, inclusief de redelijkheid van de gehanteerde aannames en schattingen, rekening houdend met het eerder beschreven frauderisico op het doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het vormen van een beeld van de casus en controleren van de waardering van de voorziening, door het inwinnen van inlichtingen, alsmede inspectie van onderliggende documentatie, waaronder de overeenkomsten, de processtukken, de vonnissen en memorandums van Heijmans N.V. en van de externe advocaat die door het bestuur is ingeschakeld. We hebben de ingenomen positie onder meer besproken met het bestuur en de interne bedrijfsjuristen.</li><li>• Het inschakelen van eigen juridische specialisten, gezien de complexiteit van de casus. Zij hebben ons ondersteund bij het beoordelen van de processtukken, de memorandums van de door het bestuur ingeschakelde externe advocaat en de door het bestuur ingenomen positie.</li><li>• Vaststellen dat de classificatie in de winst-en-verliesrekening van de vrijval van de voorziening en de toelichting op het gebied van onzekerheid en gehanteerde veronderstellingen in de waardering in overeenstemming is met EU-IFRS. Hierbij is bijzondere aandacht besteed aan de classificatie in de winst-en-verliesrekening, namelijk onder de overige bedrijfskosten (conform de dotatie in voorgaand boekjaar).</li></ul>
----------------------------	---

---

<b>Belangrijke observaties</b>	<p>Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de voorziening juridische procedure Wintrack aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.</p>
--------------------------------	---

---

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens en op grond van artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist voor het bezoldigingsverslag.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk het opstellen en openbaar maken van het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

## **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF**

### **Benoeming**

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2014 benoemd als accountant van Heijmans N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

### **Geen verboden diensten**

Wij hebben geen verboden diensten geleverd als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. Wij hebben naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende diensten geleverd:

- Diverse verklaringen bij omzetcopgaven over 2020 tot en met 2022 (Standaard 800)
- Verklaring bij de opgave van Heijmans N.V. inzake enkele kengetallen over 2020 tot en met 2022 (Standaard 805)
- Assurance werkzaamheden inzake niet-financiële informatie (duurzaamheidsverslag) (Standaard 3810N)
- Overeengekomen werkzaamheden inzake het Compliance Certificate voor het bankenconsortium (Standaard 4400N)
- Overige controleverklaringen, assurance rapporten of rapporten van feitelijke bevindingen in het kader van tenders of inschrijvingen.

### **Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)**

Heijmans N.V. heeft het jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag, opgesteld in het XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening, zoals door Heijmans N.V. opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij het bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N 'Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument'. Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van Heijmans N.V., waaronder het opstellen van de rapportageset
- het identificeren en inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder
  - het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met het daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extendedtaxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld
  - het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel 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 fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie 'Informatie ter ondersteuning van ons oordeel' hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Onze controle bestond verder onder andere uit:

- Het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Heijmans N.V.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen

### **Communicatie**

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de audit- en risk commissie van de raad van commissarissen 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, 17 februari 2023

Ernst & Young Accountants LLP

drs. P.W.J. Laan RA

## 11.4 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

### Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant met beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsinformatie van Heijmans N.V.

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

#### Onze conclusie

Wij hebben de, in het jaarverslag opgenomen, duurzaamheidsinformatie van Heijmans N.V. te Rosmalen over 2022 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van de door ons uitgevoerde beoordelingswerkzaamheden hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2022

in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria'.

De duurzaamheidsinformatie is opgenomen in de hoofdstukken van het jaarverslag:

- 2. Profiel
- 3. Het bestuur
- 5. Omgevingsanalyse
- 6. Strategie
- 7.1 Waardecreatiemodel en Sustainable Development Goals
- 7.2 Niet-financiële resultaten
- 8.4 Gedrag en integriteit

#### De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO). 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 gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI Standaarden) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in paragraaf "11.6.3 Verslaggevingssystematiek" en "11.6.4 Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld met referentie naar ('with reference to') de GRI Standaarden. De gehanteerde GRI Standaarden zijn opgenomen in de GRI Content index zoals toegelicht in de bijlagen "11.6.3 Verslaggevingssystematiek" en "11.6.5 Global Reporting Initiative" van het jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van duurzaamheidsinformatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden. Derhalve dient de duurzaamheidsinformatie gelezen en begrepen te worden samen met de gehanteerde rapportagecriteria.

### **Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling**

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, schattingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Deze aangelegenheden doen geen afbreuk aan onze conclusie.

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria en voor het bepalen dat deze rapportagecriteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlagen "11.6.3 Verslaggevingssystematiek" en "11.6.4 Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces over de duurzaamheidsinformatie van Heijmans N.V.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht 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.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- middels het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen in de interne beheersing, rapporteringsprocessen en informatiesystemen relevant voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie, zonder assurance-informatie te verkrijgen over de implementatie of de effectieve werking van interne beheersmaatregelen te toetsen;
- het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
  - het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - het analytisch evalueren van data en trends;
- het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie 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, 17 februari 2023  
Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. R.T.H. Wortelboer RA



## 11.5 Bezoldigingsverslag Heijmans N.V. 2022

In dit verslag, dat moet worden beschouwd als verslag in de zin van artikel 2:135b BW en in de zin van principe 3.4 Nederlandse Corporate Governance Code, wordt een toelichting gegeven op uitvoering van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur en het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen. Het beleid is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020 en is van toepassing in 2022. Het bezoldigingsbeleid van zowel raad van bestuur als raad van commissarissen, is gepubliceerd op de website van de onderneming en wordt hierna kort toegelicht.

De opbouw van dit verslag is als volgt:

1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid raad van bestuur en raad van commissarissen
2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid raad van bestuur
3. Implementatie bezoldigingsbeleid raad van bestuur in 2022
4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid raad van commissarissen
5. Implementatie bezoldigingsbeleid raad van commissarissen in 2022
6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2023
7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders

### 1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid raad van bestuur en raad van commissarissen

Heijmans heeft als missie het creëren van een gezonde leefomgeving. De onderneming wil toonaangevend zijn op het gebied van vernieuwing en bouwt met een onderscheidende visie en gedegen kennis en kunde aan die missie. De strategie is gericht op verbeteren en verslimmen van bedrijfsprocessen en op een maatschappelijke verantwoordelijkheid om te verduurzamen. Daarmee wordt op lange termijn waarde gecreëerd voor alle stakeholders en, in de vorm van duurzame woningen en duurzame bouwprocessen een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid en de economie, voor de samenleving als geheel.

Om de strategie te bepalen en tot uitvoering te brengen moet Heijmans in staat zijn om deskundige bestuurders en commissarissen van het juiste kaliber aan te trekken, te motiveren en te behouden. Het bezoldigingsbeleid legt daarvoor de basis en is daarmee instrumenteel in de realisatie van de strategie en waardecreatie. Uitgangspunt van het bezoldigingsbeleid is ook dat het beleid geen ongewenste prikkels oproept zoals gedrag dat is gericht op eigen belang of op het nemen van risico's die niet passen bij het risicoprofiel van de onderneming. In dat licht is een deel van de beloning, namelijk de lange termijn variabele beloning en het Share Matching Plan, gericht op lange termijn betrokkenheid. Heijmans onderschrijft de principes en best practice bepalingen met betrekking tot remuneratie van bestuurders en commissarissen zoals benoemd in de Code Corporate Governance en volgt die in zijn beleid en in dit verslag.

Na totstandkoming van het beleid bekijkt de raad van commissarissen jaarlijks of het beleid aanpassing behoeft.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid raad van commissarissen en raad van bestuur verder: <https://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/>

## 2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid raad van bestuur Heijmans N.V.

### 2.1 Beloningsniveau

Heijmans biedt leden van de raad van bestuur een beloningspakket dat evenwichtig en fair is, zowel van vanuit intern perspectief, in de zin dat de beloning de vereiste competenties en verantwoordelijkheden weerspiegelt in verhouding tot de andere functieniveaus, als vanuit extern perspectief, in de zin dat de beloning vergelijkbaar is met wat vergelijkbare bedrijven voor een vergelijkbare bestuursfunctie betalen. De raad van commissarissen betreft zowel de in- als externe referentiepunten in de bepaling van het beloningsniveau. Het externe referentiepunt is de benchmark die is uitgevoerd ten behoeve van de formulering van het beleid. Het interne referentiepunt wordt bepaald door het beloningsniveau van in het bijzonder de laag onder de raad van bestuur. Het interne referentiepunt weegt mee in de zin dat er aansluiting wordt gemaakt tussen de doelstellingen voor variabele beloning die gelden voor de leden van de raad van bestuur en leden van de managementlaag eronder. De beloning van de managementlaag rapporterend aan de raad van bestuur wordt bepaald op basis van een benchmark die mede wordt gehanteerd om een juiste beloningsverhouding tussen bestuur en management te waarborgen.

Bij de formulering van het beloningsbeleid zijn scenarioanalyses uitgevoerd en in overweging genomen.

### 2.2 Beloningspakket

- een jaarsalaris;
- een bijdrage aan de opbouw van een pensioenvoorziening;
- variabele beloning op korte termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen op jaarbasis worden beloond;
- variabele beloning op lange termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over een periode van drie jaar worden beloond;
- de mogelijkheid deel te nemen aan het Bonus Share Matching Plan dat het opbouwen van een aandelenbelang stimuleert en de verbondenheid aan de onderneming onderstreept.

Daarnaast ontvangt elke bestuurder een kostenvergoeding en verzekeringsbijdragen en wordt een leaseauto ter beschikking gesteld.

### 2.3 Variabele beloning

De variabele beloning op zowel korte als lange termijn wordt uitgekeerd in contanten. De beloning op korte en lange termijn bedraagt elk 50% van het jaarsalaris als vooraf gestelde prestatiedoelstellingen in het betreffende jaar volledig zijn gehaald. Als de doelstellingen worden overtroffen kan de uitkering oplopen tot maximaal 75%. Blijven de prestaties onder een vooraf gesteld minimumniveau, dan is de uitkering nul.

Voorwaarden voor de toekenning van variabele beloning:

- Als de onderneming een nettoverlies lijdt in het jaar waarop de variabele beloning betrekking heeft, dan wordt de onvoorwaardelijke toekenning uitgesteld. Als de onderneming in het daaropvolgende jaar opnieuw een nettoverlies lijdt vervalt het recht op de variabele beloning;
- De raad van commissarissen heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing op redelijkheid en billijkheid en kan de toekenning eventueel bijstellen;
- De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause' die erin voorziet dat een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd als achteraf blijkt dat deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens.

## 2.4 Bonus voor langetermijnparticipatie in aandelen

Leden van de raad van bestuur hebben de vrije keuze deel te nemen aan het Bonus Investment Share Matching Plan, dat erop gericht is bestuurders voor langere termijn te motiveren en te binden aan de onderneming. In het kader van dit plan kunnen zij tot 50% van (het netto-equivalent van de) korte termijn variabele beloning die zij in enig jaar ontvangen investeren in (certificaten van) aandelen Heijmans. De (certificaten van) aandelen zijn na aankoop gedurende drie jaar geblokkeerd. Mits zij die certificaten drie jaar houden en aan het einde van die periode nog in functie zijn, kent de onderneming voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is één bonuscertificaat toe, een zogenoemd matching share. De matching shares zijn na toekenning gedurende twee jaar geblokkeerd.

## 3. Implementatie bezoldigingsbeleid raad van bestuur in 2022

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit mevrouw Martika Jonk, voorzitter, en mevrouw Ans Knappe-Vosmer. De commissie heeft in 2022 zes keer 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. Ook zijn actuele (wettelijke) ontwikkelingen op het gebied van beloning in het algemeen onderwerp van gesprek geweest.

Bij de toepassing van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur in 2022 heeft de remuneratie- en benoemingscommissie de wijze beoordeeld waarop de raad van bestuur uitvoering heeft gegeven aan de strategische, financiële en duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming.

Bij de beoordeling van de gestelde doelstellingen zijn behalve naast algemene, economische omstandigheden ook bouwbranche specifieke omstandigheden, zoals de stikstofproblematiek die buiten de invloedssfeer van de onderneming ligt, in aanmerking genomen.

De raad van commissarissen heeft na advies van de commissie besloten om zowel een korte- als lange termijn variabele beloning toe te kennen aan de leden van de raad van bestuur. Deze toekenning wordt nader toegelicht in de paragraaf 3.3.

### 3.1 Tabel met overzicht beloning naar component

De in 2021 en 2022 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2023 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2023 uit te keren	In 2022 uitgekeerd	In 2021 uitgekeerd	In 2023 uit te keren	In 2022 uitgekeerd	In 2021 uitgekeerd	In 2023 uit te keren	In 2022 uitgekeerd	In 2021 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	566.667	566.667	550.000	648.292	658.309	606.534	1.214.959	1.224.976	1.156.534
G.M.P.A. van Boekel	425.000	425.000	141.667	449.305	129.721	150.000	874.305	554.721	291.667
J.G. Janssen	-	-	123.958	-	70.895	515.554	-	70.895	639.512
<b>Totaal</b>	<b>991.667</b>	<b>991.667</b>	<b>815.625</b>	<b>1.097.597</b>	<b>858.925</b>	<b>1.272.088</b>	<b>2.089.264</b>	<b>1.850.592</b>	<b>2.087.713</b>

De uit te keren variabele beloning in 2023 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2020-2022. De uitgekeerde variabele beloning in 2021 van de heer Van Boekel betreft de toegekende vergoeding bij indiensttreding (sign-on bonus) die in september 2024 onvoorwaardelijk wordt. De aan hem toegekende lange termijn variabele beloning is gebaseerd op het ingroeimodel dat geldt op grond van het Bezoldigingsbeleid.

De verhoging van het vast overeengekomen salaris per april 2020 van € 500.000 bruto per jaar naar € 550.000 bruto per jaar is in overleg tussen raad van commissarissen en A.G.J. Hillen opgeschort wegens de bijzondere omstandigheden die op dat moment bestonden door uitbraak van de Covid-pandemie en het besluit het dividendvoorstel in te trekken. De verhoging is per april 2021 alsnog toegekend waarbij de verhoging die gold voor de benoemingstermijn van vier jaar (2020-2024) is uitgesmeerd over drie in plaats van vier jaar.

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		Pensioenlast		Tekenvergoeding		Onkostenvergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
A.G.J. Hillen <sup>1</sup>	566.667	550.000	320.167	314.559	347.570	352.083	241.365	203.140	-	-	128.073	121.034	1.603.842	1.540.816
G.M.P.A. van Boekel <sup>2</sup>	425.000	141.667	240.125	81.023	304.257	118.899	65.000	21.667	50.000	16.667	53.576	16.767	1.137.958	396.690
J.G. Janssen <sup>3</sup>	-	123.958	-	70.895	-	-	-	25.667	-	-	-	16.591	-	237.111
<b>Totaal</b>	<b>991.667</b>	<b>815.625</b>	<b>560.292</b>	<b>466.477</b>	<b>651.827</b>	<b>470.982</b>	<b>306.365</b>	<b>250.474</b>	<b>50.000</b>	<b>16.667</b>	<b>181.649</b>	<b>154.392</b>	<b>2.741.800</b>	<b>2.174.617</b>

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> lid van de raad van bestuur met ingang van 1 september 2021

<sup>3</sup> lid van de raad van bestuur van 30 oktober 2017 tot 15 april 2021

Voor een nadere toelichting op bovenstaande tabel wordt verwezen naar 6.29 in de jaarrekening Heijmans 2022.

### 3.2 Vaste beloning

In 2022 is de vaste beloning van de leden van de raad van bestuur niet aangepast ten opzichte van 2021.

De opbouw van ouderdoms-, nabestaanden- en wezenpensioen van Ton Hillen is conform de voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling van het bedrijfstakpensioenfonds, waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning tot € 66.337 ingaand op 67-jarige leeftijd. Over het salarisdeel hoger dan dit bedrag en tot € 114.866 neemt dit lid van de raad van bestuur deel aan een beschikbare premieregeling. De heer Hillen ontvangt tevens een compensatie voor het vervallen van het excedent-vroegpensioen en de pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 114.866.

In afwijking van het hiervoor gestelde ontvangt Gavin van Boekel een vaste vergoeding voor de opbouw van een pensioenregeling in eigen beheer.

Voor de leden van de raad van bestuur zijn er geen pensioenregelingen voor vervroegde uittrekking.

De onkostenkostenvergoeding, inclusief autokosten, sociale lasten en lasten Share Matching Plan, wordt verantwoord in de tabel onder paragraaf 3.1. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening 2022, onder Verbonden partijen (6.29).

### 3.3 Variabele beloning

De variabele beloning erkent het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over het jaar waarop het verslag betrekking heeft dan wel over een periode van drie jaar. Voor zowel korte als lange termijn is toekenning voor de helft afhankelijk van kwantitatieve financiële doelstellingen die essentieel zijn voor de uitvoering van de strategie en voor de helft van kwalitatieve doelstellingen die de voortgang in de uitvoering van de strategie reflecteren.

De raad van commissarissen stelt aan het begin van elk jaar een minimum-, target- en maximum-niveau voor de verschillende doelstellingen vast. Na afloop van het jaar respectievelijk na afloop van de driejaarsperiode wordt bezien in hoeverre die doelen behaald zijn en welke bedrag op grond daarvan wordt toegekend.

Van de financiële prestatemaatstaven kiest de raad van commissarissen de op dat moment meest relevante maatstaven uit een lijst van vier die in het beloningsbeleid is opgenomen. De niveaus worden in harde bedragen of percentages bepaald. De kwalitatieve maatstaven worden afgeleid van de strategische ambitie tot Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen en worden in overleg met de raad van bestuur bepaald, waarbij de raad van commissarissen het ambitieniveau van de voortgang aangeeft en wat zij als minimum en maximum hanteert.

De raad van commissarissen beoordeelt de mate waarin de kwalitatieve korte- en langetermijn doelstellingen zijn behaald op basis van een schriftelijke onderbouwing per doelstelling die de raad van bestuur aanlevert en die door internal audit is getoetst. Die onderbouwing kan bestaan uit een kpi, bold statement, een beschrijving van de stand van een bepaalde doelstelling met voorbeelden ter illustratie of een combinatie daarvan. Omdat de informatie over bepaalde doelstellingen als bedrijfsgevoelige informatie is gekwalificeerd wordt niet per elke kwalitatieve doelstelling een beschrijving en score opgenomen in dit verslag.

#### 3.3.1 Korte termijn variabele beloning (jaarbeloning)

Voor het jaar 2022 heeft de raad van commissarissen de onderliggende EBITDA en de gemiddelde nettoschuld als meest relevante financiële doelstellingen op korte termijn gekozen. De targetniveaus zijn in bijgaande tabel opgenomen waarbij blijkt dat deze doelstellingen vrijwel maximaal zijn behaald, wat per saldo resulteert in een pay out op de financiële doelstellingen van 35,3% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

De kwalitatieve doelstellingen op korte termijn zijn gericht op de uitvoering van de strategie Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen waarbij een aantal concrete doelen is geformuleerd zoals het omlaag brengen van het aantal ongevallen, verhogen van het aantal interne benoemingen op sleutelposities, in het kader van de ontwikkeling van industrieel bouwen het produceren van houtskelet-woningen, verder uitbouwen van het concept gestapelde bouw, CO<sub>2</sub>-reductie en verkoop van Horizon-woningen.

De raad van commissarissen heeft de prestaties op de hiervoor genoemde kwalitatieve doelstellingen beoordeeld op basis van onder andere kpi's, andere cijfermatige informatie en toelichting door de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat op een aantal doelstellingen, o.a. aantal ongevallen en reductie van CO<sub>2</sub> niet of onder target is gescoord. Op andere doelstellingen zoals daling IF-cijfer en introduceren van nieuwe datagedreven diensten is juist boven target gescoord. Per saldo zijn de kwalitatieve doelstellingen conform ambitie gerealiseerd.

De geleverde financiële en kwalitatieve prestaties resulteren in een totaal pay out percentage van 56,5% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

Doelstelling korte termijn	Weging	Minimum	At target	Maximum	Realisatie	Pay out% van vast overeengekomen jaarsalaris
Onderliggende EBITDA incl. IFRS 16	25%	€ 95 mln.	€ 110 mln.	€ 135 mln.	€ 126 mln.	16,5%
Gemiddelde nettoschuld	25%	- € 88 mln.	- € 108 mln.	- € 148 mln.	- € 151 mln.	18,8%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ruim boven ambitie	Conform ambitie	21,2%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>					<b>56,5%</b>

*Indien de score uitkomt tussen de verschillende niveaus wordt de beloning lineair berekend. Onderliggende EBITDA is inclusief IFRS 16. Nettoschuld is het gemiddelde over 4 meetpunten per einde kwartaal.*

### 3.3.2 Lange termijn variabele beloning (driejaarsbeloning)

#### **Toekenning 2020-2022**

De doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2020-2022 zijn na afloop van genoemde periode beoordeeld.

Voor 2022 gold één financiële doelstelling in de hiervoor genoemde driejaarsperiode, te weten:

- Earnings per share groei van 5% per jaar gemiddeld over drie jaar (rolling).

Deze doelstelling is maximaal gerealiseerd wat per saldo resulteert in een pay out van 37,5% totaal op de financiële doelstelling.

Voor de toekenning op de kwalitatieve doelstelling over de driejaarsperiode zijn twee aspecten, die tezamen één doelstelling vormen, maatgevend geweest:

- Een algemene doelstelling die ziet op renderende groei van de onderneming, structurele verlaging van het aantal ongevallen, verdere positionering van Heijmans als innovatief bedrijf en het vergroten van diversiteit zowel wat betreft gender, leeftijd en culturele achtergrond.
- Een strategische doelstelling die ziet op de positionering van Heijmans Energie als zelfstandige business unit, Matching Materials gepositioneerd met substantieel handelsvolume, uitgewerkte en toe te passen proposities t.a.v. klimaatadaptatie en biodiversiteit en Business Concept Center als hoeksteen van Heijmans innovatie in digitale transformatie.

De raad van commissarissen heeft op basis van onder andere kpi's, andere cijfermatige informatie en toelichting door de raad van bestuur vastgesteld dat alle subdoelen conform de ambitie zijn gerealiseerd waarmee de gehele doelstelling conform ambitie is gerealiseerd.

Bovenstaande resulteert per saldo in een pay out op de kwalitatieve doelstellingen van 28,1% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

De geleverde financiële en kwalitatieve prestaties resulteren in een totaal pay out percentage van 65,6% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

Doelstelling lange termijn	Weging	Minimum	At target	Maximum	Realisatie	Pay out% van het vast overeengekomen jaarsalaris
Earnings per share (gem. 3 jaar, rolling)	50%	n.v.t.	5% per jaar over gem. 3 jaar	n.v.t.	Maximaal gerealiseerd	37,5%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ver boven ambitie	Conform ambitie	28,1%
Totaal	100%					65,6%

Ter toelichting op bovenstaande tabel geldt het volgende. Per doelstelling is het at target-niveau vastgesteld, de mate waarin deze meer of minder worden behaald wordt discretionair door de raad van commissarissen bepaald. Deze methodiek betekent geen wijziging in de opbouw van de lange termijn variabele beloning: deze kan maximaal 75% van het vast overeengekomen salaris bedragen en de onderlinge verdeling tussen financiële en kwalitatieve doelstellingen blijft 50/50%.

### 3.4 Bonus Share Matching Plan

De leden van de raad van bestuur worden in het kader van het bonus share matching plan in de gelegenheid gesteld om voor maximaal 50% van de toegekende kortetermijnbeloning (certificaten van) aandelen Heijmans te kopen. De zogenaamde matching shares worden, indien de deelnemer op dat moment nog in functies is, na drie jaar toegekend. Ton Hillen heeft vanaf zijn aantreden deel genomen aan dit plan, Gavin van Boekel heeft dat voor het eerst in 2022 gedaan.

Datum investering	Aantal gekochte certificaten		Aantal gekochte certificaten	
	A.G.J. Hillen	Datum matching	G.M.P.A. van Boekel	Datum matching
April 2020	13.000	April 2023	n.v.t.	n.v.t.
April 2021	5.500	April 2024	n.v.t.	n.v.t.
April 2022	5.300	April 2025	1.500	April 2025

Na onvoorwaardelijke toekenning van de matching shares treedt een blokkeringsperiode van twee jaar in werking.

Aan Ton Hillen zijn in april 2022 7500 matching shares toegekend op basis van zijn aankoop in april 2019. De blokkeringstermijn van deze matching shares verloopt in april 2024. Hij heeft in april 2022 5300 (certificaten van) aandelen gekocht. Deze worden, indien aan de voorwaarden wordt voldaan, in april 2025 gematched. Gavin van Boekel heeft in april 2022 1500 (certificaten van) aandelen gekocht die, indien aan de voorwaarden wordt voldaan, in april 2025 worden gematched.

### 3.5 Beloningsverhoudingen en resultatenontwikkeling

In onderstaande tabel zijn de gegevens conform art. 2:135b lid 3 sub e BW weergegeven.

In €		2022	2021	2020	2019	2018
	Onderliggende EBITDA (incl. IFRS 16)	€ 126 mln	€ 107 mln	€ 85 mln	€ 78 mln	
	Onderliggende EBITDA (excl IFRS 16)				€ 54 mln	€ 43 mln
	a Gemiddelde beloning medewerkers	62.214	60.055	58.035	56.823	52.797
	b Gemiddelde vaste beloning leden RvB	495.834	487.500	462.500	462.500	462.500
A.G.J. Hillen	1 Bruto vaste beloning	566.667	550.000	500.000	500.000	500.000
	2 Korte termijn variabele beloning	320.167	314.559	325.284	242.211	250.000
	3 Lange termijn variabele beloning	347.570	352.083	281.250	256.250	437.500
	5 Pensioenlast	241.365	203.140	203.086	202.052	201.141
	6 Onkostenvergoedingen	128.073	121.034	109.115	79.117	57.252
	<b>Totaal</b>	<b>1.603.842</b>	<b>1.540.816</b>	<b>1.418.735</b>	<b>1.279.630</b>	<b>1.445.893</b>
G.M.P.A. van Boekel	1 Bruto vaste beloning	425.000	141.667			
	2 Korte termijn variabele beloning	240.125	81.023			
	3 Lange termijn variabele beloning	304.257	118.899			
	4 Tekenvergoeding	50.000	16.667			
	5 Pensioenlast	65.000	21.667			
	6 Onkostenvergoedingen	53.576	16.767			
	<b>Totaal</b>	<b>1.137.958</b>	<b>396.690</b>			
J.G. Janssen	1 Bruto vaste beloning		123.958	425.000	425.000	425.000
	2 Korte termijn variabele beloning		70.895	276.491	205.879	212.500
	3 Lange termijn variabele beloning			26.563	217.813	212.500
	5 Pensioenlast		25.667	88.000	88.000	88.000
	6 Onkostenvergoedingen		16.591	41.717	70.037	48.801
	<b>Totaal</b>		<b>237.111</b>	<b>857.771</b>	<b>1.006.729</b>	<b>986.801</b>
Totaal	1 Bruto vaste beloning	991.667	815.625	925.000	925.000	925.000
	2 Korte termijn variabele beloning	560.292	466.477	601.775	448.090	462.500
	3 Lange termijn variabele beloning	651.827	470.982	307.813	474.063	650.000
	4 Tekenvergoeding	306.365	250.474	291.086	290.052	289.141
	5 Pensioenlast	50.000	16.667	0	0	0
	6 Onkostenvergoedingen	181.649	154.392	150.832	149.154	106.053
	<b>Totaal</b>	<b>2.741.800</b>	<b>2.174.617</b>	<b>2.276.506</b>	<b>2.286.359</b>	<b>2.432.694</b>

1 Vast overeen gekomen jaarsalaris

2 Korte termijn variabele jaarbeloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

3 Lange termijn variabele 3-jaars beloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

4 Voor een toelichting op pensioenlasten wordt verwezen naar paragraaf 3.2 van dit verslag.

5 Inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan. Voor een toelichting op het Share Matching Plan wordt verwezen naar paragraaf 3.4 van dit verslag.



## Pay Ratio

In vervolg op best practice 3.4.1 sub iv zijn de beloningsverhoudingen tussen bestuur en overige medewerkers binnen de onderneming, de zogenaamde pay ratio, in beeld gebracht. Hierbij is als uitgangspunt genomen de vast overeengekomen beloning inclusief vakantietoeslag met als peildatum 30 november 2022. De gemiddelde vast overeengekomen beloning van de leden van de raad van bestuur in functie per peildatum is afgezet tegen de referentiegroep, bestaande uit alle medewerkers die op de peildatum een arbeidsovereenkomst hebben met de vennootschap (Heijmans N.V.) of één van haar dochterondernemingen. De gemiddelde vaste beloning van de leden van de raad van bestuur bedraagt op de peildatum € 495.833 (2021: € 487.500) tegen een gemiddelde vaste beloning van € 62.214 (2021: € 60.055) van de referentiegroep. De pay ratio kan op basis van het voorgaande worden uitgedrukt als 1 staat tot 8 (2021: 1 staat tot 8,1).

De remuneratiecommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij voorstellen die zij aan de raad van commissarissen doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de raad van bestuur.

## 4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid raad van commissarissen Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen zoals dat gold in het boekjaar 2022 is vastgesteld door de AVA op 15 april 2020. Het beleid is gericht op het kunnen aantrekken van ervaren en deskundige commissarissen. Marktconforme beloning is daarvoor noodzakelijk. Conform best practice 3.3.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code dient de beloning van de commissarissen bovendien de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie te reflecteren. Met het oog op de onafhankelijke positie van commissarissen is hun beloning niet afhankelijk van het resultaat van de onderneming en zijn de interne beloningsverhoudingen minder relevant. Om de beloning toe te snijden op tijdsbesteding en verantwoordelijkheden:

- ontvangen de voorzitter en de vice-voorzitter van de raad van commissarissen een hogere vaste basisvergoeding dan (gewone) leden;
- ontvangen commissarissen een vergoeding voor het werk dat zij doen in commissies waarin zij zitting hebben, in aanvulling op de basisvergoeding die alle leden toekomt;
- ontvangen commissievoorzitters een hogere commissievergoeding dan leden.

Conform het op 15 april 2020 vastgestelde bezoldigingsbeleid gelden met ingang van 2021 de volgende bedragen (incl. indexering per 1 januari 2022):

Vergoeding RvC	Per jaar in €
Voorzitter RvC	64.044
Vice voorzitter RvC	48.033
Lid RvC	42.697
Voorzitter Auditcommissie	8.540
Lid Auditcommissie	6.404
Voorzitter Remuneratie- en benoemingscommissie	7.471
Lid Remuneratie- en benoemingscommissie	5.337

Deze vergoedingen worden jaarlijks per 1 januari aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid raad van commissarissen verder: <https://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/>

## 5. Implementatie bezoldigingsbeleid raad van commissarissen 2022

De leden van de raad van commissarissen hebben in het boekjaar 2022 een honorering ontvangen conform het beleid zoals beschreven onder punt 4 van dit verslag. De taakverdeling was in 2022 als volgt:

- Sjoerd Vollebregt, voorzitter.
- Ron Icke, vice-voorzitter raad van commissarissen en voorzitter audit- en riskcommissie, afgetreden per 12 april 2022.
- Mevrouw Martika Jonk, vice-voorzitter raad van commissarissen en lid audit- en riskcommissie. Voorzitter remuneratie- en benoemingscommissie.
- Mevrouw Ans Knape-Vosmer: lid raad van commissarissen, lid remuneratie- en benoemingscommissie.
- Arnout Traas, lid raad van commissarissen en per 13 april 2022 voorzitter audit- en riskcommissie.
- Allard Castelein, benoemd per 12 juli 2022, lid raad van commissarissen en lid audit- en riskcommissie.

Over 2018 tot en met 2022 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

	in €	2022	2021	2020	2019	2018
1	Sj.S. Vollebregt – voorzitter	64.044	62.360	60.000	60.000	60.000
2	Drs. P.G. Boumeester			14.064	46.750	46.000
3	Drs. A.S. Castelein	24.017				
4	Ing. R. van Gelder BA			15.860	52.750	52.000
5	R. Icke RA	16.029	55.085	54.378	53.000	53.000
6	Mr. M.M. Jonk	58.351	55.085	54.078	49.000	3.333
7	Drs. S. van Keulen				13.500	54.000
8	J.W.M. Knape-Vosmer MBA	48.034	49.226	45.571		
9	Drs A.E. Traas RA	50.614	47.810			
10	Ir. G.A. Witzel EUR MBA		44.344	33.630		
	<b>Totaal</b>	<b>261.089</b>	<b>313.910</b>	<b>277.581</b>	<b>275.000</b>	<b>268.333</b>

1 Commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016

2 Commissaris van 28 april 2010 tot 15 april 2020

3 Commissaris met ingang van 12 juli 2022

4 Commissaris van 1 juli 2010 tot 15 april 2020

5 Commissaris met ingang van 9 april 2008 tot 12 april 2022

6 Commissaris met ingang van 6 december 2018

7 Commissaris van 18 april 2007 tot 10 april 2019

8 Commissaris met ingang van 15 april 2020

9 Commissaris met ingang van 14 april 2021

10 Commissaris met ingang van 15 april 2020 tot 12 november 2021

## 6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2023

De remuneratie- en benoemingscommissie heeft het in april 2020 door de AVA goedgekeurde bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen geëvalueerd en de werking ervan effectief en evenwichtig bevonden. De raad van commissarissen heeft het advies overgenomen om het beleid in 2022 ongewijzigd te laten. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur vinden het belangrijk dat de bezoldiging van beide gremia aansluit bij de maatschappelijke ontwikkelingen op dat gebied en de langetermijnwaardcreatie. Medio 2022 is de raad van bestuur gestart met de herijking van de strategie. De huidige strategische doelstellingen en bold statements zijn geformuleerd tot en met 2023. De herijkte strategie zal naar verwachting medio 2023 worden uitgedragen. In dat verband heeft de raad van commissarissen in overleg met de raad van bestuur besloten om reeds eind 2022 te starten met een review van het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen en raad van bestuur zodat aanpassingen die nodig of gewenst zijn om het beleid in lijn met de nieuwe strategie te brengen zorgvuldig kunnen worden overwogen. Het bezoldigingsbeleid van zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur wordt conform artikel 2:135a BW uiterlijk op de AVA van 2024 ter goedkeuring voorgelegd.

De beloning van de raad van commissarissen wordt conform beleid aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen. De raad van commissarissen heeft in afwijking van het beleid besloten om per 1 januari 2023 een index te hanteren van 6% (de onderliggende index) in plaats van de CBS consumentenprijsindex die over 2022 10% bedraagt.

De remuneratie-, en benoemingscommissie heeft binnen de keuzes die het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur biedt, een voorstel gedaan aan de raad van commissarissen voor de prestatiecriteria voor respectievelijk de korte en lange termijn variabele beloning voor 2023 en 2023-2025. Financiële doelstellingen voor de korte termijn zijn in 2023 onderliggende EBITDA en gemiddelde nettoschuld. De kwalitatieve doelstellingen zijn afgeleid van de strategie en hebben onder meer betrekking op terugbrengen van het aantal ongevallen, industrieel bouwen en kwaliteit van de organisatie. De financiële doelstelling voor de lange termijn betreft de EPS. De kwalitatieve doelstelling betreft o.a. het aantal op te leveren industrieel gebouwde huizen en CO<sub>2</sub>-reductie.

De prestatieniveaus die de raad van commissarissen voor elk van deze doelstellingen bepaald heeft worden als concurrentiegevoelig beschouwd en zullen achteraf bij onvoorwaardelijke toekenning worden verantwoord.

## 7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders verslag vorig boekjaar

Het bezoldigingsverslag 2021 is op 12 april 2022 conform het bepaalde in artikel 2:135b BW ter adviserende stemming voorgelegd aan de AVA met het voorstel het bezoldigingsverslag 2021 goed te keuren. De AVA heeft het bezoldigingsverslag 2021 vervolgens goedgekeurd met 98,86%. Conform art. 135b lid 2 BW heeft de vennootschap deze uitslag bij de vervaardiging van het onderhavige bezoldigingsverslag in beschouwing genomen in die zin dat zij uit de uitslag heeft afgeleid dat het verslag voldoet en dat zij heeft vastgesteld dat er naar aanleiding van het bezoldigingsverslag tijdens de AVA geen vragen zijn gesteld of opmerkingen zijn gemaakt.

Rosmalen, 17 februari 2023

## 11.6 Overige bijlagen

### 11.6.1 Stichting Administratiekantoor

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 2022 is voor een nominaal bedrag van € 7.065.875,70 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 23.552.919 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

#### Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar heeft het bestuur van Stichting AK drie keer vergaderd.

#### Vergadering van 17 maart 2022

Tijdens deze reguliere bestuursvergadering zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- Het jaarverslag 2021 van Heijmans N.V. en het persbericht jaarcijfers Heijmans N.V. van 18 februari 2022.
- Bespreking agendapunten van de op 12 april 2022 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.
- Het jaarrapport inzake de financiële verantwoording van Stichting AK over 2021.
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2021.
- De benoeming van een lid van het bestuur.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de raad van bestuur, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- De voorziening die eerder voor het dossier Wintrack II is genomen, hoe verhoudt die zich tot het onderliggend resultaat bij Infra.
- De strategie van Heijmans ten aanzien van investeringen in de grondbank.
- De mate waarin Heijmans wordt geraakt door marktomstandigheden, de prijsstijgingen.

In het voorjaar van 2022 was één bestuurslid aftredend. Het betrof de heer J.J.G.M. Sanders, hij was herbenoembaar. De Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2021 heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de gestelde vacature. Daarop heeft het bestuur besloten de heer Sanders opnieuw te benoemen voor een periode van twee jaar.

## Vergadering van 20 oktober 2022

Onder meer de volgende onderwerpen kwamen in deze reguliere vergadering aan de orde:

- De halfjaarcijfers 2022 van Heijmans N.V.
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 28 november 2022 in fysieke vorm.
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2023 treedt de voorzitter de heer P.W. Moerland af, hij is herbenoembaar. Het bestuur heeft besloten een vacature te stellen en de Vergadering van Certificaathouders op 28 november 2022 in de gelegenheid te stellen aanbevelingen te doen.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de voorzitter van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- Hoe past de acquisitie van Dynniq Energy in de strategie van Heijmans, gaat Heijmans meer activiteiten ontplooiën in het licht van de energietransitie.
- Hoe kijkt Heijmans tegen de inzet van werkkapitaal.
- Wat zijn de effecten van de onzekerheid ten aanzien van het stikstofdossier.
- Wat valt in scope 1 en 2 in het licht van CO<sub>2</sub>-neutraal werken.

## Vergadering van 28 november 2022

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 28 november 2022.

## Vergadering van Certificaathouders van 28 november 2022

Op 10 november 2022 heeft het bestuur van Stichting AK een fysieke Vergadering van Certificaathouders opgeroepen, te houden op 28 november 2022 op het hoofdkantoor van Heijmans.

Door Stichting AK waren per 28 november 2022 in totaal 23.552.919 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Er hebben zich vier certificaathouders aangemeld, zij vertegenwoordigen afgerond 0% van het aantal uitstaande certificaten.

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders heeft het bestuur vastgesteld dat er geen aanbevelingen zijn ontvangen voor de vacature die ontstaat na het aftreden van de heer P.W. Moerland in het voorjaar van 2023. Het bestuur heeft een toelichting gegeven op de activiteiten van de Stichting. Het verslag van de vergadering zal conform best practice bepaling 4.4.6 juncto 4.4.7 van de Corporate Governance Code worden gepubliceerd op de website van Heijmans.

## Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 april 2022

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 april 2022, die voor het eerst na twee jaar weer in fysieke vorm plaatsvond, waren vier leden van het bestuur van Stichting AK aanwezig. Het bestuur heeft, na de toelichting door de raad van bestuur en commissarissen gehoord te hebben, ten gunste van alle in stemming gebrachte agendapunten gestemd.

Het bestuur van Stichting AK heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om tijdens de vergadering vragen in te dienen omdat alle reeds schriftelijk ingediende en ter vergadering beantwoorde vragen overeen kwamen met wat het bestuur Stichting AK had voorbereid.

Aan certificaathouders die in persoon of via een gevolmachtigde aan de vergadering wilden deelnemen, 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 2022, evenals in 2010 tot en met 2021, in de oproep van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan certificaathouders, die niet in de gelegenheid zijn om zelf aan de aandeelhoudersvergadering deel te nemen, de mogelijkheid geboden om via e-mail of schriftelijk hun visie over bepaalde onderwerpen te uiten. Aldus kan het bestuur van Stichting AK deze in zijn overwegingen meenemen bij het bepalen van de stempositie. Hierop is wederom geen reactie ontvangen.

#### **Uitgebrachte stemmen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 april 2022**

Van het aantal per 12 april 2022 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 22.760.472 waren 32.672 (certificaten van) aandelen aangemeld en aanwezig, ca. 0,14% (in 2021 ca. 20%). Houders van 7.659.065 certificaten hebben een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. De Stichting AK heeft op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ca. 66% van de certificaten vertegenwoordigd.

#### **Deelname bestuur Stichting AK aan de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 juli 2022**

Tijdens deze (fysieke) vergadering waren drie agendapunten geagendeerd, te weten de voordracht van de heer A.S. Castelein als commissaris van Heijmans, de inkoopmachtiging ten behoeve van de inkoop van de cumulatief preferente financieringsaandelen B en kapitaalvermindering door intrekking eigen aandelen. Het bestuur van Stichting AK was bij deze vergadering vertegenwoordigd door de heer P.W. Moerland, voorzitter van het bestuur. Hij heeft namens het bestuur, na de toelichting door de raad van bestuur en commissarissen gehoord te hebben, ten gunste van alle in stemming gebrachte agendapunten gestemd.

#### **Uitgebrachte stemmen in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 juli 2022**

Van het aantal per 12 juli 2022 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 23.552.919 waren 1005 (certificaten van) aandelen aangemeld en aanwezig. Houders van 7.771.287 certificaten hebben een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. De Stichting AK heeft op de Algemene vergadering van Aandeelhouders ca. 67% van de certificaten vertegenwoordigd.

#### **Werkzaamheden**

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, IQ EQ Netherlands N.V. te Amsterdam.

#### **Kosten**

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting AK hebben in hoofdzaak betrekking op administratiekosten (die door IQ EQ in rekening worden gebracht) en op kosten die accountant EY in rekening brengt in verband met de controle van de jaarrekening. Daarnaast zijn er kosten die verband houden met de honorering van de bestuursleden (zie onder Bestuur).

#### **Externe adviezen**

Het bestuur heeft in het verslagjaar 2022 geen externe adviezen ingewonnen.

## Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Dr. P.W. Moerland (voorzitter)

Mr. R.H. Hooghoudt

Drs. J.J.G.M. Sanders

Drs. M.C. van Gelder MBA

P.W. Moerland is voorzitter Stichting Berenschot Beheer. Daarvoor was hij in de periode 2003 tot oktober 2013 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In de jaren van 1980 tot 2003 was hij respectievelijk hoogleraar Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar Ondernemingsfinanciering en vanaf 1999 tevens hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg. De heer Moerland is per 25 maart 2015 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK en herbenoemd in het voorjaar van 2019.

R.H. Hooghoudt is lid van de raad van commissarissen van IBS Capital Management B.V en lid van de raad van commissarissen IBS Fund Management B.V. Hij is sedert 1975 advocaat en sedert 1990 bij NautaDutilh, waaraan hij momenteel als adviseur is verbonden. De heer Hooghoudt is per 23 maart 2016 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK en herbenoemd in het voorjaar van 2020.

J.J.G.M. Sanders is voorzitter raad van commissarissen van Bolsius N.V., voorzitter raad van commissarissen Nemo Healthcare B.V., voorzitter raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven, voorzitter Stichting Evenementen Liliane Fonds en lid Comité van aanbeveling Voedselbank Eindhoven. De heer Sanders was van 2010 tot medio 2014 algemeen directeur van PSV N.V. en was daarvoor onder andere zestien jaar werkzaam bij FrieslandCampina, waarvan de laatste acht jaar als bestuursvoorzitter. De heer Sanders is per 26 maart 2014 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK, herbenoemd in het voorjaar van 2018 en herbenoemd in het voorjaar van 2021 voor twee jaar.

M.C. van Gelder is voorzitter van de raad van commissarissen van Hans Anders N.V., lid van de raad van commissarissen van Action, voorzitter van de raad van commissarissen van JP Morgan European Discovery Trust PLC, voorzitter van de raad van commissarissen van Incision B.V., voorzitter bestuur Stichting Continuïteit NN Group, lid bestuur Stichting Administratiekantoor Continuïteit ABN AMRO Bank. De heer Van Gelder was tot 2014 CEO van Mediq en daarvoor ruim acht jaar werkzaam voor Ahold in zowel Nederland als de USA. De heer Van Gelder is in maart 2021 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK voor de duur van vier jaar.

De bezoldiging bedraagt in 2022 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

## 11.6.2 Stichting Preferente Aandelen

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (hierna te noemen 'de Stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht.

Zoals beschreven in haar statuten van 16 juli 2021 heeft de Stichting tot doel:

- Het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de ondernemingen die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en van die ondernemingen en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit en/of de strategie van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- De Stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, alsmede door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst; en
- De Stichting is bevoegd de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de Vennootschap.

De Stichting heeft het recht (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 F.J.G.M. Cremers heeft begin 2022 aangegeven zijn functie per einde 2022 te willen neerleggen. Tijdens de bestuursvergadering van 3 oktober 2022 heeft het bestuur de heer B.J. Noteboom benoemd tot bestuurder van de Stichting voor de periode van ruim drie jaar, namelijk tot de voorjaarsvergadering in 2026. De heer Cremers is per 31 december 2022 teruggetreden uit het bestuur.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann

B. van der Veer RA

B.J. Noteboom (per 1 januari 2023)



### 11.6.3 Verslaggevingssystematiek

#### Scope

Heijmans richt zich met zijn activiteiten op Nederland en rapporteert in dit jaarverslag kengetallen voor deze activiteiten. Combinatieprojecten zijn, tenzij specifiek vermeld, niet meegenomen in de niet-financiële informatie van het jaarverslag, met uitzondering van het thema veiligheid, waar de definities van VCA gevolgd worden.

#### Informatievergaring en verificatie

Gedurende het jaar vindt regulier overleg plaats tussen de betrokkenen die dit verslag inhoud en vorm geven. In september 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. Die vormen de basis voor het onderliggende verslag. De gebruikte gegevens zijn afkomstig uit de diverse administraties, systemen en databases in de organisatie van Heijmans, waaronder een aantal managementsystemen en daaruit voortvloeiende registraties over operationele processen. Voorbeelden zijn Workday als het gaat om HRM-gerelateerde aspecten, energiemanagementsystemen, maar ook bijvoorbeeld IRES voor de ongevalsstatistiek. Daarnaast is informatie opgenomen uit de ERP-systemen en is informatie afkomstig van toeleveranciers, zoals die van het wagenpark, de houtleverende bedrijven en van afval- en energiebedrijven.

Ten slotte zijn gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen waaronder ISO 14001, ISO 9001, VCA en SKAO. Hoewel Heijmans diverse procedures geïmplementeerd heeft voor de melding van incidenten en er ook daadwerkelijk meldingen zijn ontvangen van incidenten, kan Heijmans er niet zeker van zijn dat alle voorgekomen incidenten zijn gemeld.

#### Verslaggevingssystematiek

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in referentie naar de Global Reporting Initiative (optie 'with reference'). 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 01-01-2022 tot en met 31-12-2022.

Voor de rapportages rondom de CO<sub>2</sub>-emissie is het Greenhouse Gas Protocol gebruikt. Heijmans heeft EY Accountants LLP de opdracht verstrekt voor limited assurance. In de scope van de assurance zijn de hoofdstukken 2, 3, 5, 6, 7.1, 7.2 en 8.4 meegenomen. Het door hen afgegeven assurancerapport is toegevoegd aan dit verslag.

## 11.6.4 Overzicht prestatie-indicatoren

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2022	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / Kwantitatief	Actual 2020	Actual 2021	Doel 2022	Actual 2022	Doelstelling 2023 ev	Toelichting / definitie	Bronnen / Verwijzing	
<b>VERBETEREN</b>												
<b>Financieel</b>												
Omzet (x € mld.)		8	8,12	Kwantitatief	1,7	1,7		1,8		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	
Orderportefeuille (x € mld.)		8	8,12	Kwantitatief	1,9	2,1		2,4		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	
Onderliggende EBITDA (x € mln.)		8	8,12	Kwantitatief	85	106		126		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	
Solvabiliteit		8	8,12	Kwantitatief	29%	30%		29%		Garantievermogen (eigen vermogen plus cumulatief preferente financieringsaandelen) ten opzichte van balanstotaal.	Jaarrekening	
<b>Veiligheid</b>												
1	Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	1,2	5	12	Kwantitatief	85	66	<50	71	-30%	Alle ongevallen op Heijmans projecten volgens VCA definities.	IRES
2	Aantal dodelijke ongevallen	1,2	5	12	Kwantitatief	0	0	0	1	0	Alle dodelijke ongevallen die op Heijmans projecten plaatsvinden (inclusief onderaannemers).	IRES
3	Ongevalsincidentie (IF cijfer)	1,2	5	12	Kwantitatief	3,7	3,8	<3	2,7	<2	IF: aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren volgens definities VCA.	IRES
4	Veiligheidsladder	3	5	12				Kwalitatief			Externe systematiek van stichting NEN.	10.1.1 Veiligheid
<b>Risicobeheersing &amp; procesverbetering</b>												
5	Opgeleverde woningen met nul restpunten		14	9,11	Kwantitatief	54%	46%	50%	37%	100%	Percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen met nul restpunten in het rapportagejaar.	SMILE
6a	Klantwaardering Rijkswaterstaat		14	9,11	Kwantitatief	8,2	8,3	8,5	NVT	NVT	Score van RWS bestaande uit een gewogen gemiddelde op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	RWS
6b	Klantwaardering Rijksvastgoedbedrijf		14	9,11	Kwantitatief	> 2020	9,4	9	NVT	NVT	Score van RVB bestaande een waardering voor het project Laan op Zuid te Rotterdam. (geen score 2022 project is opgeleverd)	RVB

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2022	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / Kwantitatief	Actual 2020	Actual 2021	Doel 2022	Actual 2022	Doelstelling 2023 ev	Toelichting / definitie	Bronnen / Verwijzing	
6c	Klantwaardering Schiphol - Infra	14	9,11	Kwantitatief	> 2020	9	9	8,1	>7,5	Score van SCHIPHOL bestaande uit een gewogen gemiddelde op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	SCHIPHOL	
6d	Klantwaardering ProRail	14	9,11	Kwantitatief	7,6	7,8	8	7,5	>8,5	Score van ProRail bestaande uit een gewogen gemiddelde op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	PRORAIL	
6e	Klantwaardering particuliere woningbouw	14	9,11	Kwantitatief	7,3	7,2	7,5	6,8	>7,5	Gemiddelde score uit door Heijmans verstuurd enquêtes. De onderliggende methodiek is veranderd t.o.v. vorig jaar.	GrowPromotor	
7a	Inkoopspend aan onderaannemers met geldig VCA-certificaat	5	12	Kwantitatief	98%	100%	100%	100%	100%	Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA certificaat. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE/SAP	
7b	Inkoopspend voorkeursleveranciers	12	12	Kwantitatief	52%	57%	60%	55%	>55%	Percentage van inkoopspend voorkeursleveranciers waarbij de categorie non-procurement niet wordt meegenomen.	ESIZE/SAP	
<b>Kwaliteit van organisatie</b>												
9a	Personeelsverloop (%) op eigen verzoek	6	13	8	Kwantitatief	4,58%	4,60%	3,70%	5,97%	<4,0%	Het aantal medewerkers dat vertrekt op eigen initiatief in verhouding tot het gemiddeld aantal medewerkers (excl. stagiairs) over een periode van één jaar.	Workday
11	Totaal ziekteverzuim	7	13	8	Kwantitatief	4,73%	4,66%	<4%	5,04%	<4,0%	Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages.	VerzuimSignaal
12	Opleidingskosten in mln. (totaal)		13	8	Kwantitatief	2,9	2,9	NVT	4,9	NVT	Opleidingskosten (out-of-pocket) conform registratie Heijmans Academie.	SAP
13	Medewerkersbetrokkenheid 2022 > 2019	8	13	8	Kwantitatief		+25 NPS			> benchmark	De eNPS (e staat voor employee) zien in hoeverre medewerkers ambassadeurs zijn voor hun werkgever. Hierbij wordt de vraag gesteld "Hoe waarschijnlijk is het dat je Heijmans als goed werkgever aanraadt aan anderen?"	2DaysMood
14	Diversiteit: % vrouwen		16	8	Kwantitatief	12,90%	13,90%	>14%	14,30%	>14%	Het percentage vrouwen in verhouding tot het totaal aantal medewerkers (excl. stagiaires) op de laatste dag van de rapportage periode.	Workday
<b>VERSLIMMEN</b>												
18	Uitgaven aan innovatie (x mln.)		9	9	Kwantitatief	10,4	8,3	NVT	12,6	NVT	Uitgaven aan innovatie voor concern en bedrijfsstromen in mln. EUR.	SAP
Digitalisering												
20	Nieuwe data gedreven diensten succesvol in de markt gezet		10		Kwantitatief	4	9	>10	17	>10	Aantal data gedreven diensten dat succesvol in de markt is gezet.	Finance & control

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2022	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / Kwantitatief	Actual 2020	Actual 2021	Doel 2022	Actual 2022	Doelstelling 2023 ev	Toelichting / definitie	Bronnen / Verwijzing
21	Aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase	11						727	>700		Opgave Infra
Maaktechnologie											
22a	Conceptwoningen - opgeleverd	12	9,12	9	846	613	>650	776	>750	Aantal conceptwoningen opgeleverd.	Concept-team
25	Uren verschoven van on-site naar off-site (%)	12								Indicator in ontwikkeling.	10.2.2 Maaktechnologie
<b>VERDUURZAMEN</b>											
Energie											
26	Absolute CO <sub>2</sub> -emissies scope 1+2 + zakelijke kilometers + vliegverkeer	13	1,2,6	7,11	42.507	27.995	<22.000	26.082	<23.500	SKAO CO <sub>2</sub> -prestatieladder, GHG protocol. In ton CO <sub>2</sub> .	SAP
27	Gemiddelde CO <sub>2</sub> -uitstoot van opgeleverde woningen	15	1,2	7,11	1.409	1.021	<1.021	932	<450	Gemiddelde CO <sub>2</sub> uitstoot van de opgeleverde woningen. In kilogram CO <sub>2</sub> .	EPC en BENG software
<b>Materialen</b>											
33	Totale hoeveelheid restmateriaal	18	3	11	24.915	25.197	<24.000	19.004		ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
34	Scheiding restmateriaal bouwplaats	18	3	11	71%	81%	>75%	74%	> 75%	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
35	Hergebruik restmateriaal na afvoer	18	3	11	89%	88%	>90%	90%	> 90%	Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Renewi; incl hoeveelheden Sita en overige verwerkers. Op basis van tonnage. Gestort afval plus grijze stroom uitgezonderd.	Opgave reststoffenverwerkers
36	Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met getekende duurzaamheidsverklaring		7,11,12	12	93%	96%	100%	95%	100%	Percentage van totale inkoopspend aan voorkeursleveranciers met een raamcontract, met een getekende duurzaamheidsverklaring. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE
38	Verpakkingen herbruikbaar of recyclebaar	17	3	11,12							10.3.2 Materialen
39a	Milieuscore GGB woningen - conceptwoningen (CPG-score)	18	3	11,12	7,8	7,5	7,5	7,7	NVT	CPG-score GGB woningen - conceptwoningen (1-10).	10.3.2 Materialen
39b	Milieuscore GGB woningen - niet-conceptwoningen (CPG-score)	18	3	11,12	7	7,1	7,1	7,2	NVT	CPG-score GGB woningen - niet-concept woningen (1-10).	10.3.2 Materialen

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2022	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / Kwantitatief	Actual 2020	Actual 2021	Doel 2022	Actual 2022	Doelstelling 2023 ev	Toelichting / definitie	Bronnen / Verwijzing
40 Asfalt-recycling	19	3	11,12	Kwantitatief	60%	67%	70%	70%		Het aandeel gerecycled asfalt in het totale asfalt dat technisch gezien haalbaar is. Doelstelling is om asfalt te kunnen produceren bestaande uit 60% gerecycled asfalt.	10.3.2 Materialen
41 Beton-recycling	19	3	11,12	Kwantitatief	30%	75%	75%	80%		Het aandeel gerecycled beton in het totale beton dat technisch gezien haalbaar is. Doelstelling is om beton te kunnen produceren bestaande uit 30% gerecycled beton.	10.3.2 Materialen
42 Heijmans Grondstoffen & Materialen: Transactievolume verhandeld via Matching Materials (€ K)		3	11,12	Kwalitatief							10.3.2 Materialen
<b>Ruimte</b>											
43 Gebiedsontwikkelingen met Greenlabel A of B	20	2,4	11	Kwantitatief	nvt	0%	NVT	100%		At onze eigen ontwikkelingen in ontwerp of realisatiefase (en waar we onderdeel zijn van de gebiedsexploitatie) hebben NL Greenlabel/Terreinlabel A of B	
44 Projecten waarop initiatieven m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit zijn toegepast (#)	21	2,4	11	Kwantitatief	10	19	>19	22		Projecten waar 1 of meerdere initiatieven zijn toegepast die waarde toevoegen aan biodiversiteit of klimaatadaptatie.	
45 Uitgewerkte en toe te passen proposities m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit (#)	21	2,4	11	Kwantitatief			NVT	2		Aantal proposities waar klimaatadaptatie en biodiversiteit is uitgewerkt.	
46 Showcases - minimaal 3 per jaar door hele bedrijf.	22	9,12	11	Kwantitatief			NVT	5		Aantal nieuwe showcases op het gebied van KAN.	
Overig											
Score transparantie benchmark		11	12	Kwantitatief	12	19	19	19		Plaats in de ranking van de transparantie benchmark van het Ministerie van EZ.	Website Ministerie
% duurzaam hout toegepast	16	3	9	Kwantitatief	98,70%	99,80%	99,80%	99,80%		Percentage duurzaam gecertificeerd hout (FSC/PEFC) ten opzichte van totaal ingekocht hout volgens opgave leveranciers.	Inkoopspend

#### Toelichting tabel prestatie-indicatoren:

- Als definitie voor resultaat is vanaf 2018 EBITDA gehanteerd.
- Veiligheid: het IF-cijfer is inclusief combinatieprojecten naar rato berekend.
- Klanttevredenheid: Rijkswaterstaat heeft haar systematiek aangepast om tevredenheidsmeting uit te voeren. Hierdoor is er geen resultaat van deze klant meegenomen in het jaarverslag.
- CO<sub>2</sub>-meting: Heijmans past de conversiefactoren afkomstig van de website [www.CO2emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl) toe.

- CO<sub>2</sub>-meting: om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te meten en rapporteren gebruikt Heijmans de verdeling in scopes van het Green House Gas (GHG) protocol. Scope 1 betreft de uitstoot veroorzaakt door brandstoffen die wij zelf inkopen en verbruiken (voornamelijk gas, benzine en diesel). Scope 2 omvat CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO<sub>2</sub> stoten wij niet zelf uit, maar de elektriciteitsmaatschappij). Van scope 3 wordt de uitstoot van CO<sub>2</sub> van de opgeleverde woningen gerapporteerd. Hierbij worden alleen naar de projecten meegenomen waar Heijmans ook opdrachtgever is en dus het ambitieniveau zelf kan bepalen.
- In 2021 is aangepaste wetgeving ingevoerd (BENG). Zowel de EPC als de BENG kunnen worden omgezet naar een zelfde indicator (gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van de opgeleverde woningen). Hierdoor wordt continuïteit in metingen gegarandeerd.
- CO<sub>2</sub>-meting: de CO<sub>2</sub>-uitstoot is 26.082 ton (waarvan 25.925 scope 1 en 0 scope 2, (+ 157 zakelijke kilometers en vliegkilometers). Hierin zit een deel vergroening voor de ingekochte elektriciteit en ingekocht gas door de aankoop van certificaten. Zonder compensatie zou de CO<sub>2</sub>-uitstoot 32.161 ton zijn.
- Afval: de opgegeven hoeveelheden reststoffen zijn afkomstig van reststoffenverwerkers. Het betreft de periode januari tot en met november 2022. De cijfers van december zijn evenals de jaren hiervoor ingeschat.
- Afval: de totale hoeveelheid restmateriaal is een materieel aspect en wordt derhalve gerapporteerd in het jaarverslag. Het koppelen van concrete 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. Ook wordt actief gestuurd op het verminderen van de hoeveelheid verpakkingsmaterialen.
- Heijmans heeft vanaf het begin geparticipeerd in de ontwikkeling van het instrument NL Greenlabel. Door de ontwikkeling is er meer nuance gekomen in het instrument (niet alleen gebiedslabel maar ook terreinlabel, onderscheidt in verschillende ontwikkelingsfasen van een gebied) en derhalve is de meetmethode en de bijbehorende kpi's aangepast.

## 11.6.5 Global Reporting Initiative

<b>Statement of use</b>	Heijmans has reported the information cited in this GRI content index for the reporting period December 2021 to December 2022 with reference to the GRI Standards.
<b>GRI 1 used</b>	GRI 1: Foundation 2021

<b>GRI STANDARD</b>	<b>DISCLOSURE</b>	<b>IN REPORT (Y/N)</b>	<b>LOCATION</b>
<b>GRI 2: General Disclosures 2021</b>	2-1 Organizational details	Y	Titelpagina, 2 Profiel, 10.5 Grondslagen voor de financiële verslaggeving
	2-2 Entities included in the organization's sustainability reporting	Y	11.6.3 Verslaggevingssystematiek; 10.7 Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten
	2-3 Reporting period, frequency and contact point	Y	2 Profiel, 5 Omgevingsanalyse, 14 Colofon 11.6.3 Verslaggevingssystematiek
	2-4 Restatements of information	n/a	
	2-5 External assurance	Y	11.6.3 Verslaggevingssystematiek; 11.4 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
	2-6 Activities, value chain and other business relationships	Y	2 Profiel, 5.2 In gesprek met stakeholders, 7.1 Waardecreatiemodel en SDG
	2-7 Employees	Y	4 Kerngegevens, 11.6.4 Overzicht prestatie-indicatoren
	2-8 Workers who are not employees	Y	4 Kerngegevens
	2-9 Governance structure and composition	Y	3 Het bestuur, 8 Governance, 11.6.13 Overzicht juridische structuur
	2-10 Nomination and selection of the highest governance body	Y	8 Governance
	2-11 Chair of the highest governance body	Y	1 Voorwoord, 8.1 Verslag van de RvC
	2-12 Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts	Y	5.3 Materiële thema's, 8.1 Verslag van de RvC
	2-13 Delegation of responsibility for managing impacts	Y	8 Governance, 11.6.6. Management Approach overzicht
	2-14 Role of the highest governance body in sustainability reporting	Y	5.3 Materiële thema's
	2-15 Conflicts of interest	Y	8 Governance
	2-16 Communication of critical concerns	Y	8.4 Gedrag en integriteit
	2-17 Collective knowledge of the highest governance body	Y	3 Het bestuur 11.5 Bezoldigingsverslag, 8.1 Verslag van RvC
	2-18 Evaluation of the performance of the highest governance body	Y	11.5 Bezoldigingsverslag
	2-19 Remuneration policies	Y	11.5 Bezoldigingsverslag

GRI STANDARD	DISCLOSURE	IN REPORT (Y/N)	LOCATION
	2-20 Process to determine remuneration	Y	11.5 Bezoldigingsverslag
	2-21 Annual total compensation ratio	Y	11.5 Bezoldigingsverslag
	2-22 Statement on sustainable development strategy	Y	1 Voorwoord
	2-23 Policy commitments	Y	11.6.7 EU Taxonomie 11.6.11 Mensenrechten
	2-24 Embedding policy commitments	Y	11.6.11 Mensenrechten 6.1.1 Veiligheid
	2-25 Processes to remediate negative impacts	Y	6.3 Verduurzamen, 8 Governance 11.6.11 Mensenrechten
	2-26 Mechanisms for seeking advice and raising concerns	Y	8.4 Gedrag en integriteit, 11.6.11 Mensenrechten
	2-27 Compliance with laws and regulations	Y	11.6.6 Management Approach overzicht, 11.6.3 Verslaggevingssystematiek
	2-28 Membership associations	Y	5.2 In gesprek met stakeholders
	2-29 Approach to stakeholder engagement	Y	5.2 In gesprek met stakeholders
	2-30 Collective bargaining agreements	Y	6.1.3 Kwaliteit van organisatie
<b>GRI 3: Material Topics 2021</b>	3-1 Process to determine material topics	Y	5 Omgevingsanalyse
	3-2 List of material topics	Y	5.3 In gesprek met stakeholders
	3-3 Management of material topics	Y	6 Strategie, 11.6.6 Management Approach overzicht, 8.5 Risicomanagement, 11.6.10 TCFD, 7.2 Niet-financiële resultaten



## 11.6.6 Management Approach Overzicht

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
<b>Energieneutraal bouwen</b>	De kerncompetentie van Heijmans is het ontwerpen en bouwen van objecten in de gebouwde omgeving (woningen, utilitaire werken, infra-technische werken etc.) Heijmans kan een bijdrage leveren aan de energietransitie door kennis en kunde in te zetten om deze objecten energieneutraal te laten opereren. Heijmans neemt maatregelen om de CO <sub>2</sub> -footprint van de eigen bedrijfsvoering zoveel mogelijk te verkleinen.	Omdat Heijmans niet altijd de ontwerpverantwoordelijkheid heeft, is het vaak afhankelijk van de uitvraag en ambities van de opdrachtgevers. Daarnaast zijn niet alle objecten op het gebied van energie vergelijkbaar (een huis verbruikt de meeste energie als het gereed is, een weg als deze gebouwd wordt).	Voor de verschillende objecten zijn er in wet- en regelgeving methoden ontwikkeld om de energieprestaties te meten. Heijmans heeft een gecertificeerd systeem om de eigen emissie te beheersen en te verbeteren (SKAO en ISO 14001).	De evaluatie van processen is integraal onderdeel van de eerder genoemde managementsystemen van SKAO en ISO 14001. Daarnaast is de evaluatie van de prestatie ook vaak verwerkt in de opleverdocumenten in het kader van wet- en regelgeving.
<b>Natuurinclusief en klimaatadaptief bouwen</b>	Bouwwerken zijn niet alleen functioneel (wonen/werken/verbinden) maar kunnen ook een positieve bijdrage leveren aan biodiversiteit en klimaatproblematiek.	Veel ontwerpeisen komen voort uit wet- en regelgeving. Daarnaast wordt er vaak een extra inspanning gepleegd om inpassingen in de natuurlijke omgeving mogelijk te maken.	Ontwerpeisen zijn opgenomen in Programma's van Eisen en worden vervolgens binnen het kwaliteitssysteem van de organisatie beheerst. Er zijn diverse meetmethoden, afhankelijk van het soort bouwwerk om de duurzaamheidsprestatie te meten.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem, maar ook naar aanleiding van specifieke kpi's op gebied van duurzaam bouwen.

<b>Circulair bouwen</b>	Heijmans verkleint de milieu-impact van materiaalstromen door te bouwen met herbruikbare materialen en afval zoveel mogelijk te minimaliseren of optimaal te hergebruiken.	Materialen zijn onderhevig aan innovatie. Functionele eisen (sterkte, draagkracht) zijn vaak beperkende factoren. Ook de afzetmogelijkheden van afval kunnen beperkend werken.	Er zijn afspraken gemaakt over scheiding van materialen op de bouwplaatsen en met verwerkers over de manier waarop verwerking plaatsvindt. Monitoring vindt maandelijks plaats. Ook in de selectie van materialen en in ontwerpen wordt rekening gehouden met circulariteit.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem, maar ook naar aanleiding van rapportages naar de werkvloer.
<b>Gezonde leefomgeving</b>	Heijmans houdt rekening met de verdere verstedelijking door bij de bouw verkeer en buurten veilig en gezond in te richten. Ook speelt dit thema in de eigen werkomgeving een rol.	Er zijn verschillende kpi's die linken aan dit materiële thema. Van veiligheidscijfers tot ziekteverzuimcijfers en meer extern gerichte kpi's zoals CO <sub>2</sub> -emissies en gebiedsgerichte duurzaamheidslabels.	De ambities zijn vaak onderdeel van het reguliere proces van uitwerking van het Programma van Eisen en daarmee beheerst via de processen in het managementsysteem.	Als het ambities uit het Programma van Eisen zijn vindt externe evaluatie en toetsing meestal plaats door de opdrachtgevers na realisatie van het project. De evaluatie van de meer intern gerichte kpi's zijn reeds beschreven bij de andere meer specifieke thema's zoals veilig werken.
<b>Veilig werken</b>	Het hebben van een veilige werkomgeving is een van de speerpunten van beleid bij Heijmans. Vanuit de stakeholdergroep zijn medewerkers van primair belang. Bovendien zijn veel bouwactiviteiten in hun aard potentieel gevaarlijk door de grote massa en vele werktuigen.	Heijmans werkt uitsluitend in Nederland waardoor de Nederlandse wetgeving op gebied van Arbo leidend is voor het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving. Daarnaast spelen de onderaannemers met hun eigen verantwoordelijkheid op gebied van veiligheid een belangrijke rol op de bouwplaatsen.	Binnen Heijmans worden medewerkers opgeleid volgens de VCA-methodiek. Daarnaast wordt ook van de onderaannemers verwacht dat ze VCA of een gelijkwaardig certificaat bezitten. Ook worden er op bouwplaatsen allerlei fysieke maatregelen genomen om de veiligheid te bevorderen. Ten slotte heeft Heijmans een semi-interne arbodienst (ASC).	Evaluatie is een onderdeel van de VCA-systematiek. Ook worden verschillende indicatoren gemeten door de specifieke organisatie van Kwaliteit & Veiligheid. Kpi's zijn onder meer het aantal ongevallen, het hebben van een VCA-certificaat bij de onderaannemer en het IF-cijfer.

## 11.6.7 EU Taxonomie

In 2020 trad de EU Taxonomie in werking. De EU Taxonomie maakt onderdeel uit van de EU Green Deal, Europa's strategie om in 2050 het eerste klimaatneutrale continent te worden. De EU Taxonomie dient als een classificatiesysteem waarin opgesomd staat welke activiteiten als ecologisch duurzaam kunnen worden beschouwd en welke niet. Voor inhoudelijke informatie over de Taxonomie wordt verwezen naar de website van de Europese Unie.<sup>[1]</sup>

Heijmans valt onder de scope van de EU Taxonomie. Dit rapportagejaar vereist de EU Taxonomie dat voor de milieudoelstellingen klimaatadaptatie en klimaatmitigatie gekeken wordt naar welk deel van de omzet/CapEx/OpEx er in aanmerking komt (eligible is) voor de Taxonomie en welk deel daadwerkelijk voldoet aan (aligned is met) de criteria als opgesomd in de wetgeving. Bij gebrek aan een vastgesteld wettelijk kader zijn de overige vier thema's<sup>[2]</sup> binnen de Taxonomie nu nog buiten beschouwing gelaten.

### Activiteiten die in aanmerking komen voor de EU Taxonomie (eligibility)

In de analyse naar de eligibility van de bedrijfsactiviteiten heeft Heijmans gebruik gemaakt van de voorlopig voorhanden documenten van de EU waarin de definities en verduidelijkingen staan voor niet-financiële ondernemingen:

- De Climate Delegated Acts gepubliceerd door de EU Commissie op 6 juli 2021
- De Complementary Climate Delegated Act gepubliceerd door de EU Commissie op 15 juli 2022
- De rapportage maakt ook gebruik van een FAQ document (gerelateerd aan de EU Taxonomy wetgeving over de rapportage van eligible economische activiteiten en activa) gepubliceerd door de EU Commissie op 10 oktober 2022.

Uitgesloten van de analyse voor rapportagejaar 2022 is de 'Draft Commission notices on the interpretation and implementation of certain legal provisions of the EU Taxonomy', gepubliceerd op 19 december 2022. De uitsluiting van deze documenten is gelegen in het feit dat het grootste deel van de eligibility- en alignment-analyse al had plaatsgevonden voor de publicatie van deze specificaties. Heijmans neemt eventuele verworven inzichten vanuit deze specificaties in toekomstige rapportages op.

Vanuit de beschrijvingen van activiteiten in de ISO9001 en ISO14001 certificaten van de verschillende bedrijfsstromen hebben we een zo granulair mogelijke opsplitsing gemaakt van de bedrijfsactiviteiten (bijvoorbeeld onderscheid tussen aanleg infrastructuur voor spoorverkeer, wegverkeer, waterverkeer, et cetera), om deze vervolgens aan de beschrijvingen van de Taxonomie activiteiten te spiegelen.

---

1 [EU taxonomy for sustainable activities \(europa.eu\)](https://european-council.europa.eu/media/en/press-areas/pages/item-detail/11444)

2 *Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene grondstoffen; Transitie naar een circulaire economie; Preventie en controle van vervuiling; Bescherming en restauratie van biodiversiteit en ecosystemen.*

TAXO1 - eligible activiteiten gekoppeld aan bedrijfsstroom

**Activiteiten die bijdragen aan de mitigatie van klimaatverandering**

4.1	Elektriciteitsopwekking met behulp van fotovoltaïsche zonne-energietechnologie	Infra*
4.3	Elektriciteitsopwekking uit windenergie	Infra
4.9	Transmissie en distributie van elektriciteit	Infra
4.15	Distributie van stadsverwarming en -koeling	Infra
5.1	Bouw, uitbreiding en exploitatie van systemen voor winning, behandeling en distributie van water	Infra
5.2	Vernieuwing van systemen voor winning, behandeling en distributie van water	Infra
5.3	Bouw, uitbreiding en exploitatie van systemen voor opvang en behandeling van afvalwater	Infra
5.4	Vernieuwing van systemen voor opvang en behandeling van afvalwater	Infra
7.1	Bouw van nieuwe gebouwen	Infra/ B&T/VG
7.2	Renovatie van bestaande gebouwen	B&T/VG
7.3	Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting	Infra/B&T
7.4	Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen (en parkeerplaatsen verbonden aan gebouwen)	Infra/B&T
7.5	Installatie, onderhoud en reparatie van instrumenten en apparaten voor het meten, regelen en controleren van de energieprestaties van gebouwen	B&T
7.6	Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	Infra/B&T
7.7	Verwerving en eigendom van gebouwen	VG
9.1	Onderzoek, ontwikkeling en innovatie voor directe luchtafvang van CO <sub>2</sub>	Infra

**Activiteiten die bijdragen aan de adaptatie van klimaatverandering**

6.13	Infrastructuur voor persoonlijke mobiliteit, fietslogistiek	Infra
6.14	Infrastructuur voor spoorvervoer	Infra
6.15	Infrastructuur voor wegvervoer en openbaar vervoer	Infra
6.16	Infrastructuur voor vervoer over water	Infra
6.17	Luchthaveninfrastructuur	Infra

\* B&T = Bouw & Techniek; VG = Vastgoed.

Vervolgens is per sector van de Groep de omzet op projectniveau ondergebracht in een van de vastgestelde milieuactiviteiten, op basis van omschrijving en inhoud van het betreffende project. Intercompany-omzet is daarbij uitgesloten, om dubbel telling van omzet te voorkomen. Tegelijkertijd is de omzet op projectniveau direct getoetst op (non-)eligibility. Daarbij is de omzet geïdentificeerd die op grond van de aard van het project non-eligible is. Het betreft omzet in niet-koolstofvrije air-side luchthaveninfrastructuur, in onderhoud aan start- en landingsbanen, van elektrische installaties bij weg-infrastructuur, maar ook omzet in de telecommunicatie en in werkzaamheden bij opdrachtgevers in de petrochemie.

Uit de eligibility analyse komt naar voren dat 90,6% van de omzet eligible is, en dat 9,4% van de omzet non-eligible is.

Omdat het voor Heijmans niet mogelijk is om alle investeringen of operationele kosten aan specifieke projecten of activiteiten toe te wijzen, zijn de CapEx en OpEx op een pro rata basis toegewezen. In de volgende paragraaf wordt dit nader toegelicht.

## Bewijslast EU Taxonomie alignment

### Omzet

In dit eerste jaar waarin de verplichting bestaat om alignment aan te tonen, heeft Heijmans er voor gekozen om niet voor alle vastgestelde milieuactiviteiten alignment aan te tonen. Bij enkele activiteiten is onvoldoende overlap in de projectadministratie intern (en/of bij de opdrachtgever) en de bewijslasten die de Taxonomie vraagt. Bij andere milieuactiviteiten is de omzet dusdanig beperkt, dat het vaststellen van alignment bij deze milieuactiviteiten nagenoeg geen invloed heeft op de totale alignment-score van Heijmans. De omzet van activiteiten waarvoor de bewijslasten nog niet aanwezig en/of beoordeeld zijn, is opgenomen als non-aligned omzet.

Er is voor het rapportagejaar 2022 voor gekozen om de alignment-analyse te beperken tot twee grote omzet genererende bedrijfsactiviteiten. Dit zijn activiteiten '7.1 Bouw van nieuwe gebouwen' en '6.15 infrastructuur voor wegvervoer en openbaar vervoer'. Samen vertegenwoordigen deze twee activiteiten ongeveer 62% van de totale omzet van Heijmans.

Bij voornoemde twee Taxonomie milieuactiviteiten (7.1CCM en 6.15CCA) is aan de hand van voorbeeldprojecten alignment onderzocht. Het minimaal benodigde aantal voorbeeldprojecten is op basis van een selectieprotocol<sup>1)</sup> vastgesteld.

Het alignment-percentages ten gevolge van de beoordeelde voorbeeldprojecten is vervolgens geëxtrapoleerd naar het geheel van gelijksoortige projecten binnen de bedrijfsstroom en de betreffende Taxonomie milieuactiviteit. Voor de milieuactiviteiten waar geen voorbeeldprojecten voor beoordeeld zijn, is uitgegaan van non-alignment.

Voor de bewijslast is zoveel als mogelijk gesteund op intern voorhanden documenten. Bij enkele criteria kan Heijmans niet anders dan terugvallen op beleidsdocumenten die buiten de eigen operationele controle liggen. Voor deze criteria heeft Heijmans de bewijslast verlegd naar de opdrachtgever:

- Het vaststellen van relevante klimaatrisico's en het bepalen van bijbehorende adaptatieoplossingen, omdat dit alleen effectief kan plaatsvinden gedurende het initiatief- en ontwerptraject van projecten.

---

1 *In het selectieprotocol zijn voorwaarden opgenomen om te borgen dat de omzet binnen de milieuactiviteit altijd vertegenwoordigd wordt door voorbeeldprojecten die homogeen van technische aard zijn en die samen minstens 15% van de populatie-omzet groot zijn. Het vereiste aantal voorbeeldprojecten is daarnaast afhankelijk gesteld van het aandeel dat de milieuactiviteit vertegenwoordigt in de totale eligible omzet van de sector.*

- Waterbeheerplannen en ecologische onderzoeken zijn onderdeel van de procedurevoorschriften die leiden tot bestemmingsplannen en omgevingsvergunningen, normaliter als onderdeel van een milieueffectrapportage. Voornoemde plannen en onderzoeken vinden plaats door of namens de opdrachtgever.

In de komende jaren zet Heijmans zich in om zowel zijn eigen informatieverzamelingssystemen op project- en groepsniveau alsmede informatieverzoeken aan opdrachtgevers uit te breiden met het oog op verbeterde Taxonomie-rapportage. Het doel hiervan is zo snel mogelijk een volledig overzicht van en inzicht in Taxonomie-alignment voor elk afzonderlijk project te realiseren.

### CapEx

De totale CapEx (de noemer) bestaat uit de som van de toevoegingen aan materiële vaste activa (zie jaarrekening 6.10 Materiële vaste activa) en de toevoegingen aan gebruiksrechten geleasede activa (zie jaarrekening 6.11 Leases). Na aftrek van overhead, is per toevoeging bepaald voor welke sectoren van de Groep en binnen welke milieuoactiviteiten deze CapEx worden ingezet. De CapEX is daarbij in twee categorieën onderverdeeld:

1. Investerings die samenhangen met een plan om activiteiten te ontplooiën die voldoen aan de Taxonomie. In 2022 is hier een bedrag van circa € 6 miljoen aan toegerekend, dat samenhangt met investeringen in de houtskeletbouwfabriek in Heerenveen.
2. Investerings die niet vallen onder de vorige categorie. Per toevoeging is bepaald voor welke sectoren van de Groep deze CapEx worden ingezet. Voor zover de activiteiten van de betreffende sectoren in aanmerking komen voor de taxonomie, is de betreffende CapEx eveneens als in aanmerking komend aangemerkt (de teller). Vervolgens zijn deze toevoegingen als op de Taxonomie afgestemd aangemerkt, naar rato van de mate waarin de betreffende omzet als op de Taxonomie afgestemd wordt aangemerkt.

### OpEx

Het totaal van de OpEx (de noemer) bestaat hoofdzakelijk uit de volgende posten:

- Kortlopende leases (zie jaarrekening 6.11 Leases)
- Kosten voor onderzoek en ontwikkeling (zie jaarrekening 6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling)

Daarnaast zijn kosten voor onderhoud en reparatie meegenomen, alsmede alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa door Heijmans. Ook kosten door derden, waaraan activiteiten zijn uitbesteed die nodig zijn voor een continu en doeltreffend functioneren van dergelijke activa, zijn meegenomen.

Van deze kosten is bepaald voor welke sectoren deze zijn gemaakt. Voor zover de activiteiten van de betreffende sectoren in aanmerking komen voor de Taxonomie (eligibility) en niet betrekking hebben op indirecte werkzaamheden, is de betreffende OpEx eveneens als 'in aanmerking komend' aangemerkt (de teller). Vervolgens is deze OpEx als op de taxonomie afgestemd (aligned) aangemerkt, naar rato van de mate waarin de betreffende omzet als op de taxonomie afgestemd wordt aangemerkt.

### Minimum Social Safeguards

Bedrijven kunnen door hun activiteiten de mensenrechten in Nederland en de rest van de wereld direct en indirect beïnvloeden. Heijmans onderschrijft de algemene uitgangspunten van de zogenaamde OECD Guidelines on Multinational Enterprises (in het Nederlands de 'OESO richtlijnen') en de UN Guiding principles on Business & Human Rights met daarin beschreven de bijzondere rol van bedrijven om alle mensenrechten te respecteren.

Heijmans heeft enkele jaren geleden een analyse uitgevoerd van de meest relevante mensenrechten voor Heijmans. Hieruit blijkt dat het bieden van een veilige werkomgeving het belangrijkste aspect is, gevolgd door mensenrechten in de keten. We hebben maatregelen geïmplementeerd om potentiële effecten te beperken.

Veel onderwerpen die met het thema te maken hebben, maken standaard onderdeel uit van het veiligheids-, HR- en inkoopbeleid. Hierbij gaat het dan om zaken als het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, vrijheid van vereniging (vakbonden), het toepassen van eerlijke en gelijke beloning en het rekening houden met duurzaamheidsaspecten bij inkoop. Heijmans kent daarnaast de gedragscode 'Zó werken wij'. Ook de implementatie van de door Heijmans genomen acties als gevolg van de WAS (Wet Aanpak Schijnconstructies) hoort bij dit thema. Interne en externe stakeholders wordt de mogelijkheid geboden om misstanden in de ketens kenbaar te maken, bijvoorbeeld via de ingestelde klokkenluidersregeling. Op deze wijze neemt Heijmans zijn verantwoordelijkheid in de gehele keten.

Toeleveranciers en onderaannemers worden bij de inkoop- en ketenverantwoordelijkheid betrokken en tekenen een eigen verklaring (leveranciersverklaring duurzaamheid) dat ze de mensenrechten naleven. Mensenrechten zijn daarmee een onderdeel van het Heijmans Duurzame inkoopbeleid en het accountmanagement. Een belangrijke risicobeperkende factor is dat Heijmans geen bouwactiviteiten verricht in het buitenland en dat de meeste grondstoffen en producten afkomstig zijn uit Europa. Wel staat de rest van de supply chain bloot aan dergelijke risico's. Een deel van de risico's wordt afgedekt door het kopen van gecertificeerde producten en gecertificeerde leveranciers. Een voorbeeld hiervan is de maatregel om alleen duurzaam gecertificeerd hout in te kopen (zowel FSC als PEFC).

## Conclusies Taxonomie-analyse

### Omzet

De totale in de Taxonomie te beoordelen omzet bestaat uit de omzet uit projecten voor derden van de verschillende sectoren van de Groep, inclusief omzet die uit joint operations wordt verkregen (zie jaarrekening 1. Geconsolideerde winst- en verliesrekening).

Er is voor het rapportagejaar 2022 gekozen om de alignment-rapportage te beperken tot twee grote omzet genererende bedrijfsactiviteiten. Dit zijn activiteiten '7.1 Bouw van nieuwe gebouwen' en '6.15 infrastructuur voor wegvervoer en openbaar vervoer'. Samen vertegenwoordigen deze twee activiteiten 62% van de totale omzet van Heijmans. Deze activiteiten zijn opgenomen in tabel TAXO3 onder A.1.

De andere activiteiten zijn opgenomen in tabel TAXO3 onder A.2. Er is voor gekozen om alle omzet van deze milieuactiviteiten dit rapportagejaar als niet-aligned te bestempelen.

## TAX03 OMZET

Economische activiteit	Absolute omzet (in miljoenen)	Aandeel omzet	Substantiële bijdrage aan klimaatmitigatie	Substantiële bijdrage aan klimaatadaptatie	DNSH-criteria	Minimumgaranties	Op taxonomie afgestemd	Op taxonomie afgestemd	Categorie (faciliterende activiteit (F))	Categorie ("transitie activiteit" (T))
							aandeel omzet, jaar 2022	aandeel omzet, jaar 2021		
	€	%	%	%	J/N	J/N	%	%	F	T
<b>A. VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN</b>										
<b>A.1. Ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd)</b>										
Bouwen van nieuwe gebouwen	860	47,4%	29,2%	n.v.t.	J	J	15,2%	n.v.t.	0	0
Aanleg en onderhoud van infrastructuur voor wegverkeer	249	13,8%	n.v.t.	24,7%	J	J	3,8%	n.v.t.	0	0
Omzet ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd) (A.1.)	1.109	61,2%					19,1%	n.v.t.	0	0
<b>A.2. Voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten)</b>										
Overige activiteiten cf. tabel TAX01	533	29,4%								
Omzet van voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten) (A.2.)	533	29,4%								
Totaal (A.1. + A.2.)	1.643	90,6%					19,1%	n.v.t.	0	0
<b>B. Niet voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten</b>										
Omzet niet voor de taxonomie in aanmerking komende omzet (B)	170	9,4%								
<b>Totaal (A + B)</b>	<b>1.812</b>	<b>100,0%</b>								



## CapEx

De totale CapEx bestaat uit de som van de toevoegingen aan materiële vaste activa (zie jaarrekening 6.10 Materiële vaste activa) en de toevoegingen aan gebruiksrechten geleasede activa (zie jaarrekening 6.11 Leases). In onderstaande tabel TAX04 is het resultaat weergegeven.

### TAX04 CAPEX

Economische activiteit	Absolute CapEx (in duizenden) €	Aandeel CapEx %	Substantiële bijdrage aan klimaatmitigatie %	Substantiële bijdrage aan klimaatadaptatie %	DNSH-criteria J/N	Minimumgaranties J/N	Op taxonomie afgestemd aandeel lCapex, jaar 2022 %	Op taxonomie afgestemd aandeel Capex, jaar 2021 %	Categorie (faciliterende activiteit (F)) F	Categorie ("transitie activiteit"(T)) T
<b>A. VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN</b>										
<b>A.1. Ecologisch duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)</b>										
Bouwen van nieuwe gebouwen	9.803	25,4%	88%	n.v.t.	J	J	31,1%	n.v.t.	0	0
Aanleg en onderhoud van infrastructuur voor wegverkeer	8.701	22,5%	n.v.t.	50,00%	J	J	15,8%	n.v.t.	0	0
CapEx ecologisch duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd) (A.1)	18.504	47,9%					46,9%	n.v.t.	0	0
<b>A.2. Voor de Taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten)</b>										
Overige activiteiten cf. tabel TAX01	9.081	23,5%								
CapEx van voor de Taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet-duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemde activiteiten) (A.2)	9.081	23,5%								
<b>Totaal (A.1. + A.2.)</b>	<b>27.585</b>	<b>71,4%</b>					<b>46,9%</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. Niet voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten</b>										
CapEx niet voor de Taxonomie in aanmerking komende omzet (B)	11.072	28,6%								
<b>Totaal (A + B)</b>	<b>38.657</b>	<b>100,0%</b>								

## OpEx

Het totaal van de OpEx bestaat hoofdzakelijk uit de posten kortlopende leases (zie jaarrekening 6.11 Leases) en kosten voor onderzoek en ontwikkeling (zie jaarrekening 6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling). Daarnaast zijn kosten voor onderhoud en reparatie meegenomen, als mede alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa door Heijmans. Ook kosten door derden, waaraan activiteiten zijn uitbesteed die nodig zijn voor een continu en doeltreffend functioneren van dergelijke activa, zijn meegenomen.

In onderstaande tabel TAX05 is het resultaat weergegeven.

### TAX05 OPEX

Economische activiteit	Absolute OpEx (in duizenden) €	Aandeel OpEx %	Substantiële bijdrage aan klimaatmitigatie %	Substantiële bijdrage aan klimaatadaptatie %	DNSH-criteria J/N	Minimumgaranties J/N	Op taxonomie afgestemd aandeel OpEx, jaar 2022 %	Op taxonomie afgestemd aandeel OpEx, jaar 2021 %	Categorie (faciliterende activiteit (F)) F	Categorie ("transitie activiteit"(T)) T
<b>A. VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN</b>										
<b>A.1. Ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd)</b>										
Bouwen van nieuwe gebouwen	18.073	17,0%	29%	n.v.t.	J	J	6,8%	n.v.t.	0%	0
Aanleg en onderhoud van infrastructuur voor wegverkeer	23.542	22,2%	n.v.t.	24,7%	J	J	7,5%	n.v.t.	0%	0
OpEx ecologisch duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd) (A.1.)	41.615	39,2%					14,2%	n.v.t.	0%	0
<b>A.2. Voor de Taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet-duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten)</b>										
Overige activiteiten cf. tabel TAX01	36.395	34,3%								
OpEx van voor de Taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemde activiteiten) (A.2.)	36.395	34,3%								
<b>Totaal (A.1. + A.2.)</b>	<b>78.010</b>	<b>73,4%</b>					<b>14,2%</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>B. Niet voor de Taxonomie in aanmerking komende activiteiten</b>										
OpEx niet voor de Taxonomie in aanmerking komende omzet (B)	28.245	26,6%								
<b>Totaal (A + B)</b>	<b>106.255</b>	<b>100,0%</b>								

## Accounting policy

De kpi's omzet/CapEx/OpEx zijn berekend in lijn met de vereisten van art. 8 van de EU Taxonomie wetgeving voor het financiële jaar 2022 (01/01/2022 – 31/12/2022).

CapEx en OpEx kunnen op drie manieren als aligned bestempeld worden. Heijmans aligned CapEx/OpEx heeft enerzijds betrekking op activa of processen die verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten en anderzijds op de aankoop van output van op de taxonomie afgestemde economische activiteiten en met individuele maatregelen waarmee de doelactiviteiten koolstofarm kunnen worden of die tot reducties van broeikasgasemissies kunnen leiden. Voor een beschrijving hoe eligibility en alignment van CapEx en OpEx zijn bepaald, zie paragraaf Bewijslast EU Taxonomie alignment.

### Omzet

De noemer bevat de totale omzet en de teller bevat de Taxonomie-eligible omzet. De totale omzet is de omzet van de verschillende bedrijfsstromen gecombineerd (zie jaarrekening 1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening). De bedrijfsstromen hebben geen omzetten die niet onder de beschrijving van de Taxonomie vallen.

De Taxonomie-eligible omzet is het deel van de omzet uit producten of diensten, met inbegrip van immateriële activa, die verband houden met op de Taxonomie afgestemde economische activiteiten.

### CapEx

De noemer omvat toevoegingen aan materiële en immateriële activa tijdens het boekjaar vóór waardeverminderingen, afschrijvingen en eventuele herwaarderings, met inbegrip van die welke voortvloeien uit opwaarderingen en bijzondere waardeverminderingen, voor het desbetreffende boekjaar en exclusief veranderingen in de reële waarde. De noemer omvat ook toevoegingen aan materiële en immateriële activa die voortvloeien uit bedrijfscombinaties.

De teller omvat het deel van de CapEx voor de klimaatmitigatie en -adaptatie van economische activiteiten overeenkomstig bijlage II bij gedelegeerde handeling klimaat.

### OpEx

De noemer omvat directe niet-geactiveerde kosten in verband met onderzoek en ontwikkeling, maatregelen voor de renovatie van gebouwen, leaseovereenkomsten van korte duur, onderhoud en reparatie, en alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa. Uitgesloten uitgaven zijn de overhead, de grondstoffen, werknemers die machines opereren, research management en projectontwikkeling, alsook elektriciteit, vloeistoffen of reagenten die nodig zijn voor het opereren van gebouwen, fabrieken en materieel.

## 11.6.8 EU Directive Non-Financial

Topic	Subtopic	Included (yes/no)	
Business model		Yes	Profile and Value creation model
Relevant social and personnel matters (e.g. HR, safety etc.)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Value creation model and Strategy
	The outcome of those policies.	Yes	Strategy
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risk management
	How risks are managed.	Yes	Risk management
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategy and KPI table
Relevant Environmental matters (e.g. climate-related impacts)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Strategy
	The outcome of those policies.	Yes	Strategy
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risk management and Strategy
	How risks are managed.	Yes	Risk management and Strategy
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategy and KPI table
Relevant matters with respect for human rights (e.g. labour protection)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Strategy and Human rights
	The outcome of those policies.	Yes	Strategy and Human rights
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Strategy, Human rights and Risk management
	How risks are managed.	Yes	Strategy, Human rights and Risk management
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategy, Human rights and Risk management
Relevant matters with respect to anti-corruption and bribery	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Corporate Governance and Conduct and integrity
	anti-corruption and bribery	Yes	Corporate Governance and Conduct and integrity
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Corporate Governance and Conduct and integrity
	How risks are managed.	Yes	Corporate Governance and Conduct and integrity
	Non-financial key performance indicators.	No	Corporate Governance and Conduct and integrity
Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	A description of the policies pursued.	Yes	Strategy and direct reference to the 2019 Corporate Governance statement on Heijmans' website
	Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	Yes	Strategy and direct reference to the 2019 Corporate Governance statement on Heijmans' website
	Description of how the policy is implemented	Yes	Strategy
	Results of the diversity policy	Yes	Strategy

## 11.6.9 Sustainable Development Goals (SDG's)


In Hoofdstuk 7 is het proces beschreven om te komen tot de meest relevante SDG's voor Heijmans. In deze bijlage worden deze hoofddoelen en de belangrijkste subdoelen beschreven en wordt aangegeven welke rol Heijmans heeft in het leveren van een bijdrage aan het bereiken van deze doelen om daarmee impact te genereren. In de kpi-tabel van bijlage 11.6.4 is aangegeven welke SDG's gekoppeld zijn aan concrete kpi's om de resultaten en de voortgang te managen.

De top SDG's voor Heijmans:

1. SDG 7. Betaalbare en duurzame energie
2. SDG 8. Waardig werk en economische groei
3. SDG 9. Industrie, innovatie en infrastructuur
4. SDG 11. Duurzame steden en gemeenschappen
5. SDG 12. Verantwoorde consumptie en productie





 <b>Verzekeren toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen</b>		
#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
7.2	Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.	<p>Heijmans draagt bij aan het verhogen van het aandeel hernieuwbare energie door duurzame energiebronnen in woningen aan te brengen, energieopwekkende woningen te bouwen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nul op de meter woningen</li> <li>• Zonnepanelen</li> <li>• Circulaire/duurzame woningen</li> </ul> <p>Ook onze eigen gebouwen, wagenpark en materieel verduurzamen we, o.a. met</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonnepanelen op daken en keten</li> <li>• Stimuleren elektrische auto's</li> <li>• Elektrisch materieel</li> </ul>
7.3	Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.	<p>Heijmans draagt bij aan de verbetering van energie-efficiëntie door te streven naar geen verspilling van energie in welke vorm dan ook en op wijkniveau mee te werken aan duurzame efficiëntere energie-oplossingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiegrids/lokale oplossingen</li> <li>• Energie-efficiënte woningen</li> </ul>



## Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
8.2	Tot meer economische productiviteit komen door diversificatie, technologische modernisatie en innovatie, ook door de klemtoon te leggen op sectoren met hoge toegevoegde waarde en arbeidsintensieve sectoren.	Heijmans zorgt voor economische productiviteit in de bouw door haar activiteiten en door een voorbeeld te stellen als het gaat om innovatie, digitalisering en technologische modernisatie. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering</li> <li>• Industrialisering</li> <li>• Maaktechnologie</li> </ul>
8.8	De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers, met inbegrip van migrantenarbeiders, in het bijzonder vrouwelijke migranten en zij die zich in preciaire werkomstandigheden bevinden.	Heijmans zorgt voor veilige en gezonde werkomgevingen voor werknemers, onderaannemers en andere partners. Ook biedt Heijmans een inspirerende en motiverende werkplek die medewerkers betrokken houdt. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid</li> <li>• Training en ontwikkeling van medewerkers</li> <li>• Betrokkenheid van medewerkers</li> <li>• Gedragscode</li> </ul>



## Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
9.1	Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen.	Heijmans ontwikkelt infrastructuur die kwalitatief, betrouwbaar, duurzaam en veerkrachtig is.
9.4	Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden.	Heijmans speelt als 'makers van een gezonde leefomgeving' een rol in het moderniseren en verduurzamen van infrastructuur. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulair bouwen</li> <li>• Ketenpartner</li> <li>• Milieuvriendelijke technologieën</li> <li>• Ambitie emissieloos bouwen</li> </ul>



## 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, duurzame en betaalbare huisvesting door verschillende woonvormen te ontwikkelen en de beschikbaarheid van woningen in Nederland te vergroten. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende woningen</li> <li>• Kwaliteit woningen</li> <li>• Betaalbaarheid woningen</li> <li>• Conceptueel bouwen</li> </ul>
11.3	Tegen 2030 inclusieve en duurzame stadsontwikkeling en capaciteit opbouwen voor participatieve, geïntegreerde en duurzame planning en beheer van menselijke nederzettingen in alle landen.	Heijmans ontwikkelt duurzame (stads)gebieden met aandacht voor de behoeften van de eindgebruikers en trends en ontwikkelingen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit leefomgeving</li> <li>• Verstedelijking</li> <li>• Circulariteit woningen</li> <li>• Lokale energienetwerken</li> <li>• Klimaatadaptatie en biodiversiteit</li> <li>• Blauw - Groen</li> </ul>



## 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. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzame inkoop van natuurlijke hulpbronnen</li> <li>• CO<sub>2</sub>-emissies reduceren</li> <li>• Efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen in de producten/diensten die Heijmans levert</li> </ul>
12.5	Tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.	Heijmans beperkt haar eigen afvalproductie via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheiding van restmaterialen op de bouwplaats</li> <li>• Hergebruik van restmaterialen na afvoer</li> <li>• Verpakkingen 100% hergebruiken</li> </ul>



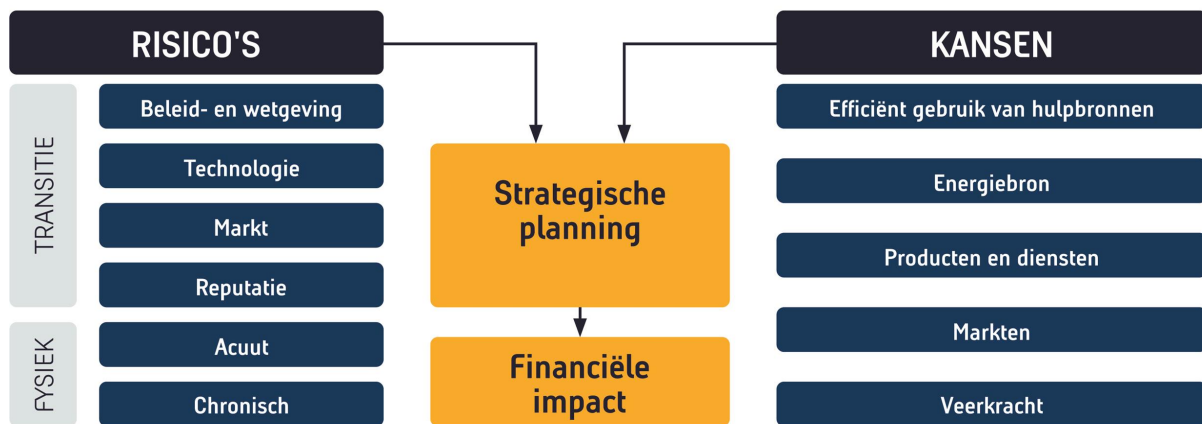
## 11.6.10 TCFD-risico's en kansen

Type	Onderwerp	#	Klimaat gerelateerd risico	Relevantie Heijmans
<b>Transitie</b>	<b>Beleid en wetgeving</b>	1	Hogere prijs voor GHG emissies	M Wordt op termijn zichtbaar in de doorberekening van ingekochte producten
		2	Verbeterde emissierapportage verplichtingen	M Heijmans rapporteert al volgens standaarden
		3	Toenemende regelgeving inzake beperking van broeikasgasemissies	H Direct zichtbaar bij de aanschaf van nieuw materieel en aanvullende eisen gemeenten bij bouwprojecten
		4	Mandaten voor en regulering van bestaande producten en diensten	M Onderdeel van reguliere aanbestedingen
		5	Blootstelling aan rechtszaken	L Heijmans is een van de koplopers waardoor risico's lager zijn, managementsystemen en certificeringen zijn ingevoerd
<b>Technologie</b>		6	Vervanging van bestaande producten en diensten door opties met een lagere emissie	L De nieuwe technologieën zijn reeds onderdeel van onze ontwerpen
		7	Niet-succesvolle investeringen in nieuwe technologieën	M Heijmans wil vooroplopen bij aanschaf materieel. Onderdeel van de investeringsmonitoring. Heijmans is continu op zoek naar duurzamere en slimmere materialen en oplossingen
		8	Kosten om over te stappen op lagere emissietechnologie	H Emissieloos bouwen vraagt relatief veel investeringen in nieuw materieel
<b>Markt</b>		9	Veranderend gedrag van klanten	L Heijmans is in staat om op de veranderende vraag in te spelen, al zijn nog niet alle klanten even ver
		10	Onzekerheid in marktsignalen	M Stevige inzet door overheidsmarkt wel onzekerheid op gebied van regelgeving
		11	Verhoogde kosten van grondstoffen	H Met name door doorberekening van CO <sub>2</sub> -beprijzing en langere aanvoerroutes
		12	Afnemende beschikbaarheid van grondstoffen	M Niet per se gerelateerd aan klimaatrisico's
<b>Reputatie</b>		13	Verschuivingen in consumentenvoorkeuren	L Heijmans ontwerpen kunnen voldoen aan de vraag
		14	Stigmatisering van de sector	L Veel initiatieven en waardering zichtbaar
		15	Toegenomen bezorgdheid van stakeholders of negatieve feedback van stakeholders	L Goed contact met stakeholders
<b>Fysiek</b>	<b>Acuut</b>	16	Extreem waterpeil rivieren	M Eerder situaties zijn logistiek gemanaged, wel mogelijk prijsrisico en hogere verzekeringskosten
		17	Toename hevige regenval	M Waterschade bouwwerken is nog relatief beperkt, maar heeft wel invloed op het bouwproces.
		18	Toenemende hittegolven	L Relevant voor inzetbaarheid medewerkers en continuïteit projecten is met maatregelen te managen
		19	Toenemende bosbranden	L Speelt meer in natuurgebieden dan gebouwde omgeving

	20	Toenemende winden en stormen	M	Schade aan bouwplaatsen en gebouwen door windstoten (meestal verzekeraar)
<b>Chronisch</b>	21	Veranderingen in neerslagpatronen en extreme variabiliteit in weerpatronen	L	Veelal maatregelen mogelijk op lange termijn
	22	Stijgende zeespiegel	L	Vergunningverlening voor bouw in bepaalde gebieden
	23	Stijgende gemiddelde temperaturen	L	Maatregelen mogelijk in ontwerp en vereist in regelgeving.
	24	Veranderende ecosystemen (inclusief biodiversiteit)	L	Geen relevant effect op directe bedrijfsvoering is wel een kans voor dienstverlening. Opkomst hardnekkige exoten

L = Laag risico/kans    M = Middelhoog risico/kans    H = Hoog risico/kans

Type	#	Klimaat gerelateerde kans	Relevantie Heijmans
<b>Efficiënt gebruik van hulpbronnen</b>	1	Gebruik van efficiëntere vervoerswijzen en productie- en distributieprocessen	M Aandacht voor industrialisatie en duurzame mobiliteit
	2	Gebruik van recycling	M Veel aandacht in gesprek met toeleverende bedrijven
	3	Overschakelen op efficiëntere gebouwen	H Essentieel onderdeel van ontwerp nieuwe gebouwen en renovatie
	4	Verminderd watergebruik en verbruik	L Tot nu toe minder relevant in Nederlandse context
<b>Energiebron</b>	5	Gebruik van energiebronnen met een lagere uitstoot energie	H Toepassing van producten en diensten in de gebouwde omgeving zoals ontwikkeling elektranet en ondergrondse infrastructuur.
	6	Gebruik van ondersteunende beleidsstimulansen	M Onderdeel van de business cases, gebruik maken van subsidies
	7	Gebruik van nieuwe technologieën	M Standaardisering van toepassing van warmtepomptechnieken en alternatieve dienstverlening
	8	Deelname aan de CO <sub>2</sub> -markt	L Nog geen businessmodellen die energiebesparing kunnen omzetten in CO <sub>2</sub> -credits
	9	Verschuiving naar gedecentraliseerde energie opwekking	H Veel oplossingen beschikbaar voor individuele woningen en wijkclusters
<b>Producten en diensten</b>	10	Ontwikkeling en/of uitbreiding van emissiearme goederen en diensten	H Zowel in de ontwerpen van woningen en gebouwen als in de energielevering. Kansen door uitbreiding netwerken (elektra, H2)
	11	Ontwikkeling van oplossingen voor klimaatadaptatie en verzekeringsrisico-oplossingen	H Met name het bouwen van dijken, het aanpassen van rioleringsystemen en waterberging binnenstedelijk.
	12	Ontwikkeling van nieuwe producten of diensten door middel van R&D en innovatie	M Heijmans heeft als rol eerder systeemintegrator en launching customer dan innovator
	13	Vermogen om bedrijfsactiviteiten te diversifiëren	M Veelal uitbreiding van bestaande producten en diensten
	14	Verschuiving in consumentenvoorkeuren	H Mogelijkheid om duurzame oplossingen te bieden aan klanten
<b>Markten</b>	15	Toegang tot nieuwe markten	H Met name de energiemarkt, ontwikkeling, beheer en onderhoud systemen/leidingen
	16	Gebruik van stimuleringsmaatregelen van de overheid	H Bijdrage aan investeringen in duurzaam materieel en duurzame energiesystemen, vaak ook indirect (renovatie)
<b>Veerkracht</b>	17	Deelname aan programma's voor hernieuwbare energie en goedkeuring van energie-efficiëntie maatregelen	H Diverse participaties (zie ook overzicht Green Deals en samenwerkingen)
	18	Vervanging/diversificatie van hulpbronnen	M Met name in de renovatiemarkt omschakeling van gas naar elektra
	19	Groene financiering	M Wel mogelijkheden maar vaak niet doorslaggevend voor de business case. Dit wordt verder onderzocht



## 11.6.11 Mensenrechten

Bedrijven kunnen door hun activiteiten de mensenrechten in Nederland en de rest van de wereld direct en indirect beïnvloeden. Heijmans onderschrijft de algemene uitgangspunten van de zogenaamde [OECD Guidelines on Multinational Enterprises](#) (in het Nederlands de 'OESO richtlijnen') en de [UN Guiding principles on Business & Human Rights](#) met daarin beschreven de bijzondere rol van bedrijven om alle toepasselijke wetgeving na te leven en de mensenrechten te respecteren.

### Belangrijkste mensenrechtenaspecten bij Heijmans

Heijmans beseft dat ook positieve beïnvloeding mogelijk is door bijvoorbeeld de totstandkoming van goede cao's, de inkoop van duurzame materialen en samenwerking met partners die zich eveneens aan dezelfde uitgangspunten houden. De aspecten die bij Heijmans spelen op het gebied van mensenrechten, komen voor een groot deel voor in de gehele bouwbranche. Waarbij het zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving voor de medewerkers en de onderaannemers een van de meest materiele thema's is. Een belangrijke risicobeperkende factor is dat Heijmans geen bouwactiviteiten verricht in het buitenland. Wel staat de supply chain bloot aan dergelijke risico's, maar daarvoor hebben we de hierna beschreven maatregelen genomen.

### Basismaatregelen

Veel onderwerpen die met het thema te maken hebben zijn dagelijks onder de aandacht van het management en maken standaard onderdeel uit van het door de raad van bestuur goedgekeurde veiligheids-, HR- en inkoopbeleid. Hierbij gaat het dan om zaken als het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, vrijheid van vereniging (vakbonden), het toepassen van eerlijke en gelijke beloning en het rekening houden met duurzaamheidsaspecten bij inkoop. In het kader van veiligheid wordt gewerkt aan de hand van 'GO!', een uitgebreid systeem van beleid, processen en monitoring wat de resultaten moet verbeteren van dit, voor mensenrechten belangrijke thema.

Heijmans kent daarnaast de gedragscode 'Zó werken wij'. Deze houding- en gedragsregels zijn gebaseerd op een aantal grondbeginselen van de mensenrechten en maken integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomsten van alle Heijmans-medewerkers.

Ook de implementatie van de door Heijmans genomen acties als gevolg van de WAS (Wet Aanpak Schijnconstructies) speelt hierbij een rol. Interne en externe stakeholders wordt de mogelijkheid geboden om misstanden in de ketens kenbaar te maken, bijvoorbeeld via de ingestelde klokkenluidersregeling.

### De rol van Heijmans in de keten

Het onderwerp inkoop- en ketenverantwoordelijkheid vergt een inhoudelijke analyse van de risico's die samenhangen met de ingekochte producten en een discussie met stakeholders over de reikwijdte en de diepgang van de monitoring. Toeleveranciers en onderaannemers worden bij deze dialoog betrokken en tekenen een eigen verklaring (leveranciersverklaring duurzaamheid) die aangeeft dat ze de mensenrechten naleven. Mensenrechten zijn daarmee een onderdeel van het Heijmans Duurzame inkoopbeleid en het accountmanagement, waarbij wordt toegezien op naleving van de inkoopafspraken.

Een deel van de risico's wordt afgedekt door het kopen van gecertificeerde producten en het werken met gecertificeerde leveranciers. Een voorbeeld hiervan is de maatregel om alleen duurzaam gecertificeerd hout in te kopen, waarmee zowel milieuaspecten als sociale/mensenrechtenaspecten worden gewaarborgd door een extern monitoringsysteem. Andere voorbeelden zijn de certificeringen rondom productkwaliteit en veiligheid.

## 11.6.12 Heijmans Tax beleid

Het Tax beleid, goedgekeurd door de raad van bestuur van Heijmans N.V. op 10 januari 2023 en eens per twee jaar gereviewed, heeft als doelen het vastleggen van principes en richting geven ten aanzien van fiscaal gedrag voor alle entiteiten waarvan Heijmans N.V. de controlerende entiteit is ('de Groep'). Met dit beleid waarborgen we de integriteit en reputatie van Heijmans op de lange termijn. Deze principes zijn belangrijk voor ons en worden ook ondersteund door onze algemene strategie en de duurzaamheidsstrategie.

De fiscale gedragscode van Heijmans geeft handvatten en richting, is niet vrijblijvend en geldt voor iedereen die met Heijmans te maken heeft: het bestuur, onze (tijdelijke) collega's, onze partners, onderaannemers en leveranciers. Als medewerkers van Heijmans bij het uitvoeren van hun werkzaamheden met fiscale dilemma's worden geconfronteerd, is de interne meldprocedure zoals omschreven in paragraaf 8.3 hier ook op van toepassing.

### Fiscale kernwaarden van Heijmans

#### Samenwerken

Eerlijk en integer samenwerken op het gebied van alle belastingzaken met andere experts binnen Heijmans. Waarborgen van vruchtbare samenwerkingen met relevante stakeholders en onderhouden van een constructieve en transparante dialoog gebaseerd op wederkerigheid en transparantie, zonder afbreuk te doen aan de vertrouwelijkheid die hoort bij de bedrijfsvoering.

#### Eigenaarschap

Wederkerigheid en solidariteit serieus nemen en een 'fair share' aan belastingen afdragen en voldoen aan alle van toepassing zijnde belastingverplichtingen in landen en regio's waar Heijmans actief is of zal worden.

#### Resultaatgericht

De belastingzaken organiseren om daarmee een zo gunstig mogelijk fiscale behandeling te realiseren binnen de door de geest van de wet gestelde grenzen en in lijn met de overige kernwaarden.

### Heijmans Tax beleid

Op basis van de bovengenoemde kernwaarden hebben alle entiteiten die deel uitmaken van de Heijmans Groep hun tax governance management ingericht door zich te houden aan de volgende vijf verplichtingen:

#### 1. Tax compliance

Als makers van een gezonde leefomgeving weten wij als geen ander hoe belangrijk het is om bij te dragen aan de algemene voorzieningen in de landen en regio's waar we actief zijn of in de toekomst zullen worden. Daarom voelt Heijmans een hoge mate van verantwoordelijkheid om een 'fair share' aan belastingen af te dragen. Dit doet Heijmans op basis van de volgende principes:



- Tax volgt de business. Tax posities worden ingenomen op basis van deugdelijke bedrijfsprincipes en door ons te onthouden van agressieve tax structuren met als doel belasting te ontwijken of ontduiken. Mocht Heijmans in de toekomst buiten Nederland actief worden, dan zal dit in beginsel niet in landen zijn die zijn opgenomen op de zwarte lijst van de Europese Unie.
- We volgen zowel de letter als de geest van de wet.
- We passen het 'arm's length'-principe toe in intra-groep transacties.
- We openbaren tijdig volledige en juiste informatie over onze activiteiten en onthouden ons van structuren die transparantie verbergen en/of verminderen.
- We verwachten dat onze (belasting)adviseurs ons adviseren met inachtneming van bovenstaande principes.

## 2. Tax efficiency

Heijmans moet belasting betalen, maar zal waar mogelijk zijn belastinglast proberen te beperken. Met andere woorden, binnen de grenzen van de overige vier verplichtingen en meer in het bijzonder van de eerste verplichting streeft Heijmans naar waardecreatie door middel van effectief management van belastinglasten en legitiem gebruik van belastingvoordelen, vrijstellingen en/of subsidies.



## 3. Tax zekerheid & comfort

Heijmans streeft naar het ontwikkelen van sterke en wederkerige relaties met lokale belastingautoriteiten op basis van transparantie en vertrouwen. Dit alles met het doel te komen tot een juiste wetstoepassing, het vergroten van rechtszekerheid en verminderen van disputen. Heijmans hanteert hiervoor de volgende principes:



- In het geval dat belastingwetgeving onduidelijk of onderhevig is aan interpretatieverschillen wordt schriftelijk advies ingewonnen door Heijmans Tax.
- We voorzien de belastingautoriteiten zo snel mogelijk van alle benodigde informatie en relevante documentatie.
- Dialoog gaat voor dispuut. We geven de sterke voorkeur aan het oplossen van geschillen in de sfeer van het onderlinge overleg - mits mogelijk – door in te zetten op constructief overleg en te bouwen aan duurzame relaties met relevante belastingautoriteiten.
- In het geval van nieuwe en/of gewijzigde wet- en regelgeving behartigen vertegenwoordigers van Heijmans via de brancheverenigingen onze belangen richting (lokale) overheden, met inachtneming van onze fiscale gedragscode.
- We bouwen een dossier op in verweer tegen geschillen en conflicten met betrekking tot verschil van inzicht en interpretatie van belastingwetgeving, maar altijd met als primair doel om te komen tot een minnelijke schikking en/of oplossing.

## 4. Tax risicobeheersing

Heijmans is op dit moment nagenoeg uitsluitend in Nederland actief. Dit neemt niet weg dat het in de huidige publieke discussie met betrekking tot het tax

beleid van multinationals en gelet op de overheidsopdrachtgevers van Heijmans, des te meer reden is om onze tax risico's te identificeren en te

beheersen.



Heijmans is blootgesteld aan de volgende tax risico's:

- Tax compliance & reporting risico's. Deze risico's omvatten het te laat of onjuist indienen van belastingaangiften, het te laat of onjuist aanspraak maken op vrijstellingen of voorkomingen, en financiële of operationele systemen en processen die niet robuust genoeg zijn ter ondersteuning van compliance & reporting verplichtingen. De risicobereidheid voor tax compliance & reporting risico's is laag.
- Transactionele risico's. Het risico van het ondernemen van (rechts)handelingen zonder vooraf de fiscale consequenties in kaart te brengen, dan wel tax planning die niet juist wordt geïmplementeerd. De risicobereidheid van transactionele risico's is laag tot medium.
- Reputatierisico's. Dit omvat de overall impact die de bedrijfsvoering op het gebied van tax kan hebben op onze relaties met stakeholders, klanten, belastingautoriteiten en de maatschappij. De risicobereidheid is gematigd. In geval van een onzekere belastingpositie geldt dat een pleitbaar standpunt ("more likely than not") wordt ingenomen.

Heijmans beheerst zijn risico's op basis van de volgende principes:

- Fiscale risicobeheersing is een integraal onderdeel van de Heijmans risk policy. Dit betekent dat Heijmans Tax geconsulteerd dient te worden om de fiscale consequentie van significante zakelijke transacties, vooraf te bepalen.
- Het opstellen en beheren van het Tax Control Framework en Risicomatrix per belastingmiddel gebeurt in nauw overleg met de Belastingdienst onder een Individueel Toezichtsplan (Horizontaal Toezicht).
- We dragen bij aan naleving en optimalisatie van fiscale processen, inclusief gebruikmaking van automatiseringssoftware en technologie waar mogelijk.
- Op peil houden en verbeteren van het fiscale kennisniveau en de signaleringsfunctie van werknemers betrokken in fiscale processen ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving door interne of externe trainingen.
- We voorkomen verrassingen door nauw betrokken te zijn bij de kwartaal- en jaarafsluitingen.
- De Audit- en Riskcommissie wordt geïnformeerd over de uitvoering van ons tax beleid (en strategie) en urgente onderwerpen, inclusief tax risico's, ten minste eens per jaar.



## 5. Tax governance

De raad van bestuur van Heijmans is verantwoordelijk voor het tax beleid (en strategie). De directies van de bedrijfsstromen zijn verantwoordelijk voor het implementeren en uitvoeren van het tax beleid. Heijmans Tax is het aanspreekpunt voor alle tax gerelateerde zaken. Heijmans Tax bestaat uit hoogopgeleide tax experts die in continue dialoog zijn met interne en externe stakeholders. Heijmans Tax rapporteert periodiek aan de CFO en Group Controller over de naleving van het tax beleid (en strategie).



## Tax contributie rapport

Eén van onze principes is dat Tax de business volgt. De business is kortgezegd het ontwerpen, bouwen en onderhouden van gebouwen, woningen en infrastructuur, inclusief aanpalende goederen en diensten. Dit is ondergebracht in de bedrijfsstromen Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra met het hoofdkantoor in Rosmalen en kantoorlocaties verspreid over de rest van Nederland.

Heijmans heeft op dit moment nagenoeg geen activiteiten in het buitenland en alle werknemers, inclusief senior management, zijn werkzaam in Nederland. Dit gegeven is belangrijk om de tax positie van het Heijmans businessmodel goed te begrijpen en de reden dat 100% van het resultaat behaald met ons businessmodel is gealloceerd aan Nederland<sup>1</sup>. Naast periodiek overleg, zullen we waar mogelijk ook afspraken maken met de Belastingdienst over de bepaling van de belastbare winst.

Heijmans heeft tax processen en beheersingsmaatregelen om de verschillende belastingmiddelen, zoals btw, loonheffingen en vennootschapsbelasting te kunnen beheersen. Daarnaast worden er periodiek (al dan niet met externe partijen) monitoringsactiviteiten uitgevoerd, zoals steekproeven en interne audits, om te bepalen of de beheersingsmaatregelen nog effectief zijn. Daarnaast worden periodiek tax trainingen en updates verzorgd om het fiscale kennisniveau en de signaleringsfunctie ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving op peil te houden en te verbeteren.

In het financiële jaarverslag wordt informatie verstrekt over tax betalingen en ingehouden belastingen. Heijmans deelt jaarlijks een country-by-country rapport met de Belastingdienst. Hieronder hebben we de belangrijkste tax data voor Nederland (100% van de operationele activiteiten) opgenomen.

---

<sup>1</sup> Heijmans heeft nog een aantal inactieve buitenlandse vennootschappen in zijn structuur stammend uit buitenlandse activiteiten uit het verleden en welke thans in afwachting van liquidatie zijn (lees: 'slapende' vennootschappen).

Fiscaal boekjaar: 2022 (EUR '000)						
Tax Jurisdictie	Externe omzet	Interne omzet*	Totale omzet	Resultaat voor belastingen	Betaalde winstbelastingen **	Belastinglast (actual) ***
Nederland	1.812.210	70	1.812.280	73.081	8.471	9.032
België	0	40	40	-160	0	0
Duitsland	0	0	0	-30	0	0

<sup>1</sup> \* Interne omzet betreft grensoverschrijdende omzet, exclusief interne omzet binnen een jurisdictie.

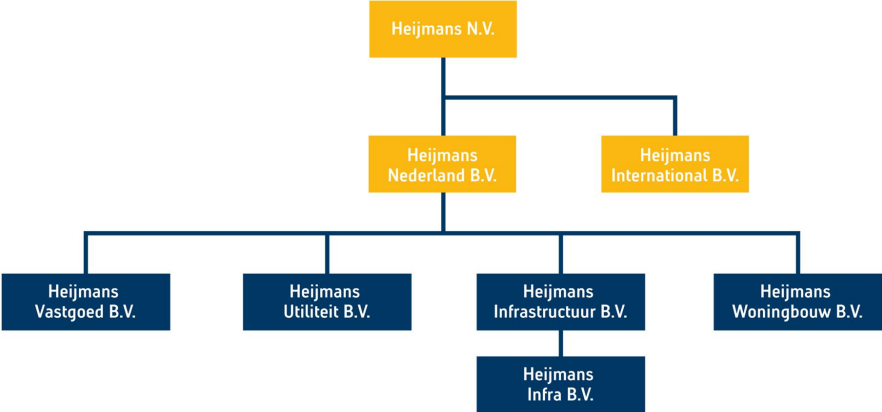
\*\* Betaalde winstbelastingen betreft de daadwerkelijke betaalde winstbelastingen gedurende 2022.

\*\*\* Belastinglast (actual) betreft de totale acute belastinglast, exclusief de latente belastinglast/bate. De latente belastinglast is aanzienlijk gegeven de geaccumuleerde verliezen uit het verleden die gedeeltelijk kunnen worden verrekend met belastbare winsten.

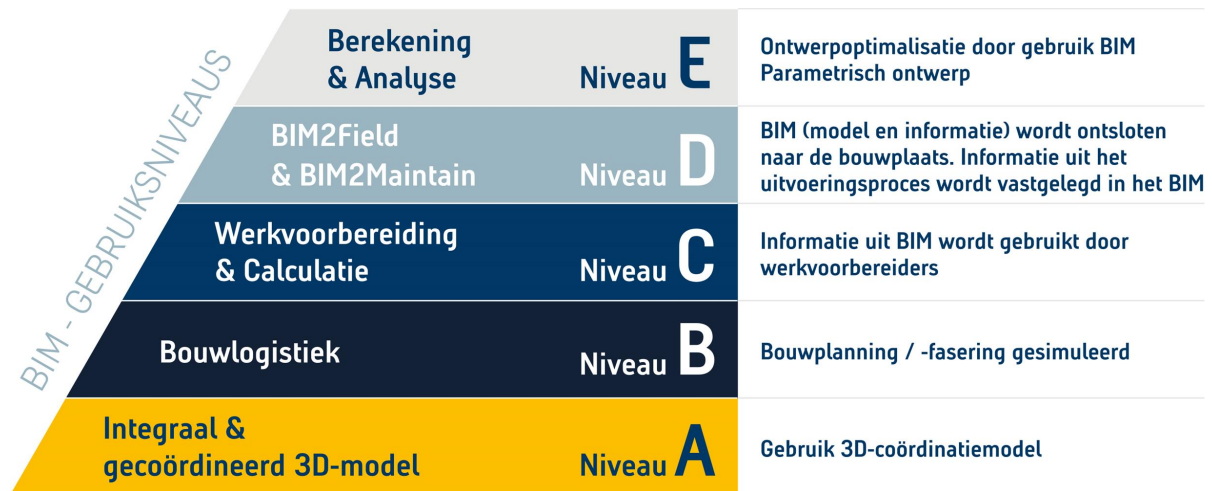


\* Dit overzicht vertegenwoordigt Heijmans N.V. en al zijn 100% (in)directe dochterondernemingen

11.6.13 Overzicht juridische structuur



## 11.6.14 Heijmans BIM-ladder



Per niveau zijn er vijf sterren te behalen. Deze maken concreet welke BIM-activiteit of -output geleverd moet worden, passend bij het gewenste ambitieniveau.

### Ambitieniveau A

- 1e ster: 3D-Model aanwezig van alle (of minimaal vier) ontwerpdisciplines tot en met DO-fase (geometrie)
- 2e ster: Integraal Model aanwezig van alle ontwerpdisciplines tot en met UO-fase met informatie volgens BIM-specificaties
- 3e ster: Minimaal drie productiemodellen zijn aanwezig
- 4e ster: Gebruik Common Data Environment (CDE)
- 5e ster: Ieder afzonderlijk object heeft een eigenaar

### Ambitieniveau B

- 1e ster: Bouwplaatsontwerp is onderdeel van het Integraal Model
- 2e ster: (Een deel van) de bouwfasering wordt gesimuleerd
- 3e ster: (Een deel van) het uitvoeringsproces wordt gesimuleerd
- 4e ster: Informatie voor logistieke processen is afkomstig uit het Integraal Model en/of de CDE
- 5e ster: Gebruik van scenario-analyses voor optimalisatie van het uitvoeringsproces

### Ambitieniveau C

- 1e ster: Hoeveelheden worden geautomatiseerd uit het Integraal Model gehaald voor calculatie en/of inkoop
- 2e ster: Informatie uit het Integraal Model wordt gebruikt voor werkvoorbereiding
- 3e ster: Het Integraal Model wordt verrijkt met informatie vanuit werkvoorbereiding
- 4e ster: Het Integraal Model bevat minimaal vier productiemodellen
- 5e ster: Assetinformatie is afkomstig uit het Integraal Model

## **Ambitieniveau D**

- 1e ster: Het Integraal Model en (eventueel) aanwezige extracten zijn beschikbaar op de bouwplaats via Mobile Devices
- 2e ster: Toepassen van Digitaal Keuren
- 3e ster: Uitvoering legt As-Built informatie (geometrisch en objecteigenschappen) vast in Integraal Model
- 4e ster: (Semi-)automatisch monitoren door middel van bijvoorbeeld laserscan/beeldmateriaal
- 5e ster: Uitvoeringsinformatie wordt taakgericht gegenereerd uit het Integraal Model

## **Ambitieniveau E**

- 1e ster: Eisen zijn geverifieerd middels het Integraal Model
- 2e ster: Toepassen van ontwerpberekeningen of simulatie vanuit het 3D-model
- 3e ster: 3D-modellen zijn parametrisch tot stand gekomen (minimaal drie onderdelen)
- 4e ster: Minimaal twee externe informatiebronnen betreffende de gebruiksfase van het systeem (bijvoorbeeld een gebouw, tunnel, object etc.) zijn gekoppeld met objecten in het Integraal Model
- 5e ster: Digital Twin 2.0; het integraal model is onderdeel van een allesomvattend informatiesysteem dat informatie-uitwisseling en gebouwbesturing aanstuurt

# 12 Begrippenlijst

---

## **Aerius-berekening**

Het rekeninstrument AERIUS is onderdeel van het Programma Aanpak Stikstof. Het wordt gebruikt om de stikstofdepositie als gevolg van projecten en plannen op Natura 2000-gebieden te berekenen. Deze berekeningen zijn verplicht voor vergunningverlening in het kader van de Wet natuurbescherming.

## **Beyond Eyes**

Een initiatief van Heijmans en CSU. Een verzameling datagedreven diensten voor slim gebouwbeheer: BE Equipped, BE Vital, BE Energized, BE Clean en BE Safe.

## **Bijna EnergieNeutraal Gebouw (BENG)-normering**

Normering die criteria stelt aan de energieprestaties van een gebouw en deze tot uitdrukking brengt aan de hand van drie indicatoren: energiebehoefte, primair energiegebruik en aandeel hernieuwbare energie.

## **Bouw Informatie Model (BIM)**

Een centraal, digitaal platform waar alle relevante informatie gedurende het bouwproces bij elkaar komt en dat door alle betrokken partijen wordt gebruikt om tot eenduidige interpretatie te komen en het bouwproces in goede banen te leiden. Dit leidt tot een digitaal (3D) model van wat gerealiseerd gaat worden.

## **BREEAM-score**

Building Research Establishment Environmental Assessment Method. BREEAM-NL is sinds 2009 de certificeringsmethode voor een duurzaam gebouwde omgeving. Met deze methode kunnen projecten worden beoordeeld op integrale duurzaamheid.

## **CO<sub>2</sub>-credits**

Een CO<sub>2</sub>-credit is een verhandelbare eenheid waarmee een organisatie de eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot kan compenseren door elders CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen.

## **CO<sub>2</sub>-emissies**

Uitstoot aan CO<sub>2</sub> (koolstofdioxide), gemeten over een bepaalde periode.

## **Custodians**

Financiële partijen die aandelen bewaren.

## **DBFM-contract**

DBFM staat voor Design, Build, Finance, Maintain, een contractvorm waarbij de opdrachtnemer zowel verantwoordelijk is voor het ontwerp en de bouw van het project, als voor financiering en het totale onderhoud. Het gaat daarbij vaak om langlopende, grote infrastructurele projecten in de grond, weg- en waterbouw (zoals wegen, sluizen en bruggen) en vastgoed.

### **Energietransitie**

De overgang van fossiele brandstoffen (aardgas, steenkolen, olie) naar duurzame energie (wind, zon, biomassa en water). Doelen en maatregelen om die te bereiken zijn vastgelegd in het Klimaatakkoord.

### **Generieke Poortinstructie (GPI)**

Een uniforme veiligheidsinstructie die iedereen volgt die op een bouwplaats komt: sinds 1 april 2019 verplicht voor alle bouwplaatsen in Nederland.

### **GO!**

Intern verbeterprogramma gericht op 'Geen Ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.

### **Green Deal**

Afspraken tussen organisaties, overheden en burgers om zo ruimte te bieden aan vernieuwende initiatieven om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.

### **Greenhouse Gas Protocol**

Protocol geïnitieerd door het World Business Council for Sustainable Development en het World Resources Institute samen met een aantal NGO's, waaronder het WWF en een aantal bedrijven, waaronder Shell. Met als doel procedures en handleidingen voor het berekenen en rapporteren van broeikasgassen.

### **Heijmans B'woond**

Renovatieconcept voor bestaande/bewoonde woningen gericht op corporaties en beleggers.

### **Heijmans Horizon**

Houtskeletbouwwooning die Heijmans gaat bouwen in de eigen fabriek in Heerenveen.

### **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 eenpersoonswoning voor specifieke doelgroepen die in de huidige woningmarkt tussen wal en schip vallen, zoals starters, spoedzoekers en statushouders.

### **Huismerk Appartementen Concept**

Een door Vastgoed en Woningbouw gezamenlijk ontwikkeld appartementenconcept voor stedelijke (her)ontwikkelingsgebieden. Sneller ontwikkelen en bouwen moet leiden tot betaalbare appartementen voor verschillende doelgroepen in het sociale, midden en hogere segmenten (zowel huur als koop).

### **IF-cijfer**

De Injury Frequency (IF), ongevallenfrequentie-index, is het aantal ongevallen met verzuim dat in een bepaalde periode plaatsvindt, gedeeld door het aantal uren.

**Inkoopspend**

De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.

**Integrated Reporting Framework**

Samenvattende rapportage waarin organisaties aangeven hoe zij duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor kortere en langere termijn.

**Ketenintegratie**

Samenwerking binnen en tussen de opeenvolgende schakels binnen een organisatie of bedrijfskolom, van leveranciers tot aan de klant.

**Klimaatadaptief**

Klimaatadaptatie gaat de effecten van klimaatverandering tegen en kan een bijdrage leveren aan een klimaatbestendig Nederland. De adaptatie is mogelijk door het aanleggen van klimaatbuffers.

**KPI**

Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort kpi's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.

**LEAN**

LEAN is een bedrijfskundige methodiek die gericht is op efficiënter werken. Met de toepassing van de LEAN-methode wordt vooral een flexibele werkwijze ontwikkeld waarbij de klantenvraag centraal staat en verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt.

**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.

**Porthos-uitspraak**

Porthos is een samenwerking tussen Havenbedrijf Rotterdam, Gasunie en EBN. Porthos ontwikkelt een project waarbij CO<sub>2</sub> van de industrie in de Rotterdamse haven wordt getransporteerd en opgeslagen in lege gasvelden onder de Noordzee. In november 2022 deed de Raad van State een tussenuitspraak over het gebruik van de wettelijke bouwvrijstelling door Porthos. Deze vrijstelling houdt in dat voor de stikstofuitstoot die bij de bouw van projecten plaatsvindt, geen vergunning nodig is. De Raad van State oordeelde dat de bouwvrijstelling niet gebruikt mag worden, omdat niet uit te sluiten is dat de natuur in Natura 2000-gebieden daardoor schade oploopt. Deze uitspraak heeft grote gevolgen voor bouw-, infrastructuur- en verduurzamingsprojecten in Nederland.

**Procurement**

Procurement is het proces van het vinden, het overeenkomen van voorwaarden en het verwerven van goederen, diensten of werken van een externe partij.

**Roadshow**

Een serie presentaties waarin een bedrijf een toelichting geeft op de financieel-economische en strategische aspecten van hun onderneming met het doel de bekendheid van de aandelen in dat bedrijf te vergroten en zodoende de koers te steunen.



**SDG's**

Sustainable Development Goals (SDG's): 17 duurzame ontwikkelingsdoelen met 169 subdoelen, geformuleerd door de Verenigde Naties, die een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. Deze doelen vormen de internationale agenda voor overheden, bedrijven, NGO's en kennisinstellingen.

**Smart grid**

Een 'slim' elektriciteitssysteem dat de vraag naar elektriciteit afstemt op het aanbod op dat moment.

**SpeakUp-systeem**

Een procedure met bijbehorend systeem om anoniem meldingen over misstanden in het bedrijf te kunnen doen per telefoon of online via een website. De procedure en het systeem lopen via een externe, onafhankelijke en hierin gespecialiseerde partij die Heijmans hiervoor heeft ingeschakeld.

**Verslimmen**

Het toepassen van intelligente technologie die het mogelijk maakt gebouwen en gebieden data te laten genereren waarop gestuurd en beheerd kan worden.

**Vlootschouw**

Het jaarlijks inventariseren van kennis, talenten en competentie van de medewerkers.

**Waardecreatiemodel**

Schematische, gevisualiseerde weergave van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor zijn stakeholders en de samenleving. Het model geeft inzicht in kapitaalstromen, bedrijfsmodel, concrete resultaten als output en de impact en waarde die op een breder vlak wordt gecreëerd voor de samenleving.

# 13 Afkortingen

---

Arbo	Arbidsomstandigheden (wet)
AscX	Amsterdam Small Cap Index
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BAVA	Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders
BIM	Bouw Informatie Model
BREEAM-score	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
CEO	Chief Executive Officer
CDE	Common Data Environment
CFO	Chief Financial Officer
CO <sub>2</sub>	Koolstofdioxide
COP21	Klimaatconferentie Parijs 2015
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRO	Chief Risk Officer
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
DNSH-criteria	Do No Significant Harm-criteria
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EMA	Europees Geneesmiddelen Agentschap
ENI	Emissieloos Netwerk Infra
EPC	Energie Prestatie Coëfficiënt
ERM	Enterprise Riskmanagement
ERP	Enterprise Resource Planning
GHG	Greenhouse Gas Protocol
GIS	Geografisch Informatie Systeem
GO!	Geen Ongevallen!
GPI	Generieke Poortinstructie
GRC	Governance-Risico-Compliance
GRI	Global Reporting Initiative
GCVB	Governance Code Veiligheid in de Bouw
HRM	Human Resource Management
IF	Injury Frequency
IFRS	International Financial Reporting Standard
ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
IT	Informatietechnologie
KPI	Kritieke Prestatie Indicator
MKI-score	Milieu Kosten Indicator
MPG-score	Milieu Prestatie Gebouwen
NEPROM	Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen
NYSE	New York Stock Exchange

RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RvB	raad van bestuur
SAP	Systems, Applications and Products for data processing
SDG's	Sustainable Development Goals
SSVV	Stichting Samenwerken Voor Veiligheid
Stichting AK	Stichting Administratie Kantoor
SKAO	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
TCFD	Task Force on Climate-Related Financial Disclosures
UMA	Uniforme Meld Applicatie
VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers
ViA	Veiligheid in Aanbesteding
VR	Virtual Reality
WAS	Wet aanpak schijnconstructies
Wmz	Wet melding zeggenschap



# Colofon

Het jaarverslag 2022 van Heijmans N.V. is te vinden op de website van Heijmans,

**Contactpersonen:**

[Robert Koolen \(rkoolen@heijmans.nl\)](mailto:rkoolen@heijmans.nl)

[Guido Peters \(gpeters@heijmans.nl\)](mailto:gpeters@heijmans.nl)

[Renate Leijten \(rleijten@heijmans.nl\)](mailto:rleijten@heijmans.nl)

iXBRL, PDF & website realisatie: F19 Digital Reporting

Publicatiedatum:

17 februari 2023

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