

Bouwen aan de contouren van morgen

Jaarverslag Heijmans 2011

heijmans



Drie verslagen, een drie-eenheid, drie kleuren

Het **jaarverslag** geeft alle inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen van 2011, inclusief de jaarrekening.

Het **duurzaamheidsverslag** gaat in op onze visie, doelstellingen en strategie met betrekking tot duurzaamheid. Niet voor niets zeggen wij 'duurzaamheid duurt het langst', want dat is waar wij als onderneming voor staan. Met onze activiteiten, producten en diensten bouwen we immers aan de contouren van morgen. Innovatie is cruciaal voor verbetering, kennisontwikkeling, creativiteit en groei. Het gaat daarbij niet alleen om de grote ideeën, toptechnologie en vooraanstaande kennis, maar ook om ondernemerschap. Zien waar de markt naar beweegt, wat onze klanten beweegt. Want alleen dan wordt technologie pas echt interessant. Smart building noemen we dat en daarover leest u meer in het **innovatieverslag**.

Bekijk alle verslagen online op www.jaarverslagheijmans.nl

Inhoudsopgave

Bericht van de voorzitter	4
Profiel Heijmans	7
Tien jaar Heijmans in kengetallen	16
Het aandeel Heijmans	19
Raad van bestuur	25
Raad van commissarissen	27
Strategische agenda 2011	29
Operationele gang van zaken	35
Financiële gang van zaken	45
Human resource management	59
Duurzaamheid	67
Kwaliteit	75
Gedrag, integriteit en dilemma's	79
Corporate governance	83
Risicobeheersing	91
Bericht van de raad van commissarissen	99
Remuneratierapport	109
Bestuurdersverklaring	113
Jaarrekening	115
Resultaatbestemming	205
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	206
Bijlagen	208
Begrippenlijst	215

Bericht van de voorzitter



Gerrit Witzel
voorzitter raad van bestuur

Het afgelopen jaar was zonder meer lastig. In de tweede helft van het jaar verslechterde de woningmarkt verder. Tegen deze achtergrond hebben we besloten een aantal vastgoedposities af te waarderen waarmee we aansluiten bij de nieuwe realiteit in de woningmarkt. Utiliteitsbouw, inclusief het onderdeel prefab, kampte met lastige marktomstandigheden, operationele problemen en onvoldoende kwaliteit in de uitvoering. Met hoge faalkosten als gevolg. Tot slot kende ook onze Duitse dochteronderneming Oevermann tegenvallende resultaten. Hierdoor is het operationeel resultaat van 2011 dan ook duidelijk lager uitgekomen dan vorig jaar.

We hebben maatregelen ingezet om tot resultaatsverbetering te komen. Bij Utiliteitsbouw hebben we op meerdere directieposities wijzigingen doorgevoerd. Het commerciële team is bovendien sterk gereduceerd met als doel de overhead te verlagen en efficiency te verhogen. Prefab is omgevormd tot een interne productiefaciliteit. Helaas hebben we hier tweederde van het aantal arbeidsplaatsen moeten schrappen. De organisatie van Oevermann Ingenieurbau zijn afgebouwd naar een compacter bedrijfsmodel en de organisatie van Hochbau (Civiel) is gecentraliseerd.

Daarnaast laten Infra, Woningbouw en Techniek echter een solide en prima resultaat zien. Het resultaat van Vastgoed is, ondanks de lastige marktomstandigheden, stabiel. Hier hebben we Proper-Stok en het grondbedrijf samengevoegd, waardoor zowel aan proceskwaliteit als aan creativiteit gewonnen wordt, en meerwaarde ontstaat. Ook is een strategische samenwerking met Syntrus Achmea overeengekomen voor de ontwikkeling en realisatie van huurwoningen. Een passend antwoord op de huidige marktontwikkeling. Tevens is de omvorming van 'Infra' naar Wegen en Civiel het afgelopen jaar in gang gezet. Met de vorming van Wegen en Civiel worden enerzijds permanent synergievoordelen op het gebied van ketenverlenging, engineering en geïntegreerde systemen gerealiseerd. Anderzijds kunnen de sectoren separaat beter inspelen op de ontwikkeling van producten en diensten. In 2011 laten de activiteiten in België een sterk verbeterd resultaat zien. De samenwerking tussen de Nederlandse activiteiten met het Duitse Franki is verder geïntensiveerd. Bij projecten als de Vlaketunnel in Zeeland en Vleugel in Utrecht heeft Heijmans in 2011 kunnen profiteren van de kennis en kunde van Franki.

Solide basis

De onderneming houdt haar solide basis, ondanks de marktontwikkeling en de maatregelen die we hebben moeten treffen. Eind 2011 bedroeg de solvabiliteit van Heijmans 31%: de balans en de vermogensverhoudingen blijven solide. We kennen een terughoudend investeringsbeleid en werkkapitaalmanagement, ondersteund door een centraal gestuurd administratiesysteem en een sterke controlfunctie. Ons financiële beleid is gericht op het verder afbouwen van het vermogensbeslag in vastgoedposities. Verder hebben we het afgelopen jaar onze financieringsruimte zeker gesteld door de bankfaciliteit te vernieuwen.

Kwaliteit

Als gevolg van onze strategie 'marge boven volume' neemt het aandeel integrale projecten in onze portefeuille toe. Projecten waarin de kennis en kunde van de verschillende Heijmans sectoren van

toegevoegde waarde is voor klanten. Bijvoorbeeld de A4 Schiedam-Delft, het Stadskantoor Rotterdam en de passagiersterminal van Eindhoven Airport. De kwaliteit van Heijmans is hier gelegen in het samenbrengen van disciplines, waardoor synergie ontstaat. Zo gaat de vluchtafhandeling van de luchthaven tijdens de verbouwing ongestoord door, en is de staalconstructie in het nieuwe stadskantoor wezenlijk duurzamer dan elke andere oplossing.

Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid worden flinke stappen gezet. In het voorjaar zijn de duurzaamheidsdoelen gekoppeld aan key performance indicators, zodat het resultaat meetbaar is. Hieruit blijkt dat het merendeel van de doelstellingen voor 2011 gehaald is, mede door sturing op duurzame inkoop en het instellen van beleidsmaatregelen als FSC hout en diversiteit.

Daarnaast verwierf Heijmans dit jaar de opdracht om minimaal 1.000 oplaadpalen voor elektrisch rijden te realiseren in Amsterdam. Een aanjager voor de ontwikkeling van smart energy en smart mobility. In november won Heijmans bovendien de prestigieuze Gouden Piramide voor beste opdrachtgever van 2011, met het binnenstedelijke project het Funen in Amsterdam. Reden hiervoor was de kwaliteit van het project en het anti-cyclisch durven denken. Daarnaast zijn we voortrekker van verschillende initiatieven ten aanzien van duurzaamheid in brede zin. Voorbeelden zijn het Smart Energy Collective en het Bossche Energieconvenant. Hiermee creëren we niet alleen een eigen sterke basis, maar leggen we ook vooruitstrevende duurzame fundamenten in de sector.

Kortom

Het afgelopen jaar laat zien dat aanscherping van processen nodig is en blijft. Wij zullen nog beter moeten werken om onze ambities te verwezenlijken. We zijn op weg, maar er is meer nodig in de huidige marktomstandigheden. Heijmans heeft de ambitie toonaangevend te zijn op het gebied van winstgevendheid, kwaliteit en duurzaamheid. Onze strategie om dit te realiseren, is ongewijzigd. Heijmans levert toegevoegde waarde aan haar klanten door de integrale aanpak waarin efficiency, kennis en kunde gerealiseerd worden.

Vooruitblik

Niet alleen het financiële beleid, ook de culturele basis van onze onderneming is sterk. Medewerkers werken met plezier en met een geel hart voor de onderneming en dat vormt uiteindelijk de kern van het bedrijf Heijmans. Een sterke basis die begint bij de mensen, ons beleid en een strategie die van toegevoegde waarde is voor klanten. Als voorzitter van de raad van bestuur kijk ik terug op een uitdagende periode waarin de onderneming belangrijke stappen voor de toekomst heeft gezet. Met veel vertrouwen draag ik mijn rol als voorzitter per 18 april aanstaande over aan Bert van der Els. Ik wens hem veel succes in zijn nieuwe rol als voorzitter van de raad van bestuur.

's-Hertogenbosch, 29 februari 2012

Gerrit Witzel

Voorzitter raad van bestuur



Profiel Heijmans

Visie, missie, strategie

Visie

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

Ambitie

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

Missie en strategie

Heijmans biedt ruimtelijke oplossingen zoals de klant het wil: toonaangevende oplossingen die van ontwerp tot onderhoud bijdragen aan een duurzame leefomgeving, gebruik makend van de laatste technieken en inzichten en voorzien van uitstekende service.

Heijmans realiseert haar missie door te sturen op een selectief aannemingsbeleid, door kennis en kwaliteit aan zich te binden, door voortdurende verbetering van bedrijfsprocessen en met een primaire focus op de Nederlandse markt. Door het bundelen van disciplines en kennis levert Heijmans vroegtijdig kwaliteit, dat zich vertaalt in langdurig betere oplossingen.

Teneinde de op *margegroei* gefocuste strategie te realiseren en te continueren streeft Heijmans op termijn naar een EBIT-marge in de realiserende sectoren van tussen de 3 en 4%. In de ontwikkelende sectoren, met name Vastgoed, is de streefmarge circa 8%.

Onderscheidend vermogen

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

Geschiedenis

De historie van Heijmans gaat terug tot het jaar 1923, toen Jan Heijmans in Rosmalen zijn stratenmakersbedrijf startte. De naoorlogse wederopbouw geeft hem volop de kans te groeien, door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. De eerste bedrijfsovername is in deze periode een feit en markeert het begin van een enorme groei en veelzijdigheid. In 1993 krijgt Heijmans een notering aan de Amsterdam Exchanges. Daarmee boort het bedrijf een nieuwe bron van kapitaal aan, die verdere groei en overnames mogelijk maakt. De koers van de onderneming is vanaf medio 2008 ingrijpend gewijzigd. De ingezette koerswijziging, de 'turnaround', concentreerde zich op een aantal pijlers: zekerstelling van de financiering, verkoop van de buitenlandse activiteiten, terugschaling van de vastgoed- en woningbouwactiviteiten, positionering van utiliteitsbouw en installatietechniek als nichespeler, verbetering van resultaten in de wegenbouw en reductie van overheadkosten.

Marktgebieden en thema's

Met winstgevendheid, kwaliteit en duurzaamheid als speerpunten, voorzien wij klanten in zowel de zakelijke en overheidsmarkt als de consumentenmarkt van producten en diensten op het gebied van wonen (individuele woningen, gebiedsontwikkeling, gemengde projecten), werken (gezondheidszorg, onderwijs, datacenters) en verbinden (infrastructuur zoals wegen, energie en IT, civiele werken en ingenieursdiensten). Deze 3 marktgebieden worden via een zestal sectoren bediend, te weten Vastgoed en Woningbouw (wonen), Utiliteitsbouw en Techniek (werken), Wegen en Civiel (verbinden). De indeling van de sectoren en de aansturing ervan is gericht op synergie zodat schaal, kennis en kunde optimaal benut worden.

Activiteiten

Vastgoed

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

Woningbouw

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

Opbrengsten 2011 naar activiteit



Utiliteitsbouw

Utiliteitsbouw realiseert hoogwaardige bedrijfshuisvesting in de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi-) overheid, commercieel vastgoed, hightech clean industrie (zoals laboratoria) en datacenters. Servicebouw houdt zich als onderdeel van Utiliteitsbouw bezig met herstel, vernieuwbouw, onderhoud en renovatie van scholen, zorginstellingen, luchthavens en kantoren. Utiliteitsbouw werkt vanuit een sterk gecentraliseerd bedrijfsmodel.

Techniek

De activiteit Techniek ontwerpt, realiseert en onderhoudt complete elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. Het onderdeel services assisteert service- en onderhoudsafdelingen en hun relaties, voornamelijk zakelijke klanten, bij complexe beheersvraagstukken. Techniek werkt vanuit regionale vestigingen met een centrale aansturing en is actief in de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi-)overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie en datacenters.

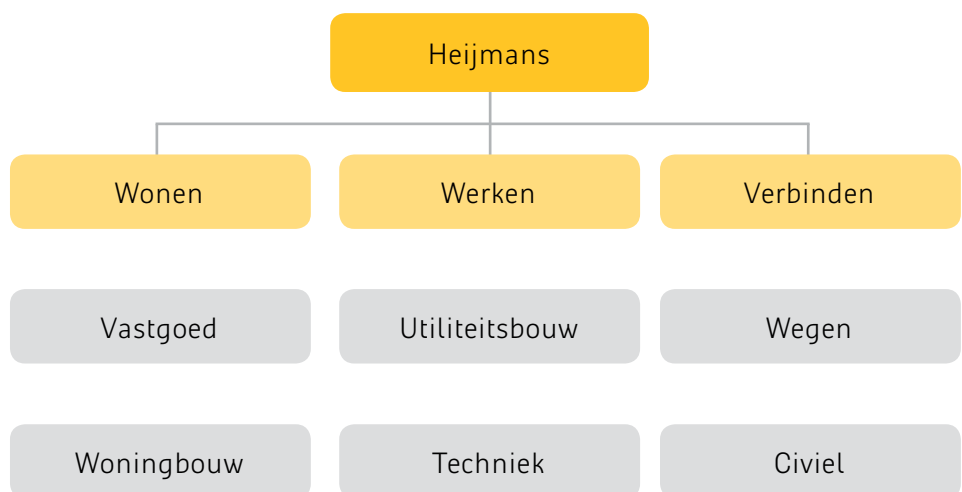
Wegen

Wegen richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van infrastructuur. Dit kan wegen en ondergrondse infra betreffen. De Wegenorganisatie kent een aantal kennisvelden en ondersteunende disciplines. Deze onderdelen dragen bij aan de groei en ontwikkeling van de marktgebieden en sluiten aan bij marktontwikkelingen als duurzaamheid, energie en kwaliteit. Het betreft ingenieursdiensten, gericht op engineering en design&construct, asset management en niches als sport en groen (aanleg en onderhoud van sport- en groenvoorzieningen). Infra België richt zich vooral op wegenbouw, onderhoudscontracten en PPS-projecten (publiek-private samenwerkingen). De Belgische activiteiten versterken daarmee de Nederlandse infra activiteiten.

Civiel

Civiel richt zich op de locatiegebonden en boven- en ondergrondse infrastructuur, zoals viaducten, kunstwerken, kabels, leidingen, energievoorzieningen, restauratiewerken, waterzuiveringen, enzovoorts. Deze disciplines worden ondersteund door ingenieursdiensten. De ontwikkeling van smart grids in Nederland ziet Heijmans als een kans om zich als 'smart builder' verder te onderscheiden. Franki, de Duitse dochteronderneming, versterkt de integrale kwaliteit van Civiel door samenwerking op gespecialiseerde onderdelen en projecten.

Organogram Heijmans N.V.



Visie corporate governance

Corporate governance gaat, in algemene zin, over een vijftal elementaire zaken. Ten eerste over de strategie en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen. Ten tweede over effectief bestuur: over de verhoudingen tussen bestuurders, toezichhouders en andere betrokkenen, zoals de aandeelhouders en ondernemingsraad, maar ook klanten en leveranciers. Het derde element is bedrijfscultuur, waarbij het gaat om het integer handelen in de organisatie. Het vierde element is de monitoring en evaluatie, waarbij de invulling en sturing van belang is. Tot slot gaat het bij het element van verantwoording en transparantie om de interne en externe communicatie.

Heijmans heeft de ambitie om toonaangevend te zijn op het gebied van winstgevendheid, kwaliteit en duurzaamheid. Met de integrale aanpak, strak geleide bedrijfsprocessen, projectsturing en een solide vermogenspositie is Heijmans in staat deze ambitie te verwezenlijken. Daarvoor is een cultuur van discipline en eenheid nodig. Heijmans onderschrijft het belang van een goede corporate governance en gedragscode om haar bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken. En streeft er zodoende naar de *hoogste normen* te hanteren. Dat betekent dat Heijmans wetgeving naleeft, respecteert, erop toeziet alsook richtlijnen volgt en initieert die branchebreed en voor de onderneming specifiek gelden. Daarnaast betekent dit dat Heijmans streeft naar optimale integriteit en transparantie omtrent haar handelen en besluitvorming richting stakeholders, een permanente dialoog met stakeholders en gelijktijdige en toegankelijke informatieverspreiding.

Bestuur, toezicht en management

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

Bestuur

De raad van bestuur stelt de strategie van de onderneming vast en stuurt het operationele management, bijgestaan door concerndirecteuren, aan. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de onderneming, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, het resultaat en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Daarnaast is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de onderneming. De control- en besturingssystemen vertalen zich in kwartaal- en managementrapportages en reviewmeetings met het management. Het functioneren van het bestuur wordt periodiek door de raad van commissarissen geëvalueerd. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Toezicht

De raad van commissarissen benoemt en ontslaat de leden van de raad van bestuur. Bij zowel bestuur als toezicht staat het belang van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen voorop. Hierbij wordt onder meer gestreefd naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken. Hij staat de raad van bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van deze taak richt de raad van commissarissen zich naar het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen.

Zeggenschap

Certificaten van aandelen Heijmans worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De certificaten van aandelen zijn genoteerd aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.

Medezeggenschap

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

Bedrijfscultuur

In 2011 heeft Heijmans een nieuwe gedragscode, 'de kr8 van Heijmans', geïmplementeerd. Deze nieuwe code sluit aan op de laatste inzichten in de branche en geeft aan de hand van 8 kernwaarden aan wat Heijmans van haar medewerkers verwacht. Concreet heeft het naleven, stimuleren en toezien op deze 8 waarden als doel de bedrijfscultuur optimaal te laten bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de onderneming. Daarvoor is eenheid, eigen verantwoordelijkheid en discipline nodig.

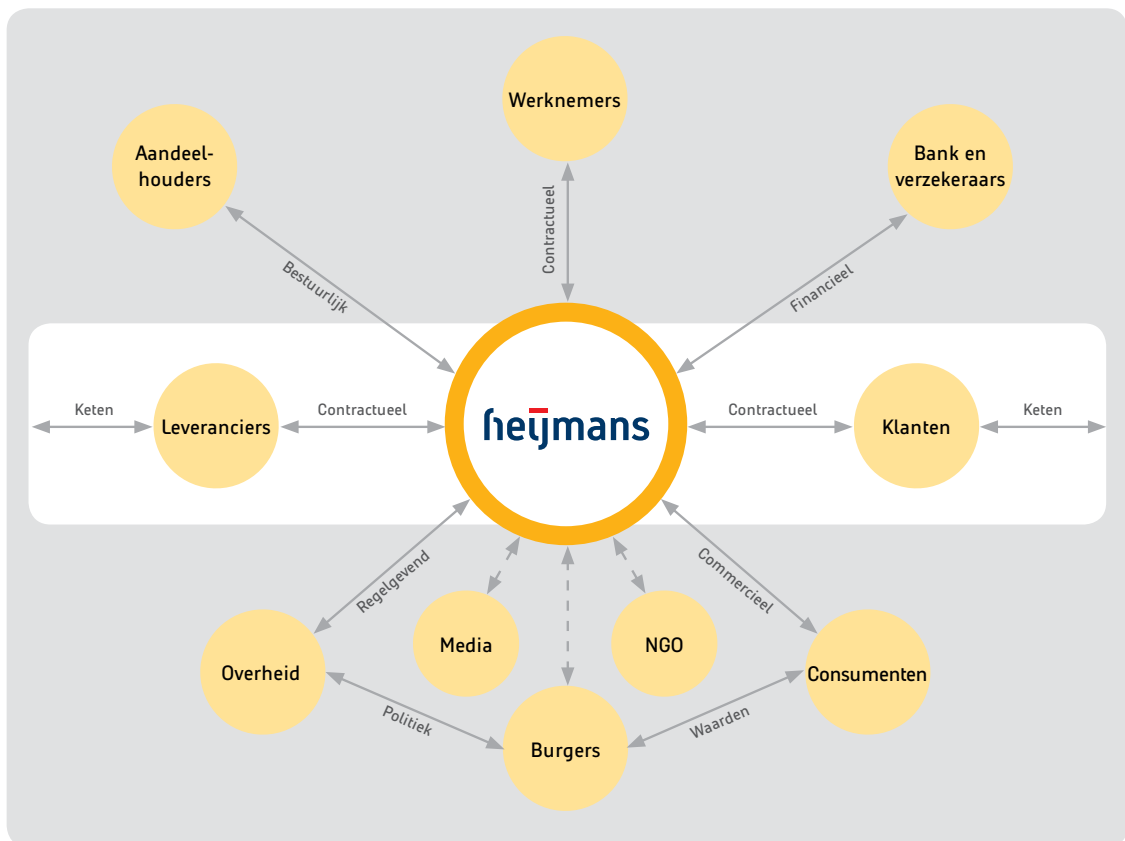
Instrumenten corporate governance

Binnen het corporate governance beleid hanteert Heijmans een aantal instrumenten, onderverdeeld naar regels, reglementen, codes enerzijds en middelen (zoals trainingen, bijeenkomsten, opleidingen, sociale media) anderzijds. De inzet ervan hangt af van het beoogde doel en de stakeholdersgroep.

Stakeholdersanalyse en inzet instrumenten

Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de Corporate Governance Code dat de vennootschap een samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen. De belanghebbenden zijn de groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: opdrachtgevers / klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers en onderaannemers, de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke groeperingen.

Stakeholdersdiagram



Stakeholder	Verantwoordelijkheid Heijmans
Opdrachtgevers / Klanten	Een passend aanbod van producten en diensten, helderheid over verantwoordelijkheden, risico's en andere condities in de uitvoering van projecten.
Medewerkers	Goede en veilige arbeidsomstandigheden en concurrerende arbeidsvoorwaarden: mogelijkheden voor persoonlijke groei, benutten van ieders capaciteiten en gelijke kansen.
Aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers	Een gezonde financiële basis en een goed rendement, gericht op de continuïteit van de onderneming. Daarbij wordt onder meer gestreefd naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn.
Ketenpartners (zoals toeleveranciers en onderaannemers)	Een professionele samenwerking en een faire manier van zaken doen, niet alleen op basis van prijs, maar ook op basis van kwaliteit, professionaliteit en duurzaamheid.
Bedrijfstak	Medeverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de branche, gericht op vooruitgang en vernieuwing, ontwikkeling van vakmanschap en het aantrekkelijk houden van de branche voor jongeren.
Samenleving (waaronder overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke groeperingen)	Oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, producten en diensten met een maatschappelijke meerwaarde. Goed burgerschap (met de wet als minimumnorm) en het verantwoordelijk omgaan met de footprint van onze organisatie en onze projecten.

Accenten instrumenten 2011

Integriteit en gedragscode

Het afgelopen jaar is nadrukkelijk aandacht geschonken aan de implementatie van de gedragscode via de volgende instrumenten:

- **Verspreiding boekje en lancering website:** halverwege het jaar is de nieuwe gedragscode onder alle medewerkers verspreid, tevens is op dat moment een website met achtergronden gelanceerd.
- **Training management:** in het najaar is gestart met trainingen voor het management, gericht op het bespreken van dilemma's en toelichten van de gedragscode.
- **Intranet en Yammer polls over dilemma's:** in het najaar zijn alle medewerkers via intranet en Yammer uitgedaagd te reageren op stellingen omtrent gedrag en integriteit.

Stakeholdersdialoog

In 2011 heeft Heijmans op een aantal wijzen de dialoog met stakeholders geïntensiveerd, onder andere via:

- **Stakeholdersbijeenkomsten:** voor de kwalitatieve strategische speerpunten in het beleid (kwaliteit, duurzaamheid en diversiteit) organiseert Heijmans jaarlijks stakeholdersbijeenkomsten. Hierbij is een afspiegeling van de relevante stakeholders aanwezig. Primaire doel is het beleid toe te lichten, te bediscussiëren en naar aanleiding van de inbreng deze te verscherpen. Concreet is in 2011 een stakeholdersbijeenkomst diversiteit en duurzaamheid gehouden.

- **Roadshows en conferenties:** ten behoeve van de dialoog met aandeelhouders heeft Heijmans op verschillende momenten contact met haar aandeelhouders. Niet alleen via de algemene aandeelhoudersvergadering en reguliere meetings met grote aandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en nieuwe aandeelhouders.
- **Analistenbijeenkomst:** begin juni heeft Heijmans alle analisten die het aandeel en de onderneming volgen uitgenodigd voor een projectbezoek en toelichting op het proces gebiedsontwikkeling in het Andreas Ensemble in Amsterdam.

Transparantie en interactie

Technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat informatie en communicatie steeds sneller gaan en voor velen toegankelijk is. Via bijvoorbeeld Twitter, Facebook en LinkedIn wordt informatie geplaatst, gedeeld binnen groepen en zo publiek gemaakt. Het inspielen en aansluiting hebben op deze sociale media is cruciaal voor ondernemingen om transparantie en interactie te betrachten. Dit doet Heijmans onder andere via de volgende instrumenten:

- **Webinars:** de analisten- en persbijeenkomsten die Heijmans houdt ter toelichting van halfjaar- en jaarcijfers zijn vanaf medio 2011 online en live, via audio- en videostreaming, te volgen voor geïnteresseerden. Ook kan men op dat moment live vragen stellen die in de bijeenkomst aan bod komen.
- **Yammer:** via dit interne gesloten systeem kunnen Heijmans medewerkers elkaar opzoeken om informatie te halen en te brengen. Ook is Yammer een levendig discussieplatform voor issues als gedrag en cultuur. Inmiddels zijn ruim 1.500 medewerkers aangesloten op dit netwerk.
- **Twitter:** via dit digitale netwerk is Heijmans direct aangesloten op meer dan 7.600 volgers, bestaande uit media, potentiële werknemers, belangenorganisaties, klanten en andere geïnteresseerden. Per dag plaatst Heijmans gemiddeld een tiental berichten, variërend van pers- en nieuwsberichten tot andere feitjes rondom Heijmans. Ook reageert Heijmans op klachten, vragen en wensen van andere twitteraars die betrekking hebben op Heijmans. Twitter stelt Heijmans in staat snel haar achterban te bereiken, te anticiperen op geruchten en haar reputatie te managen.
- **Blog:** eind 2011 is Heijmans gestart met de blog '_overruimte_' om verschillende thema's binnen haar werkveld uit te diepen en in dialoog te gaan met stakeholders. Het betreft thema's als duurzaamheid, gebiedsontwikkeling, productinnovatie, diversiteit en mobiliteit.

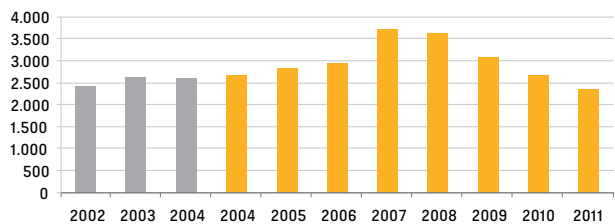
Tien jaar Heijmans in kengetallen

Kengetallen	2011 IFRS	2010 IFRS	2009 IFRS	2008 IFRS	2007 IFRS	2006 IFRS	2005 IFRS	2004 IFRS	2004 NL GAAP	2003 NL GAAP	2002 NL GAAP
Resultaat x € miljoen											
Opbrengsten	2.361	2.680	3.079	3.631	3.732	2.942	2.835	2.672	2.594	2.604	2.415
Operationeel resultaat ¹	-35,7	48,4	-6,5	-13,6	88,2	117,2	128,8	80,6	85,4	97,4	134,0
Winst na belastingen	-37,6	15,7	-40,4	-34,1	56,4	82,5	87,1	40,1	44,9	60,0	87,6
Vermogen x € miljoen											
Activa	1.554	1.600	1.853	2.220	2.205	2.130	1.906	2.011	1.585	1.518	1.373
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	636	683	722	824	960	952	892	995	883	899	747
Eigen vermogen	416	455	426	371	462	442	389	284	457	446	427
Netto schuld	103	178	223	331	366	497	403	515	197	344	301
Kasroom x € miljoen											
Operationeel	-6	74	-5	80	259	-30	109	245	219	59	-30
Investering	42	-34	30	0	-88	-39	-13	-15	-38	-64	-101
Financiering	-19	-131	-183	63	-126	77	-85	-167	-75	-5	150
Kasroom	17	-91	-158	143	45	8	11	63	106	-10	19
Verhoudingsgetallen in %											
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen	-5,6	7,1	-0,9	-1,7	9,2	12,3	14,5	11,1	13,1	12,5	17,9
Resultaat na belastingen:											
- als % eigen vermogen	-9,0	3,5	-9,5	-9,2	12,2	18,7	22,4	14,0	10,0	13,7	24,7
- als opbrengsten	-1,6	0,6	-1,3	-0,9	1,5	2,8	3,1	1,5	1,7	2,3	3,6
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	31,0%	32,6%	26,6%	19,7%	23,9%	23,8%	23,9%	19,6%	35,8%	36,7%	39,2%
Aantal aandelen x 1.000											
Ultimo	16.956	16.851	16.851	24.073	24.073	24.073	24.073	22.438	22.438	22.438	22.438
Gemiddeld	16.917	16.851	12.504	8.156	24.073	24.073	23.696	22.438	22.438	22.438	22.433
Gegevens per aandeel² x € 1											
Eigen vermogen	24,53	27,00	25,28	15,41	19,21	18,35	16,42	12,66	20,37	19,88	19,03
Operationeel resultaat	-2,11	2,87	-0,39	-0,56	3,66	4,87	5,43	3,59	3,81	4,34	5,97
Resultaat na belastingen	-2,22	0,93	-3,23	-4,18	2,34	3,43	3,67	1,79	1,70	2,37	3,70
Dividend	0,35	0,35	0,00	0,00	1,45	1,45	1,45	1,22	1,22	1,22	1,48
Koersinformatie x € 1											
Slotkoers ultimo	8,19	15,05	12,21	3,40	25,83	41,66	36,49	24,10	24,10	19,10	16,70
Hoogste koers	23,90	15,25	21,18	27,52	47,19	43,75	40,80	24,34	24,34	19,81	28,25
Laagste koers	6,58	10,70	9,49	3,36	22,97	35,49	24,44	17,64	17,64	13,20	14,51
Overige gegevens											
Orderportefeuille (x € miljoen)	2.192	2.188	2.597	3.004	3.248	3.196	2.559	2.362	2.350	2.341	2.317
Medewerkers (gemiddeld aantal)	8.384	8.839	9.980	11.311	10.119	9.162	9.336	9.839	9.839	10.011	9.544

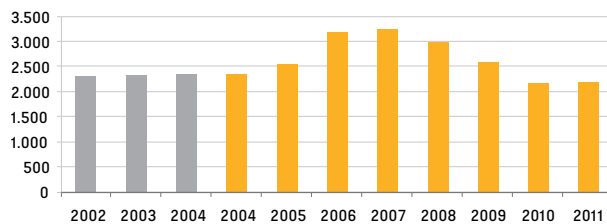
¹ Voor de waarderings- en presentatieverschillen tussen IFRS en NL GAAP wordt verwezen naar het jaarverslag 2005 en de jaarrekening 2005.

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

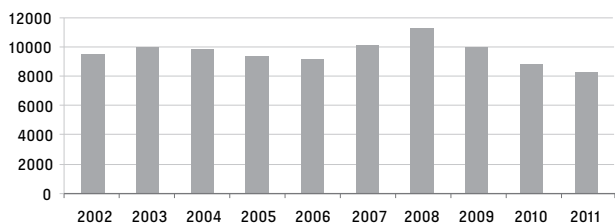
Opbrengsten (in € mln.)



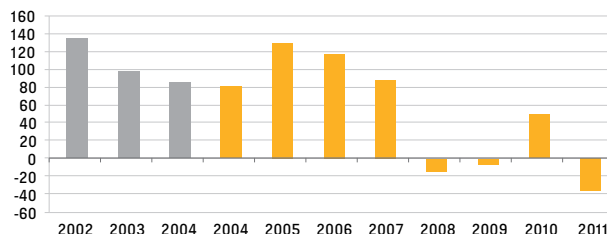
Orderportefeuille (in € mln.)



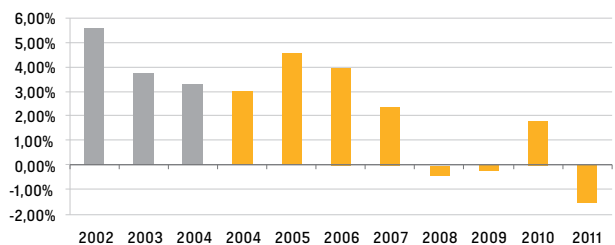
Aantal medewerkers gemiddeld



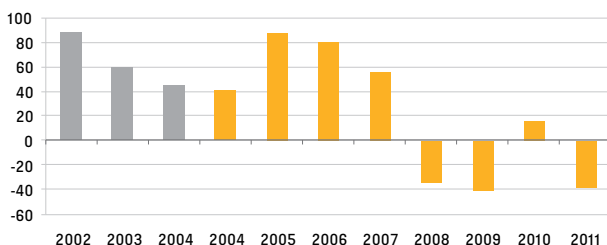
Operationeel resultaat (in € mln.)



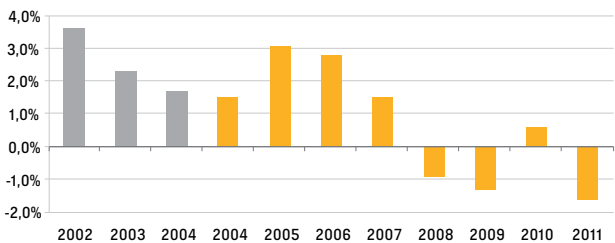
Operationele marge (in %)



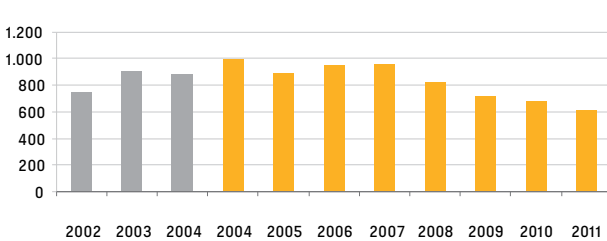
Resultaat na belastingen (in € mln.)



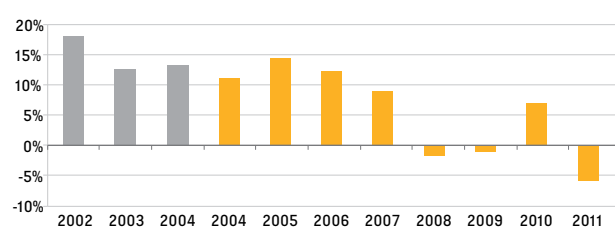
Nettomarge (in %)



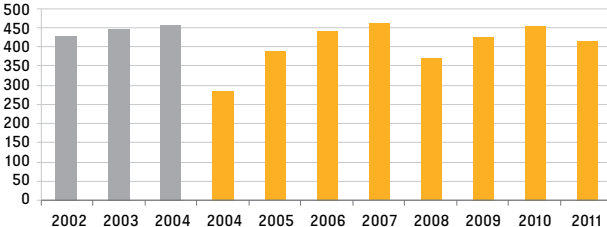
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen



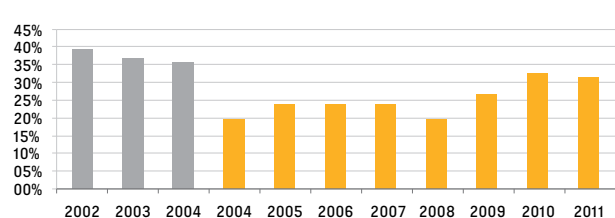
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



Eigen vermogen (in € mln.)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



IFRS
NL GAAP



15

27

39

16

28

40

17

29

41

18

30

42

19

31

43

20

32

44

21

33

45

22

34

46

PATRIJK VERBODEN
heijmans

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers with logo

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers with logo

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers with logo

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers with logo and handwritten 'A-20'

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers with logo and handwritten 'A-21'

Stack of white papers

Stack of white papers

Stack of white papers with logo and handwritten '886'

Stack of white papers with handwritten 'BP-1A'

Stack of white papers

Stack of white papers with handwritten 'A-22'

Stack of white papers with handwritten 'A-33'

Stack of white papers

Het aandeel Heijmans

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2011 als volgt samengesteld:

Aandelen x 1.000 stuks	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2011	2010	2011	2010
Gewone aandelen	35.100	35.100	16.956	16.851
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7.000	7.000	6.610	6.610
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	50.100	50.100	23.566	23.461

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft 16.956.179 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	2011	2010	2009	2008	2007
Geplaatst 1 januari	16.851	16.851	24.073	24.073	24.073
Emissie	-	-	144.435		
Stock dividend	105				
Subtotaal	16.956	16.851	168.508	24.073	24.073
Afname a.g.v. reverse stock split	-	-	-151.657		
Geplaatst 31 december	16.956	16.851	16.851	24.073	24.073
Geplaatst gemiddeld jaar	16.917	16.851	12.504	8.156	24.073
Resultaat per aandeel x € 1,00	-2,22	0,93	-3,23	-4,18	3,43
Dividend per aandeel x € 1,00	0,35	0,35	-	-	1,45
Pay out ratio %	-	38%	0%	0%	62%

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

Beursnotering Heijmans	2011	2010	2009	2008	2007
Slotkoers ultimo (in €)	8,19	15,05	12,21	3,40	25,83
Hoogste koers (in €)	23,90	15,25	21,18	27,52	47,19
Laagste koers (in €)	6,58	10,70	9,49	3,36	22,97
Dividendrendement op slotkoers (in %)	4,3%	2,3%	0,0%	0,0%	5,6%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	139	254	206	82	622
Gemiddelde dagomzet (in stuks)	106.867	82.107	232.732	171.181	117.402

Cumulatief preferente financierings aandelen B

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

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2011 toegenomen als gevolg van het uitkeren van stockdividend (mei 2011). Het stemrecht voor één cumulatief preferent financierings aandeel B is 1,278 stemmen per preferent aandeel. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2011 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	%	Aantal	%
Gewone aandelen	16.956.186	78,6%	508.685.580	98,4%
Waarvan gecertificeerd	16.956.179	78,6%	508.685.370	98,4%
Niet gecertificeerd	7	0,0%	210	0,0%
Certificaten	16.956.179	78,6%	508.685.370	98,4%
Cumulatief preferente aandelen	6.610.000	21,4%	8.447.580	1,6%
Totaal ultimo boekjaar	23.566.186	100,0%	517.133.160	100,0%

Per 31 december 2011 hebben volgens het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 5% of meer:

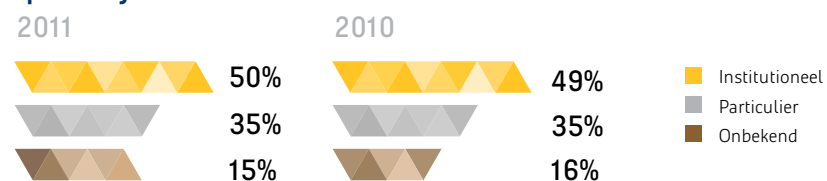
Belangen Heijmans	31 december 2011		31 december 2010	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Delta Lloyd Levensverzekering N.V.*	15,02%	6,94%	14,33%	6,03%
Kempen Capital Management N.V.	6,49%	0,49%	6,52%	0,50%
Van Lanschot Participaties B.V.	5,03%	0,57%	5,05%	0,58%
ASR Nederland N.V.	5,01%	6,28%	n/b	n/b
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	5,00%	6,26%	6,98%	8,76%
FIL Ltd.**	4,96%	6,20%	8,54%	10,71%
	41,51%	26,74%	41,42%	26,58%
Overige belangen < 5%	58,49%	73,26%	58,58%	73,42%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

* Het belang van Delta Lloyd Levensverzekering is in het 2010 jaarverslag gemeld door Aviva Plc.

** Het gerapporteerde belang van FIL Ltd. is gebaseerd op melding in AFM register van 4 januari 2012.

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:

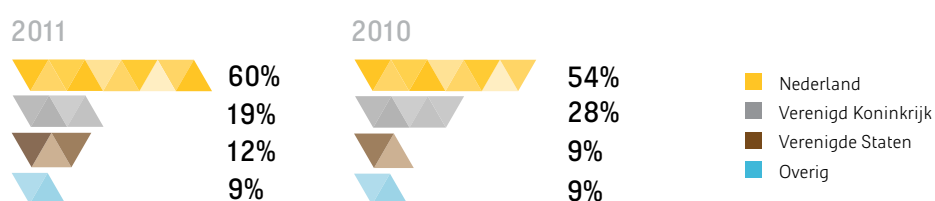
Spreiding aandelen



Gedurende het verslagjaar 2011 stijgt het (geschatte) belang gehouden door institutionele beleggers licht naar 50% van het aantal uitstaande (certificaten van) aandelen.

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

Geografische verdeling aandelen



Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt 60% in Nederland gehouden. Dit is een stijging ten opzichte van ultimo 2010 (54% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2011 van het aandeel bedraagt € 8,19. Dit is een daling van ruim 45% ten opzichte van de koers bij aanvang van het boekjaar 2011. De koersdaling van jaar op jaar is groter dan de daling van de AMX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2011 zowel ten opzichte van de AMX-index als ten opzichte van haar Nederlandse peers in de AEX Constr. & Mat. Composition.



Financiële agenda

Voor 2012 zijn de volgende (publicatie)data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
18 april 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
10 mei 2012	Trading update	vóór beurs
22 augustus 2012	Publicatie halfjaarcijfers 2012	vóór beurs
08 november 2012	Trading update	vóór beurs



De raad van bestuur

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

(vanaf 18 april 2012 lid raad van bestuur)

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

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

(nieuwe voorzitter raad van bestuur vanaf 18 april 2012)

Nederlandse nationaliteit; benoemd tot vice-voorzitter en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 28 april 2010. Hij was daarvoor concerndirecteur Utiliteitsbouw en Techniek bij Heijmans.

Was vóór Heijmans werkzaam bij Burgers Ergon, Yokogawa en ABB.

Bij Burgers Ergon was hij vanaf 1999 algemeen directeur.

Nevenfuncties: commissaris van TCPM Ingenieurs & Adviseurs, voorzitter Bossche Energie Convenant, bestuurslid Smart Energy Collective, lid van de raad van toezicht van Spirit It. en voorzitter van het Muziekgebouw Eindhoven Fonds.

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

Nederlandse nationaliteit; benoemd tot CFO en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 1 september 2009.

Was vóór Heijmans werkzaam bij Samas N.V., ABN AMRO Bank, Koninklijke Nedlloyd N.V. en Randstad Holding N.V.

Bij Samas N.V. was hij vanaf 2007 tot 2009 CFO en lid van de hoofddirectie.

Raad van bestuur

Van links naar rechts:

Gerrit Witzel,

voorzitter raad van bestuur;

Mark van den Biggelaar,

CFO en lid raad van bestuur;

Bert van der Els,

vice-voorzitter raad van bestuur



De raad van commissarissen

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de conserndirectie van Royal Friesland Foods N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2007.

Herbenoemd in 2011. Aftredend in 2014.

Belangrijkste nevenfuncties: vice-voorzitter raad van commissarissen AVEBE U.A., lid raad van commissarissen Eriks Groep N.V., lid raad van commissarissen Center Parcs N.V., lid raad van commissarissen en voorzitter van Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO), voorzitter raad van toezicht Stichting Nyenrode en lid raad van toezicht Beheer Fries Museum / het Prinsessehof, Leeuwarden.

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig algemeen directeur van NS Poort.

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

Aftredend in 2014.

Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van commissarissen Ordina N.V., lid raad van commissarissen Delta Lloyd Groep, lid raad van commissarissen Persgroep Nederland B.V., lid raad van commissarissen Jaarbeurs Utrecht, voorzitter raad van toezicht TSM (Twente School of Management), voorzitter raad van toezicht Reinier de Graaf Groep (ziekenhuis Delft), voorzitter raad van advies H&S Groep, lid raad van toezicht Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en lid raad van advies Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Groningen.

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. Daarvoor was de heer Van Gelder voorzitter van de raad van bestuur van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. per 1 juli 2010. Aftredend in 2014.

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

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

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

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

Aftredend en herbenoembaar in 2012.

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

De raad van commissarissen

Van links naar rechts:

Pamela Boumeester;

Ron Icke;

André Olijslager,

voorzitter;

Sjoerd van Keulen,

vice-voorzitter;

Rob van Gelder.

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

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

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

Herbenoemd in 2011. Aftredend in 2015.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Mediq N.V., lid raad van commissarissen ING Groep N.V., lid raad van commissarissen APG Groep N.V., lid raad van commissarissen VADO B.V., vice-voorzitter raad van toezicht Stichting Het Wereld Natuur Fonds, lid raad van toezicht Stichting Natuur en Milieu, voorzitter raad van commissarissen Access to Medicine, voorzitter raad van toezicht Stichting Investment Fund for Health in Africa en lid raad van toezicht Stichting Health Insurance Fund.

Strategische agenda 2011

Wonen

In de particuliere markt zijn het consumentenvertrouwen enerzijds, en de strengere eisen voor hypotheekverstrekking anderzijds een oorzaak van het afgenomen aantal verkochte woningen. De markt is in een paar jaar tijd volledig gekanteld naar een sterk vraaggerichte markt, waardoor ontwikkelaars een andere rol krijgen. Traditioneel zijn producten als Wenswonen en andere consumentgerichte oplossingen daarop het antwoord, echter de inbreng van consumenten gaat tegenwoordig veel verder. Burgerparticipatie, waarin plannen vanaf de basis gezamenlijk worden ontworpen, neemt aan belang toe. Dit stelt vervolgens de eis dat zowel de voorbereiding voor de bouw als de bouw zelf aanzienlijk korter moet. Ontwikkende bouwers kunnen hiermee een voorsprong in de markt innemen. In gebiedsontwikkeling is het afgelopen jaar veel veranderd. Veelvuldig worden projecten heroverwogen en herzien. Dit leidt vaak tot uitstel, herontwikkeling om beter aan te sluiten op de gewijzigde markt of tot ontwikkeling in kleinere eenheden.

Werken

Onder druk van de economische en financiële crisis is de nieuwbouw van kantoren en winkelruimte in 2011 verder afgenomen. De vraag naar renovatie en vernieuwbouw neemt daarentegen toe. Belangrijkste verandering, los van de economische ontwikkeling, is dat de markt voor utiliteitsbouw geen eenzijdigheid vereist. Opgaven zijn integraal en richten zich op de combinatie van ontwerp, realisatie en onderhoud. Daarmee is deze markt, in de optiek van Heijmans, geen markt voor generalisten en kiest Heijmans bewust voor de combinatie van bouw en installatietechniek. Grote en complexe werken vergen immers overzicht, kennis van exploitatie tijdens de bouw en het constant matchen van de klantvraag aan de uitvoering. Heijmans signaleert een trend naar site-management waarin omvangrijke campusachtige ontwikkelingen, van onderwijs tot bedrijfsleven, leiden tot een continue vraag naar nieuwbouw, renovatie, beheer en onderhoud. Dat is de niche waarin Heijmans, vanuit de combinatie Utiliteitsbouw en Techniek, wil opereren. Voorbeelden hiervan zijn het FNWI in Amsterdam, het Haga Ziekenhuis in Den Haag, de bouw van de Mutsaersstichting in Venlo en het Stadskantoor te Rotterdam.

Verbinden

De markt voor Wegen en Civiel kenmerkt zich door een aantal segmenten. Grote integrale projecten maken ongeveer 30% uit van de projectenportefeuille en hebben een landelijke impact. Hierin spelen omgevingscommunicatie, tijdelijkheid en snelheid een grote rol. Ook is in deze projecten de vraag naar integrale dienstverlening en kennis groot. Dit komt tot uitdrukking in opdrachten die betrekking hebben op het integreren van IT-technologie, zoals meet- en regelsystemen. Op deze manier ontstaat uiteindelijk voor de weggebruiker een hogere mobiliteit, doordat bijvoorbeeld weginformatie en alternatieve route, mobiel beschikbaar zijn.

De belangrijkste opdrachtgever in Nederland, Rijkswaterstaat, maakt in dit segment de omslag naar meer over laten aan de markt. Bijvoorbeeld de vraag naar asset management en assistentie bij ongevallen. Naast de ontwikkeling dat er steeds meer aan de markt wordt overgelaten, telt ook het criterium 'kwaliteit' steeds zwaarder in de opdrachtverlening. Daarmee wordt bedoeld dat niet alleen het aantal EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) gunningen groter wordt, maar ook de zwaarte die aan kwalitatieve aspecten wordt toegekend.

Strategie 2010-2015: het toonaangevende bouwbedrijf van Nederland

De koers van de onderneming is in 2008 ingrijpend gewijzigd. Het merendeel van de pijlers van deze turnaround is inmiddels gerealiseerd. De onderneming richt zich blijvend op het realiseren van meerwaarde door de integrale aanpak en wil een toonaangevende rol in de markt innemen voor wat betreft winstgevendheid, kwaliteit en duurzaamheid. Daarbinnen signaleert Heijmans kansen op de middellange termijn in de verduurzaming van energie, ketenintegratie, beheer en onderhoud en PPS (publiek-private samenwerking).

Strategische aandachtspunten

Selectief aannemingsbeleid

Heijmans realiseert de ambitie door een selectief aannemingsbeleid te voeren en dus marge boven volume te verkiezen. Dit leidt er toe dat projecten aan een aantal criteria zullen moeten voldoen, alvorens besloten wordt aan de selectie mee te doen. Via reviewmeetings en het periodiek bespreken van grote, integrale en complexe projecten in directievergaderingen wordt dit geëffectueerd.

Employer of choice

Heijmans wil 'employer of choice' zijn, waardoor de beste mensen aangetrokken en behouden worden. Via de aandachtspunten management development (vooral gericht op ontwikkeling en doorstroming) en diversiteit (vooral gericht op lerend vermogen en cultuur) worden hiertoe stappen gezet.

Beter, duurzamer en slimmer

De markt vraagt om oplossingen die weloverwogen omgaan met materiaal, grondstoffen, ruimte en middelen. Via het verbeterprogramma LEAN6sigma evalueert en verscherpt Heijmans haar bedrijfsprocessen met als doel deze oplossingen te kunnen bieden. Daarnaast wordt via het duurzaamheidsprogramma kennis en kunde op het vlak van duurzaamheid ontwikkeld, vergroot en toegepast zodat ook inhoudelijke verscherping plaatsvindt. Door jaarlijks te investeren in kennis en opleidingen via de Heijmans Academy wordt bovendien bijgedragen aan de ontwikkeling van het kennisniveau van medewerkers.

Markt- en klantfocus

Heijmans richt zich primair op de Nederlandse markt en de Belgische inframarkt. Hierbinnen bedient zij meerdere klantengroepen: overheden, zakelijke klanten en particulieren.

Financiële strategie

Vanuit haar strategie die gericht is op het realiseren van toegevoegde waarde, streeft Heijmans naar EBIT-marges van minimaal 3-4% voor haar bouw- en infra activiteiten. Gegeven het benodigde geïnvesteerd vermogen en anderssoortig risicoprofiel wordt bij Vastgoed op termijn gestreefd naar een EBIT-marge van circa 8%. Gegeven de actuele marktontwikkelingen ligt het niet voor de hand dat de streefmarge bij Vastgoed de komende jaren gerealiseerd kan worden. Als onderlegger voor projectrisico's, die Heijmans vanuit de aard van haar bedrijfsactiviteiten neemt, streeft de onderneming naar solide vermogensverhoudingen. Dit komt tot uiting in bijvoorbeeld solvabiliteit of netto schuld ten opzichte van de operationele kasstroom. Vanuit deze achtergrond wordt gestreefd de niet-projectgebonden netto schuld vanuit de normale bedrijfsvoering op jaareinden minimaal rondom nul te laten uitkomen. Gedurende het jaar kunnen zich behoorlijke fluctuaties voordoen. Om het kapitaalgebruik te optimaliseren wordt actief gestuurd op werkkapitaalmanagement en gericht investeringsbeleid gevoerd.

Aanscherping strategie

De ontwikkelingen in 2011 hebben daarnaast geleid tot de volgende aanscherping van de strategie.

Verstevinging integraliteit

Teneinde klanten nog beter van dienst te kunnen zijn en in te spelen op de ontwikkelingen in de markt, is het integrale businessmodel leidend. Dit betekent dat disciplines en kennisvelden synergie aan elkaar moeten leveren. Dit betekent ook dat aansturing, inkoop en staf gedeeld en efficiënt ingericht moeten zijn. Concreet zal dit in 2012 leiden tot verdere integratie van Utiliteitsbouw en Techniek in 'Utiliteit'.

Scheiding tussen ontwikkeling, realisatie en onderhoud

De sectoren onderscheiden zich door een verschillend vermogensbeslag, rendement en risicoverhouding en verschillende typen klanten. Aan de voorzijde veel meer geënt op ontwikkeling van plannen en ideeën. Vaak is hier eveneens financiering nodig en speelt Heijmans een rol in het arrangeren van deze projectgebonden financiering. Soms vinden activiteiten plaats 'op risico': de daadwerkelijke verkoop en afzet is vaak pas veel later. De klantengroep ligt vooral in de publieke sfeer. Vervolgens is er een activiteitengroep die zich meer concentreert op de realisatie en optimalisatie van plannen. Marges zijn hier lager. Er is nauwelijks sprake van financieringsbehoefte. Dit betreft de bouw van woningen, utilitaire gebouwen, wegen en civiele werken. Klanten variëren van overheden tot businessklanten, zoals grote bedrijven en corporaties. Tot slot manifesteert zich een groeiende behoefte aan site- en assetmanagement. In feite de verlenging van de bouwactiviteiten of het begin van nieuwe planbehoeften. Dit segment kenmerkt zich door continuïteit en hechte klantrelaties. Het businessmodel van Heijmans zal zich in 2012 vormen naar deze kenmerken.

Optimalisatie productportfolio

Tevens houdt bovenstaande marktsegment benadering in dat een scherpere indeling naar producten moet worden gemaakt. In feite een aanscherping van het marge boven volume beleid en gericht op de verhouding tussen bijvoorbeeld grote, complexe en integrale werken, regionale werken en niches. Dit onderscheid is per activiteit, maar ook op bedrijfsniveau nodig.

Kennisontwikkeling

Kennis zal nog meer dan voorheen het onderscheid maken in de markt. Dit betekent dat alle aandacht uitgaat naar het werven en vasthouden van human capital dat dit ondersteunt, het verder optimaliseren van het LEAN6sigma programma door voortdurend te verbeteren en richting klanten nog meer alternatieve oplossingen en advies aan te dragen die leiden tot slimmere oplossingen.

Uitvoering strategie in 2011

Concreet zijn gedurende 2011 de volgende stappen gezet ter uitvoering van de strategie:

- **Duurzaamheid:** in 2011 is een aantal belangrijke projecten binnengehaald die zich wat betreft duurzaamheid onderscheiden in de markt. Het betreft onder andere de A4 Schiedam-Delft, het Stadskantoor Rotterdam, de oplaadpalen in Amsterdam en het besluit alleen nog maar duurzaam hout toe te passen.
- **Kwaliteitsverbetering:** faalkostenreductie is één van de grootste uitdagingen in de sector. Het meetbaar maken van deze kosten is vaak lastig. Inzet van LEAN6sigma resulteert in een steeds groter effect op kostenbesparing en cultuurverandering.
- **Solide solvabiliteit:** de solvabiliteit bevindt zich eind 2011 op 31% en is daarmee van solide niveau.
- **Versnelde integratie van Techniek en Utiliteitsbouw in 'Utiliteit'**, zodat optimale synergie tussen beide disciplines wordt gerealiseerd. Dit betekent naast een gezamenlijke staf, ook gezamenlijke verkoop-, ontwerp-, bouw- en serviceactiviteiten. Aanpassing van management en aansturing van deze activiteit.
- **Herziening activiteiten:** omvorming van Bestcon naar interne productiefaciliteit Prefab. Afbouw van enkele activiteiten van Duitse dochteronderneming Oevermann.
- **Versterking strategische programma's:** instellen van management development programma en ondersteunende trainingen en ontwikkelingsgesprekken. Omslag van grote verbeterinitiatieven binnen LEAN6sigma naar meerdere kleinere initiatieven.
- **Diversiteit:** het percentage vrouwen binnen de organisatie is het afgelopen jaar licht gestegen, van 9,85% (begin 2011) naar 10,13% (eind 2011). De doelstelling van 12% is nog niet gehaald. Heijmans blijft ambitieus op diversiteitsgebied.
- **Vernieuwde bankfaciliteit:** medio 2011 heeft een herfinanciering plaatsgevonden. De gecommitteerde kredietfaciliteit van € 250 miljoen, waarvan de looptijd liep tot maart 2012, is aangepast en verlengd tot 31 maart 2015.

- **Versterking vermogenspositie:** de schuldpositie is in 2011 verder teruggebracht van € 178 miljoen tot € 103 miljoen. De balanspositie is daarmee verder versterkt.
- **Aanscherping en centraliseren** van management bij Utiliteit en verhogen van de projectaansturing en kwaliteit van de uitvoering.

Vooruitzichten

Heijmans verwacht dat 2012 niet minder uitdagend zal zijn dan het afgelopen jaar. Externe factoren die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld de woningmarkt en mogelijke verdere bezuinigingen bij de overheid. Intern zijn een blijvende focus op werkkapitaalbeheersing, het selectief aannemen van projecten ('marge boven volume') en resultaatverbetering van belang. Het onderscheidend vermogen van de integrale aanpak en financiële soliditeit geven voldoende vertrouwen om op voortvarende wijze invulling te kunnen geven aan de ambitie een leidende positie in te nemen in de branche. Op de aangekondigde herstructureringen na worden op dit moment geen ingrijpende organisatorische of personele aanpassingen verwacht. Het investeringsniveau, waaronder begrepen uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling, zal naar de huidige verwachting niet materieel afwijken van het niveau van 2011.



Operationele gang van zaken

Vastgoed

Vastgoed in € mln.	2011	2010	Vershil
Omzet	349	391	-11%
Onderliggend operationeel resultaat	1	0	
Onderliggende operationele marge	0,3%	0,0%	
Orderportefeuille	271	343	-21%

De omzet van Vastgoed is in 2011 verder gedaald naar € 349 miljoen, terwijl het resultaat in de 2^e helft van het jaar positief uitgekomen is. Voor het hele jaar komen het operationeel resultaat en de operationele marge daarmee licht positief uit. De orderportefeuille is, mede gezien de kritische markt, verder gedaald. Gedreven door deze kritische markt en de slechte vooruitzichten voor de woningmarkt zijn waardeverminderingen op een aantal grond- en vastgoedposities toegepast. De totale afwaarderingen bedragen € 39 miljoen voor posities in Nederland en betreffen zowel strategische posities als projecten in ontwikkeling. Eind 2011 is de participatie in het vastgoedontwikkelingsproject Meerstad in Groningen beëindigd, hetgeen een verlaging van het geïnvesteerd vermogen met zich meebracht van circa € 43 miljoen. De voorraad strategische grondposities is van € 356 miljoen per ultimo 2010 afgenomen tot € 317 miljoen. Behalve het effect van de beëindiging van de deelname in het Meerstad project en de genoemde afwaarderingen (waarvan € 22 miljoen effect op de voorraad grondposities) is er voor circa € 20 miljoen aan grondposities verworven vanuit verplichtingen uit het verleden. Het aantal woningverkoppen was het afgelopen jaar 1.248 (ten opzichte van 1.505 in 2010). Door de stilstand in de koopwoningenmarkt en de stringenter eisen voor hypotheekverstrekking, groeit echter de vraag naar 'vrije sector' huurwoningen. Het zijn met name institutionele beleggers die deze woningen aanbieden. Deze ontwikkeling heeft ertoe geleid dat niet alleen het aandeel verkochte woningen aan beleggers is toegenomen, maar ook dat de strategische focus van Heijmans zich hier in meerdere mate – naast de particuliere koopmarkt - op richt. Het aantal opgeleverde onverkochte woningen is afgenomen tot 52 per jaareinde 2011 (vs. 57 in 2010), het aantal woningen onverkocht in aanbouw was 289 (2010: 377). Voor 2012 wordt nog sterker ingezet op klantfocus en op het verder verbeteren van de duurzaamheid van de opgeleverde woningen.

Accenten Vastgoed

Afgelopen jaar heeft Vastgoed actief ingespeeld op de gewijzigde markt. De overeenkomst met Achmea is een resultaat van een sterkere focus op de huurwoningenmarkt. Het incorporeren van Proper-Stok en het Heijmans grondbedrijf tot een nieuw gebiedsontwikkelingsbedrijf speelt in op de verandering in gebiedsontwikkeling en biedt een aantal voordelen. De slagkracht van Heijmans en de koppeling met Woningbouw zorgen voor snelheid en risicobeheersing in deze complexe projecten. De inbreng van Proper-Stok als kennisgerichte en creatieve ontwikkelaar

zorgt ervoor dat projecten aan duurzame kwaliteit winnen en vlotgetrokken kunnen worden. Het nieuwe gebiedsontwikkelingsbedrijf opereert vanuit twee labels (Heijmans Vastgoed en Proper-Stok) zodat optimaal op de markt kan worden ingespeeld.

Consumentgerichtheid business to business

In 2012 zal nog sterker op klantgerichtheid worden ingezet, onder andere met het instellen van accountmanagement, het inzetten van onderscheidende concepten, en vroegtijdig gezamenlijk participeren in projecten. Tevens zal de doorlooptijd van projecten een aandachtspunt vormen. Consumentgerichtheid betekent in de praktijk namelijk 'vandaag kiezen, morgen wonen'. Daarvoor is aanzienlijke bouwtijdverkorting nodig. Heijmans kan dat realiseren.

Consumentgerichtheid particuliere verkoop

In 2012 zal met name door online marketing en het voortdurend toetsen van de klantwens op het product, verder invulling worden gegeven aan consumentgerichtheid. De inzet van sociale media ondersteunt dit proces.

Duurzaamheid

Tot slot is duurzaamheid een belangrijk thema. In de huidige markt, zowel koop als huur, leidt het aanbieden van een energieneutrale woning tot lagere woonlasten voor de klant. Heijmans gaat dit, in combinatie met haar partners, als een gecombineerd product aanbieden aan klanten.

Woningbouw

Woningbouw in € mln.	2011	2010	Vershil
Omzet	361	410	-12%
Onderliggend operationeel resultaat	16	17	
Onderliggende operationele marge	4,4%	4,1%	
Orderportefeuille	371	377	-2%

De markt voor Woningbouw staat, evenals bij Vastgoed, uiteraard niet los van de ontwikkelingen in de woningmarkt. Specifiek voor Woningbouw geldt dat de lastige marktomstandigheden tot prijsdruk leiden. De combinatie van de marktomstandigheden en de duur van de crisis heeft in 2011 tevens gezorgd voor meerdere faillissementen in de branche. Nog meer dan voorheen worden bouwers hierdoor gedwongen het bouwproces te optimaliseren en het debiteurenbeheer goed op orde te hebben. De omzet daalde bij Woningbouw naar € 361 miljoen, het onderliggend operationeel resultaat nam iets af naar € 16 miljoen. De orderportefeuille nam ook, aansluitend op de marktontwikkelingen, af.

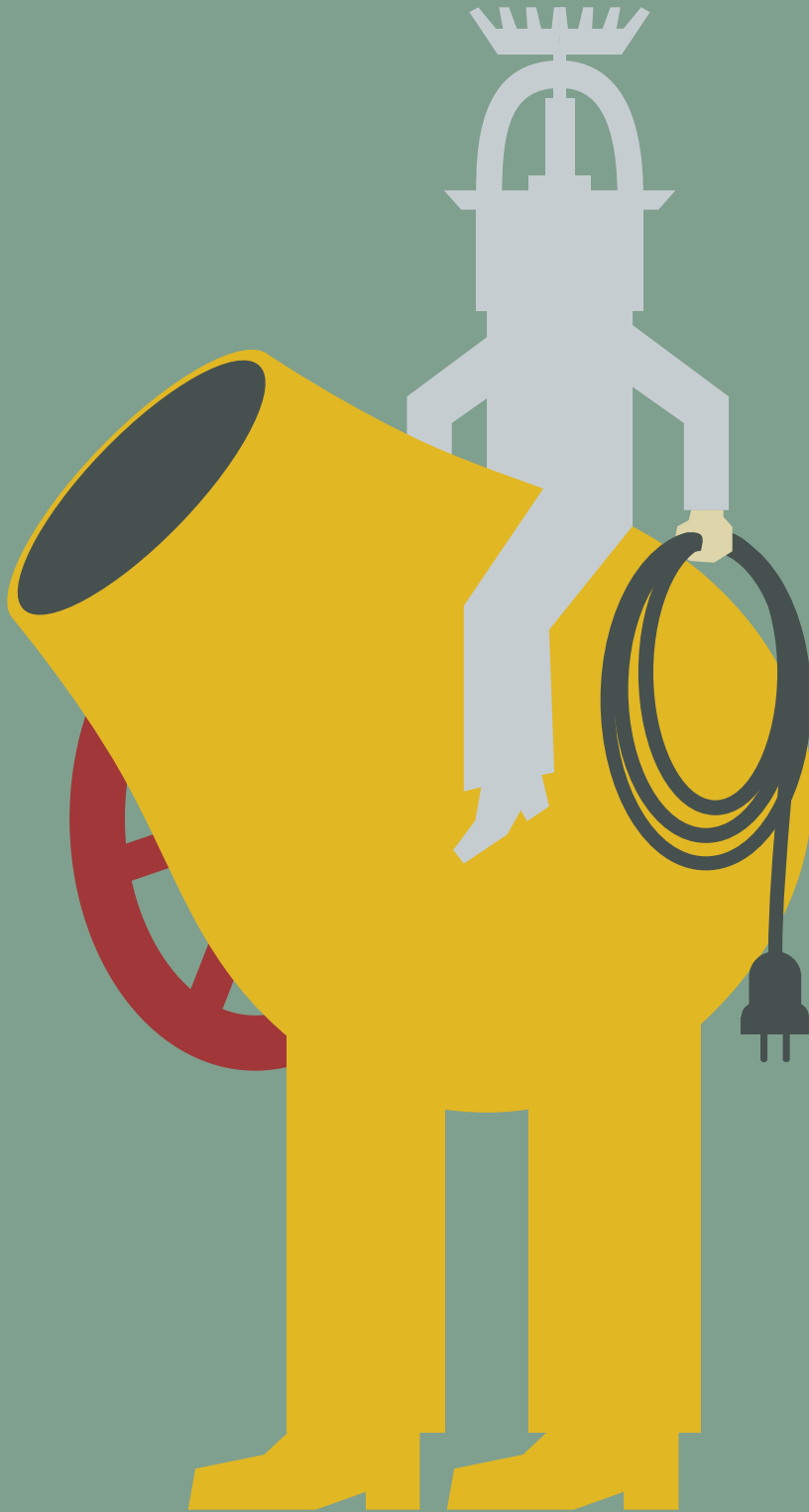
Heijmans heeft op een aantal manieren geanticipeerd op de lastige marktomstandigheden. Ten eerste faalkostenreductie: via het programma LEAN6sigma wordt het aantal opleverpunten teruggebracht en worden mogelijke verbeteringen in kaart gebracht. Door het erkennen van de oorzaken, kan gestuurd worden op verbetering en cultuurverandering. Ook 3dBIM (bouw informatiemodel) is een effectieve manier om vroegtijdig afstemming tussen werkvoorbereiding, architect en constructeur te hebben. Dit komt de efficiency en ontwerp kwaliteit ten goede. Heijmans past 3dBIM inmiddels voor een groot aantal van de bouwprojecten toe en kan, door de samenwerking met Utiliteitsbouw en Wegen en Civiel, de kennis hieromtrent vanuit meerdere invalshoeken ontwikkelen. Deze kennis is bedrijfsbreed gebundeld.

Strategische focus

Het aantal opdrachten van Woningbouw uit de vastgoedportefeuille is zo'n 45%, dat betekent dat meer dan de helft van de opdrachten uit de markt wordt verkregen. Hiervan beslaat circa 10% aanbestedingen en de rest bouwteams. Naar verwachting neemt het aantal opdrachten waarin ook service en onderhoud een rol speelt, toe. Net als bij Utiliteitsbouw, neemt naar verwachting het aantal opdrachten met een portefeuillematig karakter toe. Dat wil zeggen het beheer en onderhoud voor een aantal wooncomplexen van een corporatie of belegger. Het vormt voor Heijmans een kans om niet alleen te bouwen, maar in de totale lifecycle - waaronder ook service & onderhoud - een rol te spelen. De concepten van Woningbouw (en Vastgoed) spitsen zich toe op een sterke productgerichte en procesmatige kwaliteit. Standaardisatie, waardoor kennis, schaal en transparantie ontstaan, maar ook risicobeheersing door eenduidige processen zoals kwaliteitsmanagement, administratie en calculatie zijn daarvoor cruciaal.

Duurzaamheid betekent voor de bouw dat innovatieve toepassingen, ter vervanging of verduurzaming van grondstoffen als hout, steen, beton en staal, tot financieel resultaat leiden. Uit de praktijk van 'Civiel' blijkt composiet een goede vervanger voor beton. Ook worden duurzaamheid en innovatie gestimuleerd door strategische allianties aan te gaan. Partners als Woonzorg en productleveranciers behoren voor Woningbouw tot deze co-makers.

In 2012 zal Woningbouw zich nog meer omvormen tot een filiaalbedrijf met duidelijk gezicht in de regio. Dit betekent dat achterliggende processen en kennisontwikkeling centraal georganiseerd en aangestuurd worden, maar de marktwerking door de regio's plaatsvindt.



Utiliteitsbouw

Utiliteitsbouw in € mln.	2011	2010	Vershil
Omzet	247	232	6%
Onderliggend operationeel resultaat	-17	1	
Onderliggende operationele marge	-6,9%	0,4%	
Orderportefeuille	252	281	-10%

Als gevolg van onvoldoende kwaliteit in de uitvoering op enkele projecten en te hoge kosten in acquisitie, alsmede de marktomstandigheden in prefab, is het onderliggende operationele resultaat van Utiliteitsbouw € 17 miljoen negatief. Enerzijds bieden de beperkte marges die in de huidige moeilijke markt worden gerealiseerd nauwelijks ruimte voor tegenvallers. Anderzijds blijven additionele verbeteringen in de kwaliteit van de uitvoering noodzakelijk. Dit betekent dat Heijmans in 2012 de integratie van Utiliteitsbouw met Techniek versneld doorzet. Deze integratie gaat vooral over samenwerking, kennisontwikkeling en efficiency aan de voorzijde (commercie, projectintake en ontwerp), risicobeheersing in de uitvoeringsfase, terugdringen faalkosten en invulling geven aan de vraag naar service en onderhoud bij bestaande klanten en nieuwe opgaven. De focus op de integrale opgaven is daarin leidend. Ten opzichte van 2010 nam de omzet met 6% toe. De orderportefeuille is, mede gezien de markt en het aannemingsbeleid, teruggezakt naar € 252 miljoen. Circa € 60 miljoen hiervan betreft omzet bij service en onderhoud, voortkomend uit meerjarige onderhoudscontracten met bestaande relaties en spin-off van grote projecten.

Techniek

Techniek in € mln.	2011	2010	Vershil
Omzet	231	210	10%
Onderliggend operationeel resultaat	5	5	
Onderliggende operationele marge	2,2%	2,4%	
Orderportefeuille	290	210	38%

Techniek heeft eveneens te maken met de taaiere marktomstandigheden als gevolg van de economische crisis. Echter, er is, mede gezien de rol van beheer en onderhoud en de sterk groeiende vraag naar renovatie, minder afhankelijkheid van de nieuwbouwmarkt. De omzet steeg daardoor naar € 231 miljoen, het onderliggend operationeel resultaat bleef op een

niveau van € 5 miljoen. De orderportefeuille groeide flink, met name door een project als Datacenters (belastingkantoor) in Apeldoorn. De verder toenemende complexiteit van gebouwen en de verhoogde klanteisen op het vlak van duurzaamheid en energie zijn belangrijke ontwikkelingen voor de toekomst.

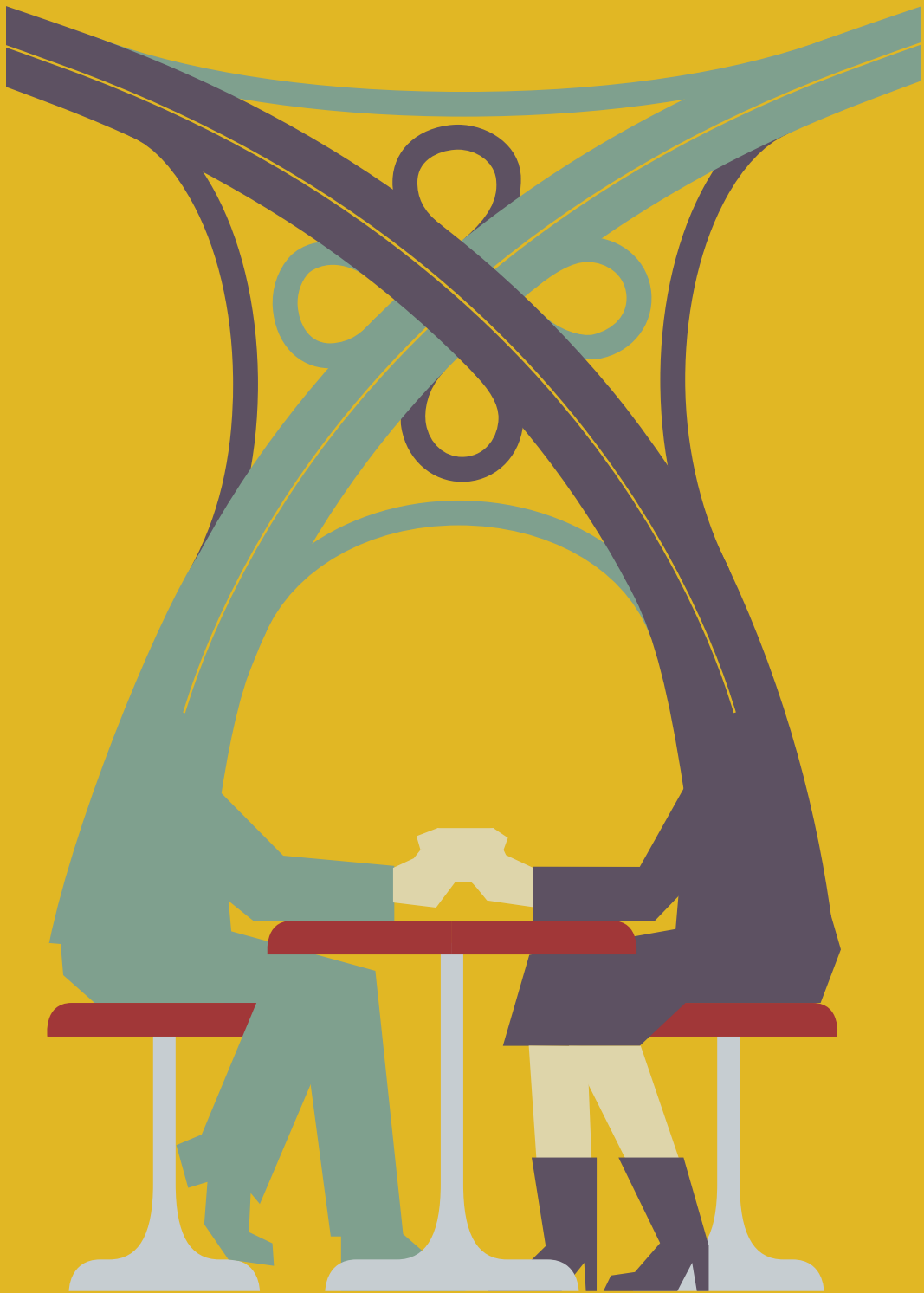
Techniek richt zich, net als Utiliteitsbouw, op de markten gezondheidszorg, onderwijs, high tech clean (laboratoria), semi-overheid en datacenters. In 2011 verwierf Techniek een groot aantal gecombineerde werken met Utiliteitsbouw waaronder de Frederikkazerne in Den Haag, het nieuwe stadskantoor van de gemeente Rotterdam en de nieuwe terminal van Eindhoven Airport.

Infra (Wegen en Civiel)

Infra in € mln.	2011	2010	Vershil
Omzet	820	714	15%
Onderliggend operationeel resultaat	34	34	
Onderliggende operationele marge	4,1%	4,8%	
Orderportefeuille	814	846	-4%

De omzet nam in 2011 toe naar € 820 miljoen, het onderliggend operationeel resultaat bleef op een zelfde niveau als 2010. De orderportefeuille nam licht af naar € 814 miljoen, vooral door de oplevering van een aantal grote werken in 2011. Met projecten als A12 Waterberg-Velperbroek bij Arnhem, het project Vleugel in Utrecht en het beheer en onderhoud van de landingsbanen van Schiphol laat Heijmans zien integrale oplossingen te kunnen bieden waarbij diverse infra disciplines zijn betrokken. Onderscheidend zijn onder meer de bouwijdverkorting van 23 maanden van het project A12 en de composietbrug in het project Vleugel. Op Schiphol vernieuwde Heijmans het afgelopen jaar een tweetal landingsbanen en werden deze voorzien van een nieuwe toplaag en markeringen. Ook won Heijmans in de tweede helft van het jaar de Betonprijs 2011.

Begin 2011 is de omvorming van 'Infra' naar Wegen en Civiel verder in gang gezet. Concreet heeft dit voor Wegen geleid tot de vorming van een centraal gestuurde organisatie met een regionaal, of decentraal 'gezicht' in de markt. Onder andere de administratie en facturering zijn gecentraliseerd. De werkmaatschappijen zijn heringericht, door onder andere regio's te bundelen en disciplines te formeren die toegerust zijn op de toekomstige vraag van de klant. Dit geldt bijvoorbeeld voor cameratoezicht en data-informatie van snelwegen. In 2012 is 'Wegen' daarmee klaar voor de geschetste marktontwikkelingen die om kwaliteit en kennis vragen. Bij 'Civiel' zijn de organisaties beton- en waterbouw, infratechniek, kabels- en leidingen en de afdeling middenspanning van techniek en mobiliteit samengevoegd. Dit proces is naar



verwachting in het eerste kwartaal van 2012 gereed, inclusief de daarmee samenhangende gezamenlijke huisvesting. Onderdeel van deze omvorming is het efficiënter maken van de stafafdelingen, het implementeren van een gezamenlijk ERP systeem en het uitbouwen van kennis en capaciteit op het gebied van installatie- en besturingstechniek en beheer en onderhoud. In 2012 zal nog meer ingezet worden op interne samenwerking, kennisdeling en innovatie, het ontwikkelen van een servicegerichte organisatie en nog meer als kennispartij aan tafel te komen daar waar geïntegreerde en slimme (technologie) oplossingen worden gevraagd

Synergie Wegen-Civiel

Binnen de geschetste marktontwikkelingen en met de omvorming van de organisatie is nadrukkelijk ingespeeld op de synergie tussen Wegen en Civiel. De synergievoordelen van beide sectoren zitten in het kunnen bedenken, realiseren en onderhouden van alle verschillende infra-onderdelen, waardoor ketenintegratie kan plaatsvinden. Voorbeelden hiervan zijn de A4 Delft-Schiedam, de spoedpakketten en het wegonderhoud in Noord-Nederland.

Buitenland

België

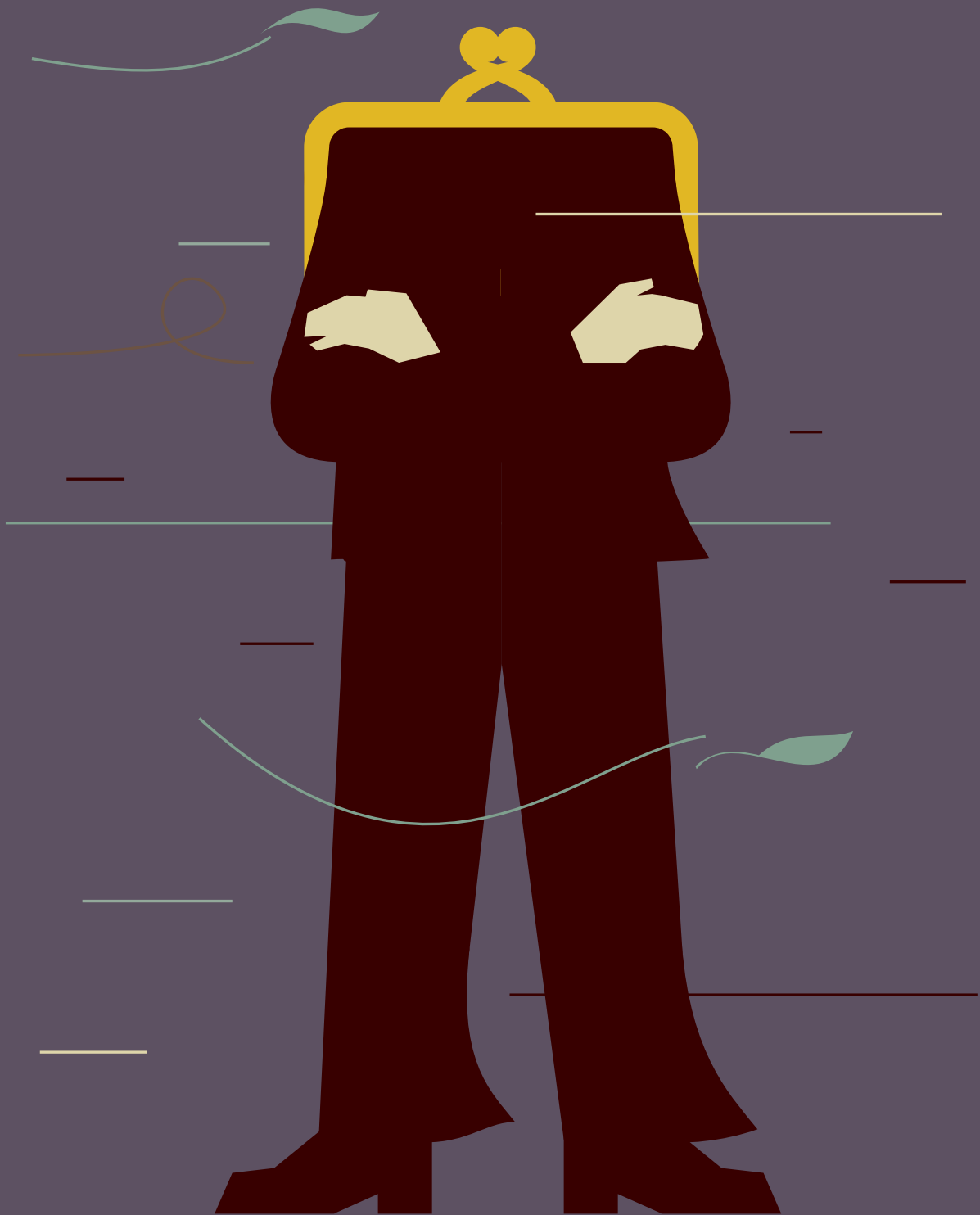
België in € mln.	2011	2010	Vershil
Omzet	219	209	5%
Onderliggend operationeel resultaat	8	3	
Onderliggende operationele marge	3,7%	1,4%	
Orderportefeuille	203	227	-11%

De omzet in België is in 2011 toegenomen naar € 219 miljoen, een toename van 5% ten opzichte van voorgaand jaar. Het onderliggend operationeel resultaat verbeterde sterk en nam toe tot € 8 miljoen. De orderportefeuille nam af, mede als gevolg van het verder afbouwen van de bouw- en vastgoedactiviteiten in België.

Duitsland

Duitsland in € mln.	2011	2010	Vershil
Omzet	352	320	10%
Onderliggend operationeel resultaat	-2	9	
Onderliggende operationele marge	-0,6%	2,8%	
Orderportefeuille	185	146	27%

Het resultaat in Duitsland, bestaande uit het gecombineerde resultaat van Franki en Oevermann, is in 2011 sterk teruggelopen naar € 2 miljoen negatief. De resultaten bij Franki stonden licht onder druk met name als gevolg van de lastige omstandigheden in de relevante markten. Heijmans slaagt er in toenemende mate in de specialismen van Franki in de Nederlandse markt in te zetten. Bij projecten als de Vlaketunnel in Zeeland, Muziekcentrum Vredenburg in Utrecht en Vleugel in Utrecht, is de toegevoegde waarde zichtbaar. Oevermann rapporteerde over 2011 een operationeel verlies. De wegenbouwactiviteiten presteerden evenals voorafgaande jaren goed, de resultaten bij de civiele- en utiliteitsbouwactiviteiten waren negatief. Hier zijn reorganisaties doorgevoerd, waaronder het afbouwen van enkele activiteiten, centralisatie van aansturing van Utiliteitsbouw en het sluiten van tweetal vestigingen. Tot slot wordt het risicomanagement verder verbeterd.



Financiële gang van zaken

Kernpunten 2011

De financiële resultaten over 2011 laten een gemengd beeld zien. Enerzijds is de nettoschuld verder verminderd en laten belangrijke sectoren als Woningbouw en Infra goede resultaten zien onder moeilijke omstandigheden. Tegelijkertijd is er sprake van significante afwaarderingen van vastgoedposities en goodwill alsmede operationele verliezen en organisatorische aanpassingen bij Utiliteitsbouw, Prefab en Oevermann. Als gevolg hiervan werd het jaar verlieslatend afgesloten met een netto verlies van € 38 miljoen (2010: € 16 miljoen winst). Het onderliggend operationeel resultaat over 2011 kwam uit op een winst van € 26 miljoen versus een operationele winst van € 47 miljoen in het voorafgaande jaar.

De omzet is in 2011, met uitzondering van Vastgoed en Woningbouw, bij alle sectoren gestegen zodat overall sprake is van een lichte autonome omzetstijging. Onder moeilijke marktomstandigheden wist Heijmans voldoende nieuwe projecten te acquireren. De orderportefeuille kwam met € 2.192 miljoen net hoger uit dan per ultimo 2010.

Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.	2011	2010	Vershil
Opbrengsten	2.361	2.680	-12%
Onderliggend operationele resultaat	26	47	-45%
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-43	-6	
Bijzondere afwaardering goodwill	-10	0	
Herstructureringskosten	-9	-5	
Resultaat afgestoten eenheden	0	12	
Operationeel resultaat	-36	48	
Financiële baten en lasten	-3	-8	
Gerealiseerde koersverschillen UK	0	-10	
Resultaat deelnemingen	0	1	
Resultaat voor belastingen	-39	31	
Winstbelastingen	1	-15	
Resultaat na belastingen	-38	16	

Door de aanhoudend slechte omstandigheden op de woningmarkt en met name de slechte vooruitzichten voor de komende jaren zijn waardeverminderingen op specifieke grond- en vastgoedposities toegepast. Deze non-cash waardeverminderingen op zowel grondposities als vastgoedprojecten die in ontwikkeling zijn, hebben grotendeels betrekking op posities in Nederland (€ 39 miljoen). In België is de waarde van een aantal vastgoedposities in lijn

gebracht met de verwachte verkoopopbrengst (€ 4 miljoen waardevermindering). Ten aanzien van het vastgoeddeel van de goodwill voortvloeiend uit de acquisitie van IBC (2001) heeft in 2011 een bijzondere waardevermindering van circa € 10 miljoen plaatsgevonden. Deze waardevermindering hangt samen met de eerder genoemde situatie op de woningmarkt.

De reguliere financiële baten en lasten daalden sterk door enerzijds de lagere gemiddelde netto schuld en anderzijds door lagere rentetarieven die zijn overeengekomen met de verlenging van de gecommiteerde kredietfaciliteit. De winstbelastingbete is relatief beperkt, met name doordat afwaardering van goodwill fiscaal niet verrekenbaar is. Hetzelfde geldt voor de rentelasten van de cumulatief preferente aandelen.

Het geïnvesteerd vermogen is beperkt gedaald. Voortgaande focus op beperking van de investeringen en beheersing van het werkkapitaal heeft daar in belangrijke mate toe bijgedragen. De netto schuld is verder gereduceerd tot een niveau van € 103 miljoen (2010: € 178 miljoen), de gemiddelde schuld nam af met circa € 45 miljoen.

De solvabiliteit komt, ondanks het nettoverlies, uit op 31% (ultimo 2010: 33%).

Opbrengsten

De opbrengsten zijn autonoom met circa € 80 miljoen toegenomen (circa 3%) tot circa € 2,4 miljard. Met uitzondering van Vastgoed en Woningbouw stegen de opbrengsten over de gehele linie. De samenstelling van de opbrengsten uitgesplitst naar de sectoren is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	2011	2010	Vershil
Vastgoed	349	391	-11%
Woningbouw	361	410	-12%
Utiliteitsbouw	247	232	6%
Techniek	231	210	10%
Infra	820	714	15%
overig/eliminatie	-218	-202	8%
Nederland	1.790	1.755	2%
België	219	209	5%
Verenigd Koninkrijk	0	396	-100%
Duitsland	352	320	10%
Totaal opbrengsten	2.361	2.680	-12%

Eind 2010 is de Engelse dochter Leadbitter verkocht.

Opbrengsten Nederland

De toename van de opbrengsten bedroeg in Nederland circa € 35 miljoen oftewel 2%. Het grootste deel van de stijging vond plaats bij Infra (€ 106 miljoen). Utiliteitsbouw en Techniek kenden een veel minder grote toename van de opbrengsten. De afname van opbrengsten van de sector Vastgoed was ruim 10% (circa € 42 miljoen). De daling van het aantal verkochte woningen in 2011 geeft aan dat, anders dan eerder werd verondersteld, de woningmarkt er structureel slecht voor staat. Heijmans houdt geen rekening met een spoedig herstel van de markt, zeker niet de markt voor koopwoningen. De daling van de opbrengsten van Woningbouw weerspiegelt het gedaalde productievolume ten gevolge van het lagere aantal verkochte woningen in voorgaande jaren en de algemene teruggang van de woningmarkt. De post 'overig/eliminatie' betreft interne opbrengsten van met name de bouwsector ten behoeve van ontwikkelingsprojecten van de sector Vastgoed.

Opbrengsten buitenland

De autonome stijging van de opbrengsten buiten Nederland komt uit een beperkt hogere omzet bij de Belgische infra activiteiten en hogere bedrijfsopbrengsten in Duitsland bij de civiele specialist Franki en de bouwactiviteiten van Oevermann. Het aandeel van de buitenlandse activiteiten in de totale opbrengsten van de groep is door de desinvestering van Leadbitter ultimo 2010 in 2011 afgenomen tot een niveau van 24% (2010: 35%). De geografische verdeling van de opbrengsten in 2011 is als volgt:

Opbrengsten per land 2011



Onderliggend operationele resultaten

Het onderliggende operationele resultaat betreft het operationele resultaat exclusief aanpassing van de afwaardering van vastgoed- en grondposities, afwaardering goodwill en herstructureringskosten.

In 2011 komt het onderliggende operationele resultaat uit op een winst van € 26 miljoen (2010: operationele winst € 47 miljoen). De verdeling naar de sectoren is als volgt weer te geven:

Onderliggend operationele resultaat in € mln.	2011	2010	Vershil
Nederland			
Vastgoed	1	0	
Woningbouw	16	17	
Utiliteitsbouw	-17	1	
Techniek	5	5	
Infra	34	34	
	39	57	-18
Buitenland			
België	8	3	
Duitsland	-2	9	
	6	12	-6
Concern/overig	-19	-22	3
Onderliggend operationele resultaat	26	47	-21

Onderliggend operationele resultaat Nederland

In Nederland kwam het resultaat van de sector Vastgoed evenals in 2010 rondom break-even uit, ondanks de verder verslechterde omstandigheden op de Nederlandse woningmarkt. Dit heeft aanleiding gegeven tot aanpassing van de organisatie gericht op versterking van de samenwerking met Woningbouw en een nadrukkelijker focus op specifieke marktsegmenten. De commerciële activiteiten van Vastgoed zijn in toenemende mate gericht op de vrije sector huurmarkt inclusief het uitbouwen van samenwerking met institutionele beleggers en corporaties ten behoeve van het ontwikkelen in dit segment van de markt. Woningbouw behaalt, evenals in 2010, een goed operationeel resultaat door goed project- en risicomanagement alsmede gunstige omstandigheden op de inkoopmarkt. Het negatieve operationele resultaat van Utiliteitsbouw bestaat voor € 6 miljoen uit verliezen bij de prefab activiteit in Best. Deze heeft te kampen gehad met overcapaciteit in de markt en te lage verkoopprijzen. De omvorming tot een interne prefab leverancier met een beperkte omvang is

inmiddels in gang gezet. De negatieve resultaten van de utiliteitsbouworganisatie zijn in sterke mate beïnvloed door een aantal projecten waarbij de uitvoering kwalitatief onvoldoende is. De aansturing is hierop aangepast. Daarnaast is sprake van te hoge acquisitiekosten en kon onvoldoende voordeel uit de inkoopmarkt worden gehaald. Het doorvoeren van verbeteringen in de organisatie zal ook in 2012 nog de nodige inspanningen vergen.

De omzet en het operationele resultaat van de sector Techniek ontwikkelden zich positief onder invloed van de aantrekkende markt van installatietechniek, waarbij we constateren dat de marges onder druk blijven staan in een sterk concurrerende markt.

De sector Infra behaalde evenals in 2010 een uitstekend operationeel resultaat. Bij licht hogere omzetten is het resultaat vrijwel gelijk gebleven door goed project- en risicomanagement, een gunstige inkoopmarkt en strakke kostenbewaking. De vorming van Wegen en Civiel geeft een verdere impuls aan toenemende integrale aanpak van projecten en verbeterde interne samenwerking.

Ten opzichte van 2010 is het resultaat concern/overige positief beïnvloed door een goede beheersing van met name huisvestings- en ICT-kosten alsmede lagere kosten voor de variabele beloning van het management.

Onderliggend operationele resultaat buitenland

De resultaatverbeteringen in België zijn met name gerealiseerd door Heijmans Infra en Van den Berg. Het resultaat in Duitsland is duidelijk negatief beïnvloed door de slechte resultaten van de utiliteitsbouw activiteiten van Oevermann, waar in 2011 organisatorische aanpassingen zijn doorgevoerd.

Operationeel resultaat

Het operationele verlies over 2011 komt uit op € 36 miljoen (2010: operationele winst € 48 miljoen). De onderverdeling kan als volgt worden weergegeven:

Operationeel resultaat in € mln.	2011	2010
Onderliggend operationele resultaat	26	47
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-43	-6
Bijzondere afwaardering goodwill	-10	0
Herstructureringskosten	-9	-5
Resultaat afgestoten eenheden	0	12
Operationeel resultaat	-36	48

Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities

In 2011 heeft een waardevermindering van € 39 miljoen plaatsgevonden van grond- en vastgoedposities in Nederland in verband met de verder verslechterende omstandigheden op de woningmarkt. Daarnaast heeft mede met het oog op de verdere afbouw van de vastgoedactiviteiten in België een beperkte afwaardering van vastgoedposities plaatsgevonden ten bedrage van € 4 miljoen (2010: € 6 miljoen).

Bijzondere afwaardering goodwill

Gelet op de eerder genoemde situatie op de woningmarkt is het resterende vastgoed deel van de goodwill van de IBC acquisitie (2001) in 2011 afgewaardeerd tot nihil.

Herstructureringskosten

Als gevolg van in 2011 genomen maatregelen bij met name Utiliteitsbouw, Prefab en Oevermann zijn herstructureringslasten opgenomen in het resultaat van 2011 ten bedrage van € 9 miljoen (2010: € 5 miljoen).

Resultaat afgestoten eenheden

In 2010 is een aantal bedrijfseenheden gedesinvesteerd. De belangrijkste desinvesteringen betroffen enkele vastgoedprojecten van Himmos in België en het belang in Heijmans UK/ Leadbitter in het Verenigd Koninkrijk. De gerealiseerde boekwinsten tezamen met de gerealiseerde operationele resultaten van deze eenheden gedurende de periode waarin ze tot de Heijmans groep behoorden, kwamen in 2010 per saldo uit op € 12 miljoen. In 2011 hebben geen desinvesteringen van materiële omvang plaatsgevonden.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2011	2010	Vershil
Rentebaten	7	7	0
Rentelasten	-20	-28	8
Saldo	-13	-21	8
Gerealiseerde koersverschillen UK	0	-10	10
Geactiveerde rente	10	13	-3
Financiële baten en lasten	-3	-18	15

De rentebaten hangen samen met saldi die uitstaan in samenwerkingsverbanden bij met name vastgoedprojecten. In de rentelasten is begrepen het dividend ten bedrage van € 4,8 miljoen op cumulatief preferente financieringsaandelen. Door enerzijds de lagere gemiddelde schuld (circa € 45 miljoen) zijn de rentelasten in 2011 lager in vergelijking met 2010. Anderzijds gelden voor de gesyndiceerde financieringsfaciliteit per medio 2011 lagere rentemarges als gevolg van hernieuwde voorwaarden. De geactiveerde rente betreft hoofdzakelijk rente die is geactiveerd op in vervaardiging zijnde grond- en ontwikkelposities.

Winstbelastingen

De belastingdruk in 2011 is beïnvloed door een aantal niet-afrekbare bedragen. De afwaardering van de goodwill, evenals de rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen, zijn fiscaal niet aftrekbaar. De afwaarderingen van vastgoedposities in België zijn fiscaal niet gewaardeerd.

Vermogen en financiering

De balansgegevens zijn weergegeven zonder rekening te houden met de herrubricering naar activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop (2010). De cijfers wijken derhalve af van de cijfers in de jaarrekening 2010, doch uitsluitend vanwege presentatiedoelinden. Hiervoor is gekozen vanwege een betere vergelijkbaarheid.

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

Verkorte balans in € mln.	31-12-2011	31-12-2010	Vershil
Vaste activa	409	434	-25
Werkkapitaal	166	263	-97
Geïnvesteerd vermogen	575	697	-122
Eigen vermogen	416	455	-39
Voorzieningen	56	64	-8
Netto rentedragende schulden	103	178	-75
Financiering	575	697	-122

Het geïnvesteerd vermogen is gedaald met ruim € 120 miljoen ten opzichte van ultimo 2010. Het voortgaande terughoudende investeringsbeleid en voortgaande focus op de beheersing van het werkkapitaal heeft daar in belangrijke mate toe bijgedragen. Als gevolg van het betalingsgedrag van klanten en grote schommelingen in de financieringsstand van projecten, is het gebruik van werkkapitaal gedurende het jaar aanzienlijk hoger dan het niveau per 31 december.

Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	31-12-2011	31-12-2010	verschil
Materiële vaste activa	137	147	-10
Immateriële activa	171	182	-11
Overige vaste activa	101	105	-4
Boekwaarde vaste activa	409	434	-25

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 23 miljoen (2010: € 21 miljoen). Deze zijn grotendeels gedaan ter vervanging van verouderde en afgeschreven machines, huisvesting en ook ter vernieuwing van de IT omgeving.

De boekwaarde immateriële activa bestaat uit goodwill en uit identificeerbare immateriële activa. De immateriële activa zijn dit boekjaar afgenomen door bijzondere afwaardering van een deel van de goodwill IBC en door afschrijvingen identificeerbare immateriële activa € 1,6 miljoen (2010: € 3,1 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel langlopende vorderingen van samenwerkingsverbanden waarin Heijmans participeert. Door ontvangen aflossingen van leningen aan derden is deze post dit jaar beperkt verlaagd. Daarnaast is met ingang van 2011 een personeels gerelateerde vordering (pensioen) opgenomen onder de overige vaste activa. Vergelijkende cijfers 2010 zijn overeenkomstig aangepast (zie ook de toelichting 6.22 van de jaarrekening).

Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal is ten opzichte van 31 december 2010 gedaald met € 97 miljoen. Van de verkoop van Heijmans UK /Leadbitter is de verkoopsom - € 47 miljoen - in 2011 ontvangen waardoor de vorderingen met een zelfde bedrag afnamen. Eind 2011 is het vastgoedontwikkeling samenwerkingsverband Meerstad beëindigd, hetgeen een effect van circa € 43 miljoen had op de strategische grondposities. De samenstelling van het werkkapitaal is in hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	31-12-2011	31-12-2010	verschil
Strategische grondposities	317	356	-39
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	126	153	-27
Overige voorraden	35	57	-22
Onderhanden werken	-130	-109	-21
Vorderingen	423	397	26
Schulden	-605	-591	-14
Werkkapitaal	166	263	-97

De waarde van de woningen in voorbereiding en in aanbouw is sterk gedaald doordat het aantal woningen in voorbereiding en in aanbouw is gedaald tot 289 (2010: 377 woningen). De overige voorraden betreffen onder meer het aantal opgeleverde onverkochte woningen uit vastgoedprojecten. Dit aantal was ultimo 2011 in Nederland 52 (ultimo 2010: 57) en geen in België (2010: 28).

De vorderingen bedragen ultimo 2011 € 423 miljoen, rekening houdend met de betaling van de verkoopsom voor Heijmans UK een stijging van circa € 70 miljoen. Dit wordt veroorzaakt doordat eind 2011 veel omzet gefactureerd is.

De onvoorwaardelijke en voorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later tot vastgoedaankopen aanleiding geven, zijn in 2011 gedaald tot respectievelijk € 100 miljoen (2010: € 134 miljoen) en € 223 miljoen (2010: € 279 miljoen).

Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar afgenomen met € 39 miljoen tot € 416 miljoen per 31 december 2011 (2010: € 455 miljoen). De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2011	2010	verschil
Resultaat na belastingen	-38	16	-54
Correctie koersverschil verkoop deelneming	0	10	-10
Dividend	-3	0	-3
Koersverschil buitenlandse deelnemingen	0	2	-2
Resultaat kasstroomafdekkingen	2	1	1
Totaalresultaat boekjaar	-39	29	-68
Wijziging in eigen vermogen	-39	29	-68

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

Bedragen in € mln.	31-12-2011	31-12-2010	verschil
Eigen vermogen	416	455	-39
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
Garantievermogen	482	521	-39
Totaal activa	1.554	1.600	-46
Solvabiliteit	31%	33%	

Mede op basis van de solide vermogenspositie en passend in het beleid om 40% van de nettowinst gerealiseerd uit gewone bedrijfsvoering uit te keren, wordt voorgesteld een keuzedividend in contanten of aandelen uit te keren van € 0,35 per aandeel.

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) is in 2011 verder afgenomen met € 75 miljoen tot € 103 miljoen.

Rentedragende schuld in € mln.	31-12-2011	31-12-2010	verschil
Langlopend	203	233	-30
Kortlopend	40	68	-28
Bruto schuld	243	301	-58
Liquide middelen	-140	-123	-17
Netto schuld	103	178	-75

Belangrijke elementen die hebben bijgedragen tot de verlaging van de netto schuld zijn de afname van de vaste activa, een continue focus op werkkapitaal bij projecten en een prudent investeringsbeleid. Daarnaast waren er significante effecten van de ontvangst van de verkoopopbrengst Leadbitter en het beëindigen van de samenwerking in vastgoedontwikkelingsproject Meerstad.

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

Bruto schuld in € mln.	31-12-2011	31-12-2010	verschil
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0	0
Project financieringen	144	175	-31
Overige financieringsfaciliteiten	33	60	-27
Bruto schuld	243	301	-58

Onder IFRS worden de cumulatief preferente aandelen niet gezien als eigen vermogen maar als schuld. Opeisen van de schuld door de houders van de preferente aandelen is niet mogelijk. De Vennootschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken.

De gesyndiceerde bankfinanciering betreft een gecommiteerde faciliteit voor in totaal € 250 miljoen. Ultimo 2011 werd deze faciliteit niet gebruikt. De faciliteit heeft een resterende looptijd eindigend per eind maart 2015. Voor de gesyndiceerde bankfinanciering zijn zakelijke zekerheden verstrekt. Per balansdatum is voldaan aan de met financiers overeengekomen ratio's.

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, die veelal in samenwerking met derden worden uitgevoerd. Aflossing van dit type financiering is een functie van de looptijd van het project. Als zekerheid geldt de waarde van het project inclusief de hieruit voortvloeiende toekomstige positieve kasstroom. Voor circa € 56 miljoen van in totaal € 144 miljoen aan projectfinancieringen is aanvullend een garantie door Heijmans verstrekt. De overige financieringsfaciliteiten betreffen overwegend het Heijmans-aandeel in langlopende schulden in samenwerkingsverbanden en rekening-courantfaciliteiten bij kredietinstellingen.

Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2011	2010	Vershil
EBITDA - onderliggend	56	83	
Herstructureringsuitgaven organisatie sociaal plan	-2	-10	
Betaalde/ontvangen rente	-13	-21	
Betaalde winstbelastingen	-21	-7	
Mutatie werkkapitaal en overig	-21	38	
Kasstroom uit operaties	-1	83	-84
Verkoop dochterondernemingen	50	-29	
Investerings in materiële vaste activa	-23	-21	
Verkoop van materiële vaste activa	8	6	
Overig	7	10	
Investeringskasstroom	42	-34	76
Deconsolidatie samenwerkingsverband Meerstad	43	-	
Betaald dividend	-3	-	
Afwikkeling swap	-5	-6	
Koersverschillen liquide middelen	0	2	
Kosten herfinanciering	-1	-	
Mutatie netto schuld	75	45	30

De beëindiging van de participatie in het project Meerstad verlaagt de netto schuld met € 43 miljoen, aangezien de samenhangende schuld van de joint venture niet langer pro rate parte meegeconsolideerd wordt. Dit heeft geen direct cash effect. Hetzelfde geldt voor de waardeaanpassingen van de vastgoedposities en de afwaardering van de goodwill. De kasstroom voortvloeiend uit aan- en verkoop van grondposities vindt zijn weerslag in de 'mutatie werkkapitaal'.

Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2011 kwam met € 2.192 miljoen hoger uit dan per ultimo 2010. De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2011 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2011 en 31 december 2010 is als volgt:

Orderportefeuille in € mln.	Orderportefeuille 31-12-2011	Orderportefeuille 30-06-2011	Orderportefeuille 31-12-2010
Vastgoed	271	302	343
Woningbouw	371	432	377
Utiliteitsbouw	252	305	282
Techniek	290	316	210
Infra	814	811	846
Overig/eliminatie	-194	-258	-243
Nederland	1.804	1.908	1.815
België	203	200	227
Duitsland	185	193	146
Totaal orderportefeuille	2.192	2.301	2.188

Van de totale geprognosticeerde omzet van 2012 is circa 66% in portefeuille.



Human resource management

Beleid en visie

Nadat in 2010 de reorganisatie van 2008-2009 was afgewikkeld, kenmerkt 2011 zich door 'vooruit kijken en opbouwen'. Dit blijkt vooral uit de aandacht en stappen die zijn gezet op de drie strategische onderwerpen van het HR beleid: management development, diversiteit en de ontwikkeling van een lerende organisatie.

Management development

Hoger management

Nadat de focus jarenlang gericht was op het aantrekken en binden van jong talent, is in 2011 ook veel aandacht besteed aan management development. Primaire doelgroep hiervoor is het senior management, bestaande uit een groep van 100 managers en directieleden die ofwel een lijnverantwoordelijkheid hebben ofwel een stafdienst leiden. Binnen deze groep is geïnterviewd welke mogelijkheden en kansen men ziet voor ontwikkeling in een vakgebied, job rotation of doorgroeimogelijkheden. Zodoende kunnen talentvolle managers langer aan de organisatie worden gebonden en blijft kennis en kunde in huis. Dat komt uiteindelijk de kwaliteit ten goede. Naast deze inventarisatie is ook veel aandacht besteed aan training voor managers, met specifieke aandacht voor het verbeterprogramma LEAN6sigma, coaching via een cross-mentoring programma, integriteit en de gedragscode.

Middenmanagement

Eenzelfde inventarisatie is gemaakt voor het middenmanagement. Hiermee zijn opvolgpotentieel, opleiding en flexibiliteit goed in beeld gebracht.

Jong talent

De aandacht voor jong talent is blijvend. De jaarlijkse masterclass, gericht op het vroegtijdig werven van toptalent op academisch niveau, het traineeprogramma voor jonge academici en de sponsoring van de Avans minor zijn hiervan enkele voorbeelden. Hierbinnen verschuift de aandacht van enkel technisch, naar ook economisch, juridisch en bedrijfskundig geschoolden. Het traineeprogramma kent eenzelfde verbreding: niet alleen gericht op een lijnfunctie in de praktijk, maar ook op stafniveau en in specialismen.

Ontwikkingsgesprek

Tot slot is in 2011 een nieuwe systeem van beoordeling opgezet. In 2012 zal dit geëffectueerd worden, via het instrument 'ontwikkingsgesprek'.

Diversiteit

Heijmans kiest binnen het brede thema diversiteit voor een gefaseerde aanpak en streeft allereerst naar een organisatie waarin vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in alle geledingen van de organisatie. Om dit te bereiken, zijn acties nodig ter bewustwording en verandering. Hiervoor is in 2011 een aantal stappen gezet. Ten eerste is een rapportagesystematiek over diversiteit opgezet. Zo is per sector precies te bepalen wat de instroom, uitstroom en

doorstroom van vrouwen is. Hierover is per kwartaal managementinformatie beschikbaar. Ten tweede is gestart met een aantal trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en coaching. In totaal zijn circa 100 vrouwen, behorend tot de top van het bedrijf, uitgenodigd een female-leadership training te volgen. Daarin staan leiderschap, dilemma's en ontwikkeling centraal. Het management en ook de HR-managers, man en vrouw, hebben een mindbugs-training gevolgd om hen bewust te maken van de heersende cultuur. In 2012 zal cultuur blijvend terugkeren in managementtrainingen, onder meer om vooroordelen, percepties en gedrag aan de orde te stellen. Ten derde is een cross-mentoringprogramma opgezet, waar Heijmans aansluit bij andere bedrijven als Cap Gemini, Rijkswaterstaat en KPN. Talentvolle vrouwen worden in dit programma gecoacht door ervaren managers. Tot slot is het vrouwenennetwerk La Heijmans verder geprofessionaliseerd door een bestuur op te richten en de kwartaalbijeenkomsten van een passend informeel en inhoudelijk programma te voorzien.

De aanpak op het vlak van diversiteit wordt gekenmerkt door het credo 'gewoon doen'. Dit leverde een onderscheiding van de organisatie Talent naar de Top op, uitgereikt door minister-president Rutte. Het percentage vrouwen binnen de organisatie is het afgelopen jaar licht gestegen, van 9,85% (begin 2011) naar 10,13% (eind 2011). De doelstelling van 12% is nog niet gehaald. Heijmans blijft ambitieus op diversiteitsgebied. Halverwege 2012 wordt gekeken of de doelstellingen aangepast moeten gaan worden.

Een lerende organisatie

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

Kennisontwikkeling in de branche

Heijmans is onder meer betrokken bij verschillende kennisgerelateerde initiatieven in de branche om zo ontwikkeling te stimuleren. Het betreft onder andere het bestuur van Bouwend Nederland, SWK, Neprom, maar ook betrokkenheid bij de Technische Universiteit Eindhoven, de Avans Hogeschool, ROC Koning Willem I College in 's-Hertogenbosch en organisaties als TNO. Daarnaast wordt kennis via innovatie opgedaan, onder meer door pilots te starten die onze business raken. Denk aan nieuwe technieken op het gebied van duurzaamheid, asfalt, wegmarkering, enzovoorts.

Kennisontwikkeling in de organisatie

De opleidingsactiviteiten zijn gecentraliseerd in de 'Heijmans Academy', die ruimte biedt aan vijftig opleidingstrajecten. Uitgangspunt daarbij is om medewerkers competentiegericht op te leiden. De toepassing van de opleiding in de Heijmans-praktijk staat centraal. Om dit te bewerkstelligen zijn bij alle opleidingstrajecten Heijmans co-trainers en/of gastsprekers betrokken en worden per traject Heijmans casussen op maat ontwikkeld. Actuele thema's blijven: projectmanagement op diverse niveaus, contractmanagement en professional development in de kernfuncties als bijvoorbeeld uitvoerder en werkvoorbereider. Nieuw gestarte opleidingen in 2011 zijn: 3D-BIM en Lean Bouwen.

In 2011 heeft Heijmans Wegenbouw regio Zuid de Award voor het Beste Leerbedrijf Wegenbouw gewonnen vanuit kenniscentrum Fundeon. Eén van de argumenten van de jury om Heijmans de prijs voor het Beste Leerbedrijf toe te kennen was de brede invulling die Heijmans geeft aan het Anti Cyclisch Opleiden. Zo verzorgden de regio's zuidoost en zuidwest in de afgelopen winterperiode samen circa 1.000 mandagen vaktechnische opleidingen aan eigen personeel. Voor de komende winterperiode zijn er 2.500 mandagen aan opleidingen voor het directe personeel voorzien, op basis van 'maatwerk' vakstappenplannen.

Zes ROC's, elf MBO's, 55 bedrijven plus vier toonaangevende organisaties in de technische installatiebranche werken in Zuid-Holland samen aan de vernieuwing van het technische beroepsonderwijs. Uit handen van deze samenwerking ontving Burgers Ergon het afgelopen jaar het certificaat 'Excellent Opleidingsbedrijf'. Van de ongeveer 20.000 erkende leerbedrijven zijn er nu 16 excellent bevonden, waaronder Burgers Ergon.

Veiligheid

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

Ongevallenindexcijfers	2011	2010	2009	2008	2007
IF (ongevallenfrequentie)	9,9	9,7	12,3	11	8,7
ID (gemiddelde verzuimduur)	184	205	151	129	173
IP (ongevallenverzuim)	0,18%	0,21%	0,18%	0,14%	0,15%

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

ID: gemiddelde verzuimduur per ongeval in verloren arbeidsuren

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

In 2011 hebben zich bij Heijmans, net als in 2010, gelukkig geen dodelijke ongevallen voorgedaan. Verder zijn 120 ongevallen met verzuim onder het eigen personeel van Heijmans geregistreerd (in 2010 – 117 ongevallen). Hoewel het langdurig verzuim daalt en ook de ernst van het verzuim afneemt, is er nog geen sprake van betere ongevalsstatistieken.

In 2011 is Heijmans op diverse projecten gestart met gerichte veiligheidsinstructie en handhaving. Ook wordt er uitsluitend gewerkt met VCA gecertificeerde onderaannemers. Onze langjarige ambitie om de bouwsector structureel veiliger te maken zal in 2012 haar vervolg krijgen.

Gezondheid

Heijmans stuurt medewerkers met gezondheidsklachten direct door naar het door haar opgebouwde netwerk van specialisten. Hierdoor worden mensen sneller geholpen en is sneller inzichtelijk voor medewerker en werkgever wat de diagnose en behandeling is. Dit heeft bovendien een gunstig effect op het ziekteverzuim.

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

Het verzuimpercentage in 2011 van 4,66% is een lichte stijging ten opzichte van 2010 (4,36%). De oorzaak hiervan is dat er een start is gemaakt naar meer structurele en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in passende functies. Door gericht onderzoek naar de mogelijkheden van werknemers worden zij soms later (volledig) hersteld gemeld, maar worden de nieuwe werkzaamheden meer passend om hiermee de instroom in de WIA de komende jaren af te laten nemen.

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

2011	2,36%	6,45%	4,66%
-------------	--------------	--------------	--------------

Opleidingen

Heijmans investeert jaarlijks in Nederland € 5,5 miljoen in opleidingen en € 3,7 miljoen premie in opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Deze bedragen vertegenwoordigen 3,1% (2010: 2,8%) van de bruto loonsom en gemiddeld € 1.541 per medewerker (2010: € 1.343). Van het gemiddelde aantal van 6.001 medewerkers in Nederland volgden in 2011 circa 4.520 medewerkers (75%) een opleiding of training. In 2011 volgden 211 leerlingen hun vakopleiding bij Heijmans (2010: 259). Van de Heijmans-medewerkers in Nederland kwalificeren 168 zich als 'leermeester' (2010: 123). In 2011 zijn er in Nederland 290 stage- en afstudeerplaatsen ingevuld (2010: 253).

Pensioenen

De pensioenen van medewerkers zijn voor een belangrijk deel ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen, zoals het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het bedrijfstakpensioenfonds voor de Metaal en Techniek. Overige pensioenregelingen zijn verzekerd bij diverse verzekeraars. In 2011 heeft Heijmans een nieuwe excedent pensioenregeling ingesteld, de nieuwe regeling is gebaseerd op een middelloon systeem.

Medezeggenschap

De Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2011 tweemaal bijeen geweest, waarvan twee keer in overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Hierbij is onder andere gesproken over het uitvoeren van de nieuwe strategie ten aanzien van de internationale activiteiten van Heijmans. De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2011 twaalf keer bijeen, waarvan zes keer voor overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Bij deze overlegvergaderingen is tweemaal ook een lid van de raad van commissarissen aanwezig. Onderwerpen van gesprek zijn hierbij onder andere strategie en (half)jaarcijfers, maar ook veilig werken en duurzaam HR-beleid. De COR verleende in 2011 onder andere instemming aan de volgende regelingen:

- instemming verleend aan nieuwe systematiek omtrent het functioneringsbeoordelingssysteem;
- uitvoeringsovereenkomst tussen Heijmans N.V. en Nationale Nederlanden N.V. inzake Pensioenfonds IBC;
- sanctiebeleid gele en rode kaarten.

De COR adviseerde de bestuurder in 2011 over het volgende:

- de herbenoeming van de heer drs. S. van Keulen en de heer A. Olijslager tot lid van de raad van commissarissen;
- de herfinanciering van Heijmans totaal;
- de herverdeling van de Infra organisatie in Civiel en Wegen.

Cijfers personeelsbestand

Ultimo 2011 waren 8.341 medewerkers in dienst (2010: 8.426) met de volgende geografische verdeling:

Aantal medewerkers per land	2011	Totaal in %	2010	Totaal in %
Nederland	5.970	72%	6.031	72%
België	1.167	14%	1.150	14%
Duitsland	1.204	14%	1.245	14%
Totaal	8.341	100%	8.426	100%

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

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

Van de werknemers in Nederland is 90% man en 10% vrouw (2010: 90% man en 10% vrouw). Van de werknemers in Nederland werkt 90% op fulltime en 10% op parttime basis (2010: 90% fulltime en 10% parttime). In de productie in Nederland werkt 51%. In een administratieve of managementfunctie werkt 49% (2010: 52% respectievelijk 48%). Circa 93% van de werknemers in Nederland heeft een contract voor onbepaalde tijd en 7% werkt op tijdelijke contractbasis (2010: 93% respectievelijk 7%). Bijgehouden wordt of de verhouding fulltimers/parttimers en vrouw/man binnen Heijmans voldoende de arbeidsmarkt buiten Heijmans weerspiegelt.

De werknemers in Nederland zijn verdeeld over de volgende leeftijdscategorieën:

Leeftijdscategoriën in %	2011	2010
Medewerkers t/m 24 jaar	5%	5%
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	36%	36%
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	41%	42%
Medewerkers 55 jaar en ouder	18%	17%
Totaal	100%	100%

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

Instroom naar leeftijd (in Nederland):

Instroom naar leeftijd (in Nederland) in %	2011	2010
Medewerkers t/m 24 jaar	29%	27%
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	51%	47%
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	18%	23%
Medewerkers 55 jaar en ouder	2%	3%
Totaal	100%	100%

Uitstroom

In 2011 zijn 893 medewerkers uit dienst gegaan ofwel 11% (18% in 2010). Hiervan waren 364 medewerkers actief buiten Nederland. In Nederland beëindigde de werkgever in 183 gevallen het dienstverband, 346 werknemers vertrokken op eigen initiatief. De instroom bedroeg 754 medewerkers ofwel 9% (9% in 2010), waarvan 292 werkzaam buiten Nederland.



Duurzaamheid

Visie

Duurzaamheid is dagelijkse kost voor ondernemers: klanten en markten vragen er om en selecteren aanbieders erop. Veel meer nog dan een paar jaar geleden is duurzaamheid gemeengoed. Iedereen werkt er aan, alleen de mate waarin bedrijven daadwerkelijk tot implementatie komen, is wat echt onderscheidend is.

Als gecombineerd bouwbedrijf kunnen wij, omwille van onze activiteiten, het verschil hierin maken. Dat bereiken we door een groenere bouwkolom te realiseren via innovatie, samenwerking en daadwerkelijke veranderingen zoals ander materiaalgebruik, toepassen van groenere technieken en een voortdurende afweging tussen mens, klimaat en economie.

Ons streven om hierin toonaangevend te zijn is ongewijzigd, echter het realiseren van dit doel zal vooral liggen in de implementatie en toepassing. Hier zullen voortdurend uitdagingen liggen. Uitdagingen op het gebied van prijs, kwaliteit, korte en lange termijn. Het succes hangt af van de implementatie in onze kernactiviteit: de projecten.

Ambitie en strategisch speerpunt

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

Definiëring

Duurzaamheid is het voortdurend zorgen voor producten, oplossingen en diensten die niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst, van de juiste kwaliteit zijn. De manier waarop Heijmans dat realiseert is door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Ondernemerschap waarin economische prestaties (profit), met respect voor sociale aspecten (people) en binnen ecologische randvoorwaarden (planet) gerealiseerd worden. Dit dient te leiden tot betere resultaten voor zowel de onderneming als de samenleving. In feite is duurzaamheid de continue balans tussen mens-klimaat en economie. Niemand wordt er slechter van, maar juist allemaal beter.

Stakeholderanalyse

Dit jaar zijn er twee formele stakeholderbijeenkomsten gehouden. De stakeholdersessie Wegen & Civiel stond in het teken van de strategische koers. Belangrijk aandachtspunt is niet te zeer voorop te lopen en de klant uit het oog te verliezen. CO₂-uitstoot is verder een goede meetvariabele, maar doelstellingen moeten niet behaald worden met behulp van compensatie, maar met reductie. Energie wordt een belangrijk issue in alles wat we in de nabije toekomst gaan doen. Heijmans zou zich moeten concentreren op het 'zelfvoorzienend' zijn in energie van infrastructuur en gebouwen.

Uit de stakeholderbijeenkomst over diversiteit van 21 november kwam naar voren dat het opstellen van business cases nodig was, maar het belangrijkste was om diversiteitsbeleid gewoon toe te passen (doen). Het beleid zou dan wel realistisch moeten zijn en quota en kwantitatieve doelen bevatten. Ook laten zien dat het menens is door vrouwen op cruciale posities daadwerkelijk te benoemen helpt. Cruciaal was het creëren van een cultuur waarin diversiteit tot uiting kan komen en ook commitment vanuit de top van de organisatie werd als onmisbaar gezien.

Trends

In 2011 hebben de volgende trends groeiende invloed gehad op onze business, de keten en ons handelen:

1. **Alternatieve materialen:** een composiet brug bijvoorbeeld, de eerste ter wereld in deze categorie, werd door Heijmans, ProRail en ProFibre gemaakt voor het project Vleugel. Maar ook proeven op het gebied van bitumen, beton, elektrisch rijden en hout winnen aan terrein.
2. **Recycling:** met name in de utiliteitsbouw is deze trend waarneembaar. Nieuwe kantoorruimte maakt plaats voor verbetering van bestaande ruimte. Door te specialiseren in integrale kennis van ruwbouw en installaties is Heijmans volop bezig met deze ontwikkeling.
3. **Samenwerking en co-makership:** ketenintegratie is een grote kans voor de toekomst. Echter, door buiten de eigen keten te kijken, kunnen interessante partners worden gevonden. Complementair aan elkaar en vernieuwend in hun gezamenlijk streven. Voor Heijmans is op het vlak van veiligheid en gezondheid bijvoorbeeld Philips een interessante partner. Voor het ontwikkelen van alternatieve materialen is bijvoorbeeld DSM dat. In het streven naar meer kwaliteit, slimme combinaties en innovatie is samenwerking in brede zin daarmee niet meer weg te denken. Deze ontwikkeling zal ook in 2012 vergaande impact hebben.
4. **Smart energy en smart mobility:** slimme energienetwerken die niet centraal gestuurd zijn, maar decentraal tot stand komen doen steeds meer hun intrede. Via zonnepanelen, een eigen windmolen, het opvangen van restwarmte kunnen we allemaal gebruik maken van bronnen als water, licht, lucht en biomassa. Smart Mobility gaat uit van verplaatsing wanneer het nodig is. Denk aan verlichting die aangaat bij beweging, een parkeerplaats online regelen op het moment en precies op de plek dat u 'm nodig heeft of parkeren en elektrisch opladen ineen.
5. **Kwaliteit als selectiecriteria:** net als in 2010 zet de trend om op kwaliteit in plaats van prijs projecten te waarderen, steeds meer door. De orderportefeuille van Heijmans wordt steeds meer bepaald door projecten die op een dergelijke manier verworven zijn. Naast het belang van kwaliteit als criterium signaleren we daarnaast dat de zwaarte van het criterium toeneemt. Met name Rijkswaterstaat speelt hierbij in de infra-sector een voortrekkersrol.

Strategische doelen

In het voorjaar van 2011 heeft Heijmans besloten om de bovenstaande doelen te koppelen aan key performance indicators, zodat het resultaat meetbaar en aan de hand van vooraf bepaalde indicatoren bepaald wordt.

Terugdringen energieverbruik

Teneinde het energieverbruik te verminderen is een aantal doelstellingen geformuleerd. Het betreft het terugdringen van de CO₂ uitstoot, het vergroten van het aantal energiezuinige auto's in het wagenpark, het reduceren van het energieverbruik van de asfaltcentrales en de eigen kantoorpanden. Hiervan is in 2011 het volgende bereikt. De CO₂ uitstoot is in 2011 in absolute omvang afgenomen, echter gerelateerd aan de omzet toegenomen. Het aandeel ABC labels in het wagenpark is substantieel toegenomen naar 92%, waarbij de doelstelling is om alleen nog maar ABC labels te voeren in 2012. Het reduceren van het energieverbruik van de asfaltcentrales wordt enerzijds bereikt door vernieuwing en of modernisering van de centrales en anderzijds door het toepassen van 'lage temperatuur' asfalt, waardoor beduidend minder energie wordt verbruikt. Het absolute energieverbruik van de eigen kantoren is met 40% afgenomen, echter mede door afname van het aantal vierkante meters kantoorruimte.

Verminderen hoeveelheid afval

De hoeveelheid afval is het afgelopen jaar toegenomen, hierop worden aanvullende maatregelen genomen. Hier zal eerst worden geanalyseerd waar en waarom het is toegenomen, waarna acties in 2012 worden ingezet. De afvalscheiding als ook het hergebruik van materialen laten een positieve ontwikkeling zien. Inmiddels wordt al 66% van de beoogde 75% in 2013, van het afval hergebruikt.

Verminderen grondstofgebruik

Mede door het besluit alleen nog maar duurzaam hout toe te passen is het aandeel hiervan uiteraard enorm gestegen. Tevens zijn vrijwel alle sectoren FSC gecertificeerd, wat betekent dat toegezien is op toepassing van dit type materiaal door een externe partij.

Duurzaamheid in de keten

De beoogde volledige duurzame (raam)contractvorming in 2012 is nog niet bereikt, echter ruim 80% van de contracten is al voorzien van duurzame inkoopvoorwaarden. Ook het aantal duurzaamheidsverklaringen van leveranciers is nog niet op het beoogde niveau, maar bedraagt inmiddels al ruim 42%. Met deze verklaring gaan leveranciers akkoord met vergaande duurzaamheidseisen, waardoor verduurzaming in de keten wordt bereikt.

Veiligheid

Het ziekteverzuim is in 2011 enigszins toegenomen naar 4,66%, terwijl het target lager dan 4,5% bedraagt. Er zijn verschillende maatregelen in 2012 gepland om ziekteverzuim verder terug te dringen. Centrale registratie en opvolging door het arbo service centrum zal daar een rol bij spelen. Het aantal veiligheidsincidenten is eveneens toegenomen naar bijna 10%, terwijl het target minder dan 7% is. Het toezien op veiligheid, via een gele en rode kaarten systeem, is inmiddels ingezet.

Diversiteit

Het aandeel vrouwen in de organisatie is in 2011 toegenomen van 9,85% naar 10,13%. Een lichte stijging, echter ook het aandeel vrouwen in het senior management is toegenomen.

Naast deze doelen is een aantal onderwerpen in de analyse opgevallen, maar vooralsnog niet opgenomen als doelstelling. Zo hebben de kernactiviteiten van Heijmans invloed op het ruimtegebruik in Nederland, en daarmee op een zorgvuldige en kwalitatieve inpassing van gebouwen en wegen (biodiversiteit). Ook leiden de kernactiviteiten ertoe dat biodiversiteit, waterverbruik en uitstoot van stoffen continue aandacht vereisen. Het werken met honderden verschillende onderaannemers en leveranciers zorgt er vervolgens voor dat er aandacht moet zijn voor maatschappelijke thema's als toepassing van mensenrechten in de keten. Tot slot is ketenintegratie een aspect dat aandacht vereist.

Highlights 2011

Pilots Smart Energy Colective (SEC)

In 2010 is Heijmans lid geworden van het Smart Energy Collective: een samenwerkingsverband waarin 30 partijen nieuwe business opportuniteiten willen creëren door in een innovatie omgeving samen te werken. In 2010 is de eerste fase van het SEC afgerond en is een eindrapport gepubliceerd. De doelstelling van de tweede fase - die in 2012 start - is om in vijf proeftuinen met de SEC partners Smart Grid projecten te initiëren. Op de projectenlijst is een aantal Heijmans projecten geselecteerd: Hoog Dalem in Gorinchem (woningbouw/ gebiedsontwikkeling), Waterstad Goese Schans in Goes, The Grounds Schiphol en Stad van de Zon in Heerhugowaard.

Duurzaam Hout

Heijmans kiest er voor om in alle nieuwe projecten alleen nog duurzaam hout te gebruiken. Het besluit geldt ook voor projecten waarin dit niet is voorgeschreven, de extra kosten hiervan zijn voor Heijmans. Met het gebruik van enkel duurzaam hout in de bouw wordt een aanzienlijke milieubijdrage gerealiseerd. Voor het nemen van deze maatregel heeft Heijmans een eervolle vermelding gekregen bij de verkiezing van de FSC Bouw Award 2011.



**thuis werd
geregisseerd**



NIE

Duurzame gebiedsontwikkeling

Het Funen heeft de prestigieuze Gouden Piramide 2011 gewonnen. Het Funen, een nieuwe binnenstedelijke woonwijk op een voormalig haven- en overslagterrein in het centrum van Amsterdam, is een project van Heijmans Vastgoed en was één van de vijf genomineerden. Naast het Funen, de uiteindelijke winnaar, behoorde ook het project Katendrecht van Heijmans' dochter Proper-Stok tot de genomineerden.

Elektrisch rijden/oplaadpalen Amsterdam

Op korte termijn komen er meer en ook goedkopere elektrische auto's in Amsterdam. De gemeente Amsterdam werkt samen met verschillende autofabrikanten die in 2011 elektrische auto's op de markt brengen. Amsterdam breidt vooral het oplaadnetwerk uit. Op basis van behoefte komen er de komende drie jaar 1000 openbare oplaadpunten op straat bij. De nieuwe oplaadpunten zijn geschikt voor de (nieuwe) standaardstekker in Nederland. De eerste Amsterdamse openbare oplaadpunten zijn 6 november 2009 in gebruik genomen. Op dit moment zijn er in de stad meer dan 200 oplaadpunten gerealiseerd, waarvan honderd op straat (geplaatst door Heijmans, Nuon en netbeheerder Liander).

Duurzaamheidsfabriek

Heijmans Vastgoed en Proper-Stok hebben in 2011 de opdracht verworven om te gaan starten met de bouw van de Duurzaamheidsfabriek in het Leerpark in Dordrecht. Rau Architecten is verantwoordelijk voor het ontwerp. Bedrijven krijgen hier de kans om MBO, HBO en WO studenten in te zetten voor eigen Research en Development. Het onderwijs krijgt de kans om te werken met de actuele praktijk van deelnemende partijen. Samen wordt er gewerkt aan de duurzame techniek van morgen.

Duurzaam inkopen

Dit voorjaar heeft Heijmans een belangrijke stap gezet in de vertaalslag van haar duurzaamheidsdoelstellingen naar concrete maatregelen en procedures voor het inkoopproces. Voor de selectie van onderaannemers en leveranciers is de 'Verklaring duurzaamheid' ingevoerd. Daarmee tekenen preferred suppliers voor het in acht nemen van richtlijnen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Daarnaast heeft Heijmans het manifest 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen' ondertekend, waarin vooraanstaande private en publieke bedrijven concrete doelstellingen en richtlijnen voor de verankering van duurzaam ketenmanagement hebben vastgelegd.

Sponsoring

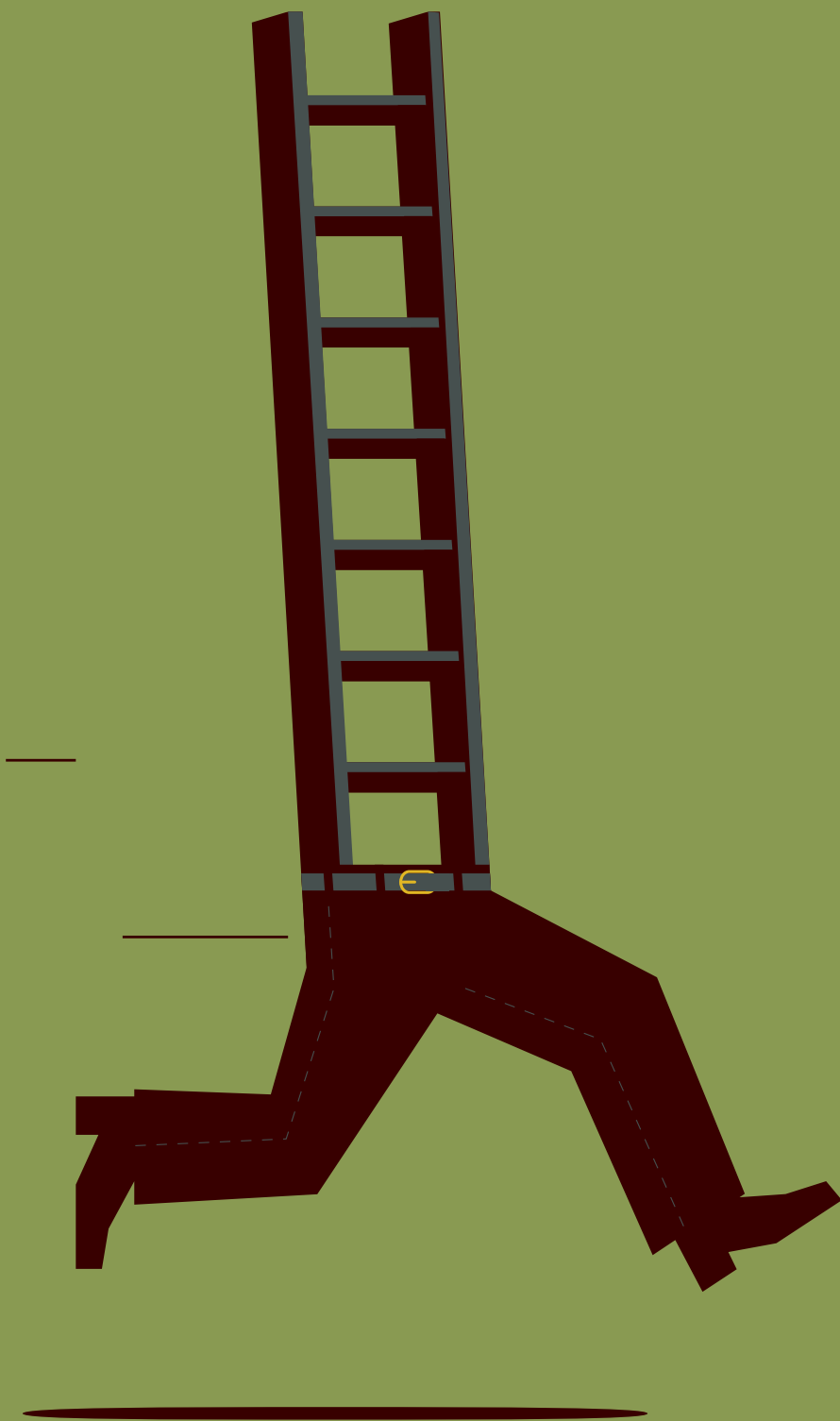
In 2011 heeft Heijmans belangrijke stappen gezet om te komen tot een duurzaam sponsoringbeleid waarin maatschappelijke relevantie het uitgangspunt is. Als ontwikkelaar en bouwer staat Heijmans immers midden in de samenleving. Heijmans bouwt aan Nederland: ons werk heeft een directe, blijvende impact op onze omgeving. We zijn ons terdege bewust van de verantwoordelijkheid die dit met zich meebrengt en willen ook in sponsoring maatschappelijke meerwaarde bieden.

Aanscherping doelstellingen 2012

Een aantal doelstellingen wordt in 2012 aangescherpt. Het betreft bijvoorbeeld de doelstelling om het energieverbruik in asfaltcentrales te reduceren. Na onderzoek blijkt de doelstelling geen reële target gezien de huidige techniek. Er wordt voor 2012 gezocht naar aansluiting bij de mede door Heijmans geïntroduceerde energielabels voor asfaltcentrales. Voor wat betreft de doelstelling inzake duurzaam hout is in 2011 besloten alleen nog duurzaam hout toe te passen. Daarmee loopt het percentage zeer snel op, target voor 2012 kan daarmee scherper: te weten 100% direct ingekocht duurzaam hout.

Vooruitblik 2012

Heijmans is volop bezig om ontwikkelde duurzame producten in de markt te zetten, zoals het asfalt Greenway LE, toepassing van FSC hout, duurzame verlichting en projecten zoals de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht. Dit heeft ook in 2012 onze blijvende en volle aandacht. Nieuwe kansen en markten als smart energy en smart mobility achten wij zeer kansrijk, maar ook producten als zonneceltechnologie. Maar duurzaamheid gaat niet alleen om producten en diensten. Verduurzaming in de bouw wordt vooral gerealiseerd door in de keten samen te werken, duurzaam in te kopen en opdrachtgevers bij doelstellingen te betrekken. De doelstellingen blijven in 2012 ongewijzigd, met uitzondering van extra inspanningen om afvalscheiding nog verder te verbeteren.



Kwaliteit

Visie

Kwaliteit is een van de strategische speerpunten van Heijmans. Door kwaliteit, of toegevoegde waarde te leveren aan onze klanten kan Heijmans zich onderscheiden van haar concurrenten. Kwaliteit kent een aantal gedaanten in de markten waarin Heijmans actief is. Zo zijn klantgerichtheid, flexibiliteit, efficiency, technisch vakmanschap, duurzaamheid, proceskwaliteit en risicobeheersing belangrijke kwaliteiten in ons vak. In toenemende mate beoordelen opdrachtgevers en klanten nieuw werk op kwaliteit en wordt dit criterium, naast een scherpe prijs, van doorslaggevende waarde. Op verschillende manieren geeft Heijmans invulling aan het realiseren van kwaliteit. Via het kwaliteitsprogramma LEAN6sigma, klantinformatie, en het bewaken, behalen, verbeteren van de kwaliteitsnormeringen voor ons vak.

LEAN6sigma

Heijmans is halverwege 2010 gestart met de implementatie van het verbeterprogramma LEAN6sigma. Doel van het programma is het realiseren van een voortdurende verbetering van bedrijfsprocessen. LEAN6sigma gaat uit van kwantitatief inzicht ('meten') en verbeterbewustzijn in de organisatie ('weten'). Veel projecten beginnen bij dagelijkse handelingen die onnodige kosten of tijd met zich mee brengen. Verbetering is daarmee van iedereen en de beste ideeën beginnen vaak in de uitvoering van projecten. LEAN6sigma is dan ook een programma dat door de hele organisatie heen loopt.

De combinatie LEAN en 6sigma zorgt er voor dat oorzaken van fouten worden weggenomen en afwijkingen worden geminimaliseerd. Met de LEAN6sigma -methode kunnen processen worden onderzocht, verbeterd en vervolgens geïmplementeerd worden. Doel is om het falen, ook wel de 'waste' (verspilling) meetbaar te maken en vervolgens te elimineren. Lean is erop gericht om verspillingen in tijd en materialen te reduceren. Slimmere processen zijn het resultaat. 6sigma streeft naar een goede en constante kwaliteit van de bedrijfsprocessen en zorgt er tevens voor dat processen meetbaar gemaakt kunnen worden.

Aantal opleidingen en projecten

Voortgang

Aangezien LEAN6sigma halverwege 2010 is gestart, bevinden de eerste verbeterprojecten zich in de implementatiefase. Sommige niet-kansrijk gebleken initiatieven zijn tussentijds stopgezet, deze manier van werken is onderdeel van de gekozen methodiek. De focus ligt voornamelijk op kleine initiatieven, zodat de doorlooptijd, kans op succes en daarmee de daadwerkelijke cultuuromslag worden versneld.

Voorbeeldprojecten

Bewust Bestellen

Binnen Service en Onderhoud worden veel kleine materiaalbestellingen gedaan. Er is onderzocht hoe hiermee wordt omgegaan. De uitkomst was dat veel bestellingen op inefficiënte wijze geleverd worden. Door monteurs bewust te maken van deze inefficiëntie, wordt tot 30% meer direct op het werk geleverd. Naast de tijdwinst die dit voor monteurs oplevert, draagt dit ook bij aan de CO₂-reductie die Heijmans nastreeft.

Garantiedesk Wegen

In dit project is onderzocht hoe Heijmans Wegen met garantiecontracten omgaat. De klanten waren hier erg ontevreden over. Uit het onderzoek bleek onder meer dat Heijmans niet op eenduidige wijze met deze contracten omging. Om hierin te verbeteren is een centrale organisatie opgezet en zijn de kritische zaken om dit soort contracten goed te managen op papier gezet. Nu wordt continu gemeten of de kritische prestatie indicatoren worden gehaald en of onze prestaties kunnen worden verbeterd.

0-restpunten

Binnen alle sectoren wordt een 0-restpuntenproject uitgevoerd. Dit naar aanleiding van het 0-restpuntenproject binnen Burgers Ergon in 2004. Door de lange doorlooptijd van projecten in de bouw zijn de resultaten van dit project pas dit jaar goed inzichtelijk. De oplossing die is gekozen is om niet eerder met de volgende fase te beginnen dan dat de vorige fase is afgerond. Hierbij is het aantal restpunten met een derde afgenomen.

Dialog met stakeholders

In december 2011 heeft Heijmans voor het eerst het 'Heijmans LEAN6sigma-evenement' georganiseerd. Dit evenement werd onder andere georganiseerd voor medewerkers, maar ook voor leveranciers en klanten om zodoende gezamenlijk stil te staan bij ketenoptimalisatie. Aan de hand van een aantal cases, waaronder Schiphol, is dit bediscussieerd. Heijmans is er van overtuigd dat samenwerking de slagingskans van procesverbetering aanzienlijk vergroot.

Agenda voor 2012

Het LEAN6sigma programma zal zich in 2012 verder toeleggen op het concretiseren van bedrijfsdoelstellingen voor wat betreft kwaliteit en duurzaamheid. Heijmans wil toe naar een organisatie die zichzelf blijft verbeteren. Hiervoor moet LEAN6sigma verder worden ingebed in de huidige organisatie, waarmee afdelingen zelf in staat zijn zich te verbeteren zonder dat dit tot suboptimalisatie leidt.

Klantinformatie

Klanttevredenheid

Op verschillende manieren wordt per business klanttevredenheid gemeten. Bij Utiliteitsbouw en Techniek heeft dit plaatsgevonden aan de hand van klantgesprekken. De suggesties voor verbetering zijn via managementbijeenkomsten gedeeld. Bij Civiel wordt via specifieke agendering, enquêtes en gespreksnotities aandacht besteed aan het onderwerp. Bij Vastgoed is in 2011 een tweetal metingen verricht (in totaal 1.462 telefonische interviews) van nagenoeg alle woningbouwprojecten in verschillende projectfasen. Uit het onderzoek blijkt dat de gemiddelde algemene indruk van de kopers is toegenomen ten opzichte van het jaar ervoor. Uit het onderzoek blijkt dat de gemiddelde algemene indruk van de kopers is toegenomen ten opzichte van het jaar ervoor.

Klantregistratie en -behandeling

Klachten worden per werkstroom geregistreerd en aangepakt, de procedures hiervoor kunnen per business verschillen aangezien de processen verschillen. Echter, meer eenduidigheid, centrale registratie, opvolging en nazorg zijn een punt van aandacht.

Normeringen en benchmarks

ISO

Voor de niet gecertificeerde afdelingen is een certificeringstraject opgestart. De externe audits voor ISO 9001 en VCA** zijn november 2011 gehouden. Dit heeft geleid tot een certificering eind 2011. Voor ISO 14001 is het vergunningentraject van de werklocaties gestroomlijnd en inzichtelijk gemaakt. De overige aspecten van deze norm worden in het eerste kwartaal van 2012 aangepakt.

EMVI

Veel overheden baseren de gunning van bouwopdrachten zoveel mogelijk op basis van de 'economisch meest voordelige inschrijving' (EMVI). Daarbij wordt niet alleen naar de prijs gekeken, maar eveneens veel waarde gehecht aan (kwalitatieve) criteria, zoals publieksgerichtheid, duurzaamheid en/of projectbeheersing. In 2011 is het aantal projecten dat verworven is op basis van dit criterium toegenomen.

Prorail CO₂ Prestatieladder

Een uitwerking van de EMVI-gedachte is de CO₂ prestatieladder. Dit instrument is ontwikkeld om de bedrijven die deelnemen aan Prorail aanbestedingen uit te dagen en te stimuleren hun eigen CO₂-productie te kennen en te verminderen. Concreet geldt: hoe meer een bedrijf zich inspant om CO₂ te reduceren, hoe meer kans op gunning. De achterliggende gedachte is dat CO₂ reductie in de keten leidt tot meer duurzaamheid en daarmee tot kwaliteit op lange termijn. Heijmans behaalde in 2010 de hoogste trede, en dus hoogste fictieve korting, van de Prorail CO₂ Prestatieladder.



Gedrag, integriteit en dilemma's

Gedragscode

Heijmans hecht grote waarde aan het integer handelen door haar medewerkers. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. Een meer open werkhouding wordt gestimuleerd door onder andere voorbeeldgedrag van management en directie, het bespreken van grote en complexe werken in de wekelijkse bestuursvergadering en de reviewmeetings met directie en conerndirectie. In 2011 is een nieuwe gedragscode 'de kr8 van Heijmans, een kwestie van karakter' geïntroduceerd. Deze gedragscode sluit aan op ontwikkelingen in de branche, de leidende principes van Bouwend Nederland en de gedragscode van de NEPROM. De gedragscode is naar alle medewerkers gestuurd, er is een website geopend en wekelijks worden via intranet en Yammer stellingen over gedrag gepubliceerd. Dit heeft geleid tot toenemende discussie over de juistheid van handelen. Voorafgaand aan deze campagne is het management getraind en is de nieuwe gedragscode nogmaals toegelicht. Doel is om dilemma's te delen, grenzen te stellen en openheid te stimuleren.

Dilemma's en gedrag

Heijmans is ervan overtuigd dat gedrag grote impact heeft op de kwaliteit en het resultaat van de onderneming. Denk maar aan de impact van gedrag op het vlak van veiligheid. In de bouwbranche een verschil van dag en nacht. Om gewenst gedrag te stimuleren zijn poll's en forumdiscussies binnen Heijmans gestart. Een aantal veel voorkomende dilemma's betreft het volgende:

• Aanspreken

Gedrag dat wel of niet toelaatbaar is, is soms heel duidelijk, maar vaak minder duidelijk. Door elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag, volgens de normen die worden nagestreefd, wordt meer openheid en uiteindelijk gewenst gedrag gestimuleerd. Enkele voorbeelden betreffen het dragen van veiligheidskleding en het scheiden van afval op bouwplaatsen.

• Aanvaardbaar en onaanvaardbaar

De grens tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag is soms moeilijk te maken, maar wel cruciaal voor de cultuur op de werkvloer. Denk aan het omgaan met vrouwen of minderheden of het privégebruik van bedrijfsmiddelen. Ten behoeve van met name de cultuurverandering heeft Heijmans in 2011 zogenaamde mindbug-trainingen georganiseerd voor senior management en een aantal peergroups in de organisatie. Doel was belemmerende vooroordelen te delen en gedrag aan de kaak te stellen. In 2012 zal hier een volgende stap in gemaakt worden.

Compliance

In 2011 is er een vijftal integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dit heeft geleid tot een tweetal sanctiemaatregelen, waaronder ontslag op staande voet. Per geval is eerst gekeken naar de ernst van de feiten. Hierop volgend is zo nodig direct geanticipeerd via het sanctiebeleid en zijn direct betrokkenen zoals klant of opdrachtgever geïnformeerd. Vervolgens is, indien nodig, een forensisch onderzoeker ingeschakeld. Op basis van die onderzoeken wordt een aanpak geformuleerd om nadere stappen tot uitbanning van de kwestie te realiseren. Alle meldingen zijn achteraf met betrokkenen vanuit het management en de raad van bestuur geëvalueerd.

Tevens is met het senior management een aparte training en themabijeenkomst over het onderwerp gehouden, waarin een drietal cases gedeeld is en ervaringen zijn uitgewisseld.

Integriteit

Integriteit is vastgelegd in een aantal regelingen en richtlijnen:

- **Training:** hierin is met name gestuurd op het delen van dilemma's, openheid en het stellen van grenzen.
- **Reviews:** integriteitskwesties worden in de raad van bestuur besproken en in managementteams (op anonieme basis) gedeeld. De commissie integriteit ziet toe op vertaling van meldingen en issues naar passend beleid.
- **Gedragscode:** onder het motto 'een kwestie van karakter' is het gewenste gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code handelt over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctioneringsbeleid gekoppeld. Van managers wordt voorbeeldgedrag vereist.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's. Het item is in het functioneringsbeoordelingssysteem opgenomen als competentie.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed, aanvullend op haar kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode, in 2009 een Transactieregister opgezet conform de NEPROM-Gedragscode. In het Transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid.

Dilemma's integriteit

Medewerkers van Heijmans blijken vooral geconfronteerd te worden met de volgende typen dilemma's:

• Vraag van een klant

Klantgerichtheid staat hoog in het vaandel. Dat betekent dat vragen van klanten altijd uiterst serieus worden genomen. Toch blijkt in enkele gevallen dat de vraagstelling niet strookt met de

afspraken die contractueel gemaakt zijn, of (achterafl) gebruikelijk zijn in de branche. In die gevallen zou informatie niet prijsgegeven mogen worden, echter, de beoordeling van de situatie liet te wensen over. Door trainingen te organiseren, polls op intranet en Yammer te plaatsen worden dit type dilemma's inmiddels breed besproken in de organisatie. Ook is er een toolkit gemaakt in 2011 die alle medewerkers in staat stelt dilemma's te delen, van elkaar te leren en vervolgens gezamenlijk te werken aan meer openheid en een kritische houding.

• Omgaan met informatie

Naast de beursgevoeligheid van informatie speelt ook de commercialiteit van informatie een rol in veel voorkomende dilemma's. Bijvoorbeeld bij het winnen of binnenhalen van nieuwe opdrachten is deze informatie in eerste instantie niet deelbaar. Enkel medewerkers met betrokkenheid op het project worden dan op de hoogte gesteld. Echter, het willen delen van goed nieuws of het verspreiden van tenderuitslagen via opdrachtgevers leidt soms tot dilemma's. Dit leidt er soms toe dat Heijmans, eerder dan beoogd, doch gelijktijdig naar alle stakeholders naar buiten gaat met informatie.

• Interpretatie van informatie

Informatie, zoals contracten, blijft voor meerdere doeleinden uitlegbaar. Indien daar onvoldoende over gesproken wordt, met collega's, in projectteams, met klanten enzovoorts, kan een verschil van inzicht ontstaan zonder dat dat onderling bekend is. In sommige gevallen betreft het informatie die zo geïnterpreteerd is dat sprake is van een ongewenste situatie. Bijvoorbeeld het omgaan met certificaten van leveranciers en de garantiewerking die hiervan uitgaat.

Compliance organisatie

Compliance officer

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

Commissie integriteit

De commissie houdt zich bezig met de uitwerking en invoering van verbeteringen of aanvullende maatregelen op het integriteitsbeleid. De meldstructuur voorziet in een compliance functie en een vertrouwensfunctie. Om de drempel voor melders te verlagen en om beter op eventuele meldingen te kunnen inspelen, is besloten tot een eigen vertrouwenspersoon per sector. De functie van de vertrouwenspersoon is het faciliteren van, adviseren over en bemiddelen bij eventuele meldingen.

Naleving

Ter naleving en implementatie van de gedragscode is voor de sectoren en op holdingniveau een aantal vertrouwenspersonen benoemd. Deze kunnen adviseren bij dilemma's waarmee medewerkers tijdens de dagelijkse werkzaamheden worden geconfronteerd. Al jaren verlangt Heijmans van leveranciers en onderaannemers dat zij de gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland dan wel een eigen (branche)code onderschrijven.

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

Aanvullende en afzonderlijke reglementen

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

- **Dossierverklaring:** de Heijmans Gedragscode is nader uitgewerkt in de zogenaamde dossierverklaring. Deze verklaring wordt geëist bij iedere uitgebrachte offerte. Hiermee wordt verklaard dat bij het tot stand komen van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.
- **Transactieregister:** Heijmans Vastgoed werkt met een Transactieregister waarin de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd worden zodat de transacties achteraf kunnen worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid.
- **Klokkenluidersregeling:** voor situaties waarin het vinden van een oplossing binnen de dagelijkse werksituatie lastig of onmogelijk is, heeft Heijmans een klokkenluidersregeling geïntroduceerd. In de klokkenluidersregeling staan de te nemen stappen voor het indienen van een melding van een misstand. Daarnaast wordt beschreven hoe een onderzoek naar een melding verloopt. Voorts geeft de regeling weer wat de rol van het management is in geval van een melding. De klokkenluidersregeling biedt medewerkers de mogelijkheid om een misstand mondeling of schriftelijk te melden aan het centraal meldpunt (de compliance officer) of vertrouwenspersoon, zonder dat de medewerkers daarmee hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar brengen.
- **Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.:** dit reglement is ter naleving van de Wet op het financieel toezicht (Wft) ingevoerd. Leden van het management die participeren in het kapitaal van Heijmans N.V. zijn onderworpen aan dit reglement.
- **Reglement privébeleggingen:** er is een Reglement privébeleggingen voor de raad van bestuur en raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van bestuur is compliance officer voor transacties in (certificaten van) aandelen en opties. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert als compliance officer voor de voorzitter van de raad van bestuur.

Corporate governance

Algemeen

Heijmans hecht veel waarde aan een evenwichtige balans tussen de belangen van haar verschillende 'stakeholders'. Goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management, alsmede goed toezicht hierop, zijn de uitgangspunten van de corporate governance-structuur van Heijmans. Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de corporate governance code dat de vennootschap een samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen.

Governance structuur

De hoofdlijn van de governance structuur van Heijmans wordt bepaald door het certificeren van aandelen via de Stichting Administratiekantoor. Dit heeft als doel besluiten op een aandeelhoudersvergadering niet via een toevallige meerderheid te laten verlopen. De certificaten van aandelen zijn vrij inwisselbaar in gewone aandelen.

Naleving van de code

De onderliggende principes van de in 2009 aangepaste code worden door Heijmans onderschreven en zijn als zodanig geïmplementeerd in de corporate governance-structuur. Met betrekking tot een tweetal best practices wordt afgeweken van de aanbevelingen in de code. Een compleet overzicht ('Pas toe of Leg uit'-verslag) van de code is te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'corporate governance'.

Afwijkingen op de code

Op onderstaande best practice bepalingen wordt afgeweken.

- **Best practice bepaling II.2.4**, ingeval opties worden toegekend, worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend. Het aantal toe te kennen opties wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen. Aan een voormalige voorzitter van de raad van bestuur is in 2008 een optiepakket toegekend waarvan de toekenning niet afhankelijk is van de realisatie van vooraf aangegeven doelen maar gerelateerd is aan het leidinggeven aan een turnaround proces gedurende een periode van twee jaar. In verband met de benoemingstermijn van twee jaar zijn de optierechten uitoefenbaar gesteld bij beëindiging van deze termijn.
- **Best practice bepaling IV.2.3**, een bestuurder van het Administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het Administratiekantoor: er wordt tijdelijk van afgeweken voor wat betreft één bestuurder, dit op voordracht van het bestuur van het Administratiekantoor om de onafhankelijkheid en deskundigheid van het bestuur te waarborgen.

Vennootschappelijke kenmerken

Bestuur en toezicht

Benoeming en ontslag van de leden van de raad van bestuur: De raad van commissarissen is gerechtigd leden van de raad van bestuur te benoemen of te ontslaan. Hij geeft kennis van een voorgenomen benoeming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De raad van commissarissen is bevoegd tot het aanwijzen van een voorzitter binnen de raad van bestuur en zal de Algemene Aandeelhoudersvergadering horen over een voorgenomen ontslag van een van de leden van de raad van bestuur. Heijmans onderschrijft de best practice bepalingen II.1.1 en II.2.8 van de code bij benoeming en ontslag.

Benoeming en ontslag van commissarissen: de raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling – rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen – vast nadat deze in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en met de ondernemingsraad is besproken. Tevens draagt zij een kandidaat voor aan de vergadering van aandeelhouders en maakt zij de voordracht bekend aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de ondernemingsraad. Een commissaris kan slechts worden ontslagen door de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. Heijmans onderschrijft de best practice bepaling III.3.5 van de code ter zake de maximale zittingstermijn in de raad van commissarissen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders: de vergadering van aandeelhouders benoemt de leden van de raad van commissarissen en heeft het recht een voordracht van de raad van commissarissen af te wijzen waarna deze een nieuwe voordracht moet doen. Tevens heeft zij het recht een kandidaat voor te dragen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan het vertrouwen in de raad van commissarissen opzeggen, doch niet dan nadat de ondernemingsraad hierover zijn visie heeft gegeven. Het opzeggen van het vertrouwen kan slechts geschieden bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend tenminste één derde van het geplaatste kapitaal. Het besluit tot opzegging van het vertrouwen heeft het onmiddellijk ontslag van de raad van commissarissen tot gevolg.

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

Dividendbeleid

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

Stichting preferente aandelen Heijmans

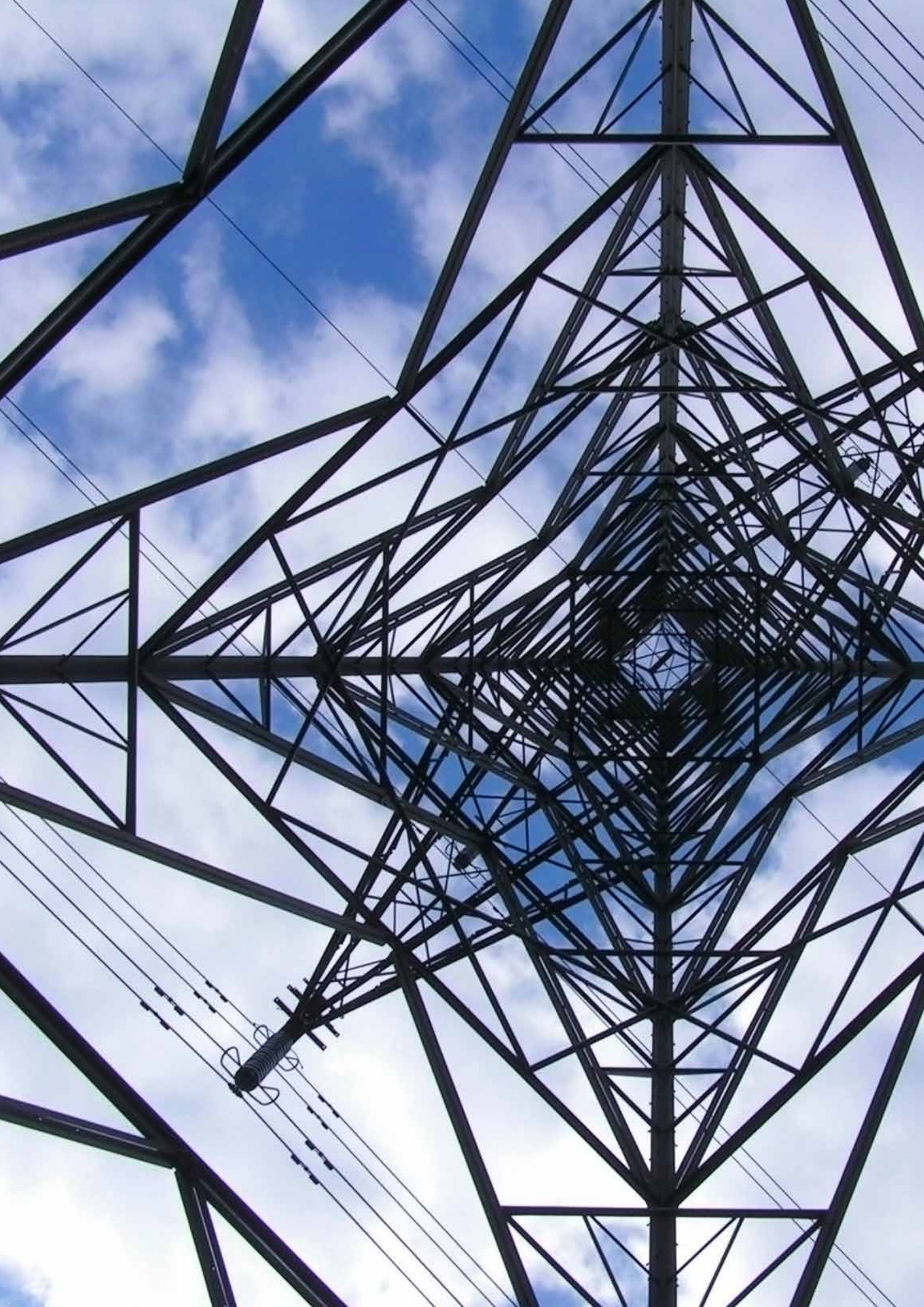
Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is een optie verleend tot uitgifte van preferente beschermingsaandelen. Het doel van de uitgifte van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om zich te vergewissen van de strategische fit met een overnemende partij, dan wel van de intenties van een partij die via een geleidelijke aankoop van (certificaten van) aandelen op de beurs zeggenschap in de onderneming wil uitoefenen. Voor meer gegevens hierover wordt verwezen naar het verslag van Stichting Preferente Aandelen Heijmans op pagina 213 van dit jaarverslag.

Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders

Volgens principe IV.1 van de code veronderstelt goede corporate governance een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering. De raad van commissarissen en raad van bestuur achten het van groot belang dat zoveel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen. Oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden uiterlijk tweeënveertig dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de Vennootschap geplaatst. De Vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen een volmacht en steminstructie verlenen aan ANT Trust & Corporate Services N.V., welke Vennootschap is aangewezen om overeenkomstig de steminstructie te stemmen.

Aan de goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering zijn volgens de statuten van Heijmans onderworpen de besluiten van de raad van bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of de onderneming.



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

Beperking overdracht aandelen

Er bestaat geen statutaire of contractuele beperking van overdracht van aandelen of van certificaten die met medewerking van de Vennootschap zijn uitgegeven, behoudens de statutaire blokkering van overdracht en levering van preferente financieringsaandelen B. Artikel 11 van de statuten van de Vennootschap bepaalt dat voor overdracht van preferente financieringsaandelen B goedkeuring is vereist van de raad van bestuur van de Vennootschap.

Substantiële deelnemingen in Heijmans

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – per 31 december 2011 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een belang van meer dan 5% in Heijmans hadden, staan vermeld op pagina 22 in het hoofdstuk 'Het aandeel Heijmans'.

Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten; beperking stemrechten)

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

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

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

Statutenwijziging

Een besluit tot wijziging van de statuten kan, tenzij het voorstel daartoe uitgaat van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen, alleen worden genomen met een meerderheid van tenminste twee derde van de uitgebrachte stemmen in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin tenminste de helft van het geplaatste kapitaal is vertegenwoordigd. Indien een voorstel tot het nemen van een besluit is uitgegaan van de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, kan dit besluit worden genomen met gewone meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal. De Vennootschap zal over de inhoud van een voorstel tot statutenwijziging overleg voeren met Euronext Amsterdam N.V. alvorens dit voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te leggen.

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

De raad van bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2011 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 19 april 2011:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 19 april 2011) of te eniger tijd zal luiden, onverminderd het bepaalde in artikel 6 van de statuten; en
- het voorkeursrecht op gewone en preferente financieringsaandelen B te beperken of uit te sluiten in het geval dat die aandelen worden geplaatst met gebruikmaking van het eerder vermelde recht tot het nemen van aandelen.

Verder is de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2011 gemachtigd om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 19 april 2011:

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

Onder aandelen zijn certificaten van aandelen begrepen.

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 250 miljoen een change of control-clausule opgenomen. Hierin is bepaald dat het consortium op de hoogte moet worden gesteld van een change of control, waarna het consortium de mogelijkheid heeft om vervroegde aflossing te eisen. Change of control-clausules kunnen ook voorkomen in samenwerkingsovereenkomsten waarbij dochtervennootschappen partij zijn.

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

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

Corporate governance verklaring

Dit is een verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag'. De vereiste informatie die in deze corporate governance verklaring moet worden opgenomen kan in / op de hierna vermelde hoofdstukken, onderdelen en pagina's worden gevonden en dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- de corporate governance-structuur (zie hoofdstuk 'corporate governance');
- naleving principes en best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code (zie hoofdstuk 'corporate governance');
- informatie over het functioneren van de aandeelhoudersvergadering van Heijmans N.V. en de voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en certificaathouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (zie hoofdstuk 'corporate governance');
- de samenstelling en het functioneren van het bestuur, de raad van commissarissen en hun commissies (zie hoofdstuk 'corporate governance', het hoofdstuk 'Visie corporate governance', 'het bericht van de Raad van Commissarissen' en 'de strategische agenda');
- de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (zie hoofdstuk 'corporate governance', 'het aandeel Heijmans' en 'Visie corporate governance');
- de belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, in verband met het proces van financiële verslaggeving van de groep (zie hoofdstuk 'Risicobeheersing'); en
- het integriteitsbeleid Heijmans (zie hoofdstuk 'Gedrag, integriteit en dilemma's').

De corporate governance verklaring, met inbegrip van de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, is ook te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'corporate governance'.



Risico beheersing

Het beheersen van risico's is een noodzakelijke voorwaarde voor succesvol opereren in de bouw- en vastgoedsector. Het vertrekpunt van Heijmans ten aanzien van risicobeheersing is het structureel en op geïntegreerde wijze identificeren en volgen van significante risico's. Doel is om effectief en anticiperend om te gaan met onzekerheden, bedreigingen te beperken en kansen te benutten. Gedurende het verslagjaar is aan het verder verbeteren van het risicomanagement veel aandacht besteed. De beweging naar een andere bedrijfsbrede houding ten aanzien van risico's, met name door het creëren van een open en transparante bedrijfscultuur, heeft in 2011 verder gestalte gekregen en vereist ook in de komende jaren voortdurende management aandacht.

Beheersmaatregelen

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

- directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/ businessunits. Deze reglementen en instructies geven de bevoegdheden en het kader aan waarin geopereerd wordt en hebben onder meer betrekking op het aannemen van projecten, het aangaan van investeringsverplichtingen en de rapportage- en verantwoordingsverplichtingen;
- kwaliteitsmanagementsystemen waarin een uniforme opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is begrepen inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst, onder andere via audits;
- een planning- en controlcyclus, waarbij periodiek door het operationele management gerapporteerd wordt over de ontwikkeling van de relevante markten, de financiële gang van zaken in relatie tot het budget en de financiële en operationele voortgang van projecten. Periodieke projectreviews, ook vaak onderhanden-werk-besprekingen genoemd, staan aan de basis van de voortgangsrapportages van projecten;
- periodieke review meetings tussen het verantwoordelijk operationeel management en de concerndirectie;
- het intensief volgen van de liquiditeitsontwikkeling van sectoren en specifieke projecten;
- goedkeuringsprocedure voor in te dienen offertes en inschrijvingen met betrekking tot grote of complexe opdrachten inclusief beoordeling van de gerelateerde risico's, en
- een accounting manual waarin wordt voorgeschreven op welke wijze de interne en externe financiële verslaglegging moet worden ingericht en welke procedures daarvoor moeten worden doorlopen.

Risicomanagement 2011

In 2011 is gewerkt aan de in 2010 en daarvoor geïdentificeerde verbeterpunten, alsook aandachtspunten die zich gedurende het verslagjaar manifesteerden.

- Ten eerste gaat het daarbij om de verdere centralisatie en samenvoeging van administraties van bedrijfsonderdelen. Dit bevordert het zicht op prestaties en risico's via onder meer de uniformiteit in financiële rapportering.
- Verder is er een aanvang gemaakt met een bedrijfsbreed programma ter verbetering van het inzicht in en het besturen van verplichtingen. Hiermee beoogt Heijmans zowel het besturen van risico's en inzicht in projectkosten te verbeteren als tot een meer efficiënte afhandeling van factuurstromen te komen.
- Veel aandacht is besteed aan het verbeteren van inzicht in de verplichtingen bij Vastgoed. Bij Vastgoed was tevens sprake van het verder integreren van de projectontwikkelingsactiviteiten van de Proper-Stok Groep in de Heijmans Vastgoed organisatie en het verder uitlijnen van de opstalontwikkelingsactiviteiten bij Heijmans Vastgoed. Beide maatregelen in de organisatorische sfeer beogen ook een meer scherpe scheiding te bewerkstelligen tussen de gebiedsontwikkelings- en de opstalontwikkelingsactiviteiten. Dit komt ook de risicobeheersing bij Vastgoed ten goede.
- De aansturing van niet-Nederlandse bedrijfsonderdelen is geanalyseerd en aangepast waarbij kortere communicatielijnen en meer operationele samenwerking worden nagestreefd.
- Op het gebied van pensioenen is de nodige progressie geboekt; aanpassingen zijn doorgevoerd om de excedent-regeling meer marktconform en toekomstbestendig te maken. Verder zijn resterende risico's van het bedrijfspensioenfonds IBC in het verslagjaar ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij en is dit fonds opgeheven.
- Op het gebied van IT zijn eerder geconstateerde aandachtspunten ten aanzien van de infrastructuur adequaat geadresseerd waarmee een goed vertrekpunt is gecreëerd voor inspanningen die meer toekomstgericht zijn.
- Ook aan de invoering van een tax control framework is verder invulling gegeven onder meer in relatie tot een dialoog met de Nederlandse fiscus omtrent de invoering van horizontaal toezicht.
- Tenslotte is specifiek aandacht besteed aan de financiële beheersing van activiteiten met een afwijkend bedrijfsproces en stond integriteit op de bestuursagenda.

Een belangrijk domein van risicomanagement is de financiering van de onderneming. Door het vernieuwen en verlengen van de bestaande gesyndiceerde kredietfaciliteit tegen meer gunstige condities tot en met het voorjaar van 2015 is hier goede voortgang gemaakt. Ondanks het doorvoeren van forse waardeverminderingen vanuit de vastgoedactiviteiten blijven de balansverhoudingen onverminderd solide met een solvabiliteit boven de 30%.

Voor de komende jaren blijft het verder centraliseren van administratieve processen en verbeteren van verplichtingenadministraties een belangrijk aandachtspunt. Tegen deze achtergrond wordt een aanvang gemaakt met het vernieuwen van bedrijfsprocessen en de bijbehorende IT omgeving. Daarnaast zal de aansturing van de organisatie verder worden aangescherpt, met name bij de activiteiten die opereren in het marktsegment Utiliteit. Hier zijn nieuwe acties ingezet om de performance ten aanzien van de uitvoering van projecten te verbeteren. De onderneming zal alert blijven op de operationele en financiële beheersing van bedrijfsactiviteiten met afwijkende processen. Bij de periodieke operationele audits zal hier extra aandacht aan worden besteed.

Onder andere door het doorvoeren van bovengenoemde verbeteringen en het identificeren en initiëren van vervolgstappen ter verbetering van het risicomanagement geldt dat in het verslagjaar aanvullende inspanningen zijn geleverd om de interne risicobeheersings- en controlesystemen naar behoren te laten werken. Deze extra inspanningen hebben specifiek betrekking op de sector Utiliteitsbouw en in beperkte mate op het doorvoeren van organisatorische aanpassingen in Duitsland. Mede gegeven deze extra inspanningen, kan de raad van bestuur verklaren dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar in het algemeen naar behoren hebben gewerkt.

Ten aanzien van de financiële verslagleggingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaglegging zoals weergegeven in de jaarrekening 2011 (vanaf bladzijde 115) geen onjuistheden van materieel belang bevat. Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen. Het optimaliseren en monitoren op de goede werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de raad van bestuur een belangrijk aandachtspunt. De opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is in het verslagjaar frequent en intensief besproken door de raad van bestuur met de audit-commissie en de gehele raad van commissarissen.

Risicogebieden

Marktrisico's

Conjuncturele omstandigheden bepalen in belangrijke mate het omzetsniveau van de bouw- en vastgoedactiviteiten. In mindere mate is dit het geval voor de infra activiteiten, aangezien het hier in overwegende mate om overheidsopdrachten gaat. Toch heeft het economisch klimaat per saldo een invloed op alle activiteiten, binnen en buiten Nederland. Naast de economische cyclus vormt ook de voortdurende maatschappelijke financieringskrapte als gevolg van de economische crisis een risicofactor, inclusief het meer restrictieve kader vanuit overheid, toezichthouders en banken ten aanzien van de verstrekking van hypotheekleningen. Bouw- en infrastructurele projecten komen daardoor moeizamer van de grond. Met name de ontwikkelingen in de woningmarkt zijn zeer negatief hetgeen vooral onze vastgoedactiviteiten raakt. Tenslotte ondervinden de voor

Heijmans relevante markten dat bestedingen van overheden onder druk komen. Gedurende het verslagjaar zijn maatregelen genomen om het hoofd te bieden aan de zich wijzigende marktomstandigheden. Waar nodig is de omvang van onderdelen van de organisatie daarop aangepast. Dit heeft niet het karakter van grootschalige reorganisaties, maar kan voor bepaalde organisatieonderdelen toch verstrekkende gevolgen hebben voor wat betreft personele bezetting en capaciteit.

De inkoopmarkt was in 2011 over het algemeen goed. Voor de komende periode wordt rekening gehouden met een beperkte kans op stijging van inkoopkosten, waarbij dit risico het meest van toepassing is op grondstofprijzen. Het beleid van de onderneming is dit risico zo snel als mogelijk na de aanneming van projecten af te dekken. Echter dit is niet altijd (geheel) mogelijk. De keuze van onderaannemers eist specifieke aandacht. Mede gegeven de scherpe uitbestedingsprijzen gaat dit vooral om maximale alertheid ten aanzien van de kwaliteit en continuïteit van onderaannemers.

Operationele risico's

De operationele risico's hebben betrekking op de projectontwikkelingsactiviteiten en de bouwactiviteiten in het kader van Woningbouw, Utiliteitsbouw, Techniek en infrastructurele werken. Hierbij zijn de aanbestedingsvorm, het offertetraject, de inkoop en het project- en contractmanagement de meest belangrijke en risicobepalende onderdelen van het primaire proces. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan contractvormen, waarbij veelal (tot op zekere hoogte) sprake is van een vaste prijs. Fouten in ontwerp en/of calculatie kunnen derhalve een negatieve impact hebben op de uitvoeringskosten, en derhalve leiden tot projectverliezen en negatieve kasstromen. Ook kan dit leiden tot een aanzienlijke (financiële) aansprakelijkheid. De tendens dat opdrachtgevers steeds meer verantwoordelijkheid maar ook (ontwerp)aansprakelijkheid bij de aannemer leggen, heeft zich ook in 2011 verder voortgezet.

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

- woningbouwprojecten vinden pas doorgang als een aanzienlijk gedeelte van de in verkoop gebrachte woningen is verkocht én de financiering ervan door de koper is zeker gesteld;
- commercieel vastgoedprojecten vinden pas doorgang als het te bouwen object vooraf verkocht is (met beperkte huurgaranties) dan wel grotendeels is verhuurd;
- risico-evaluaties van aan te nemen projecten (juridisch, technisch, financieel, veiligheid, logistiek, planning, omgevingsfactoren);
- gelaagde goedkeuringsprocedure met betrekking tot grote(re) en/of complexe projecten waarbij de grootste en meest complexe projecten specifieke goedkeuring behoeven van de raad van bestuur;
- langjarige verplichtingen en grote investeringen in materiële vaste activa en grondposities behoeven goedkeuring van de raad van bestuur;

- waar dit zinvol is vanuit het mitigeren van risico's, het uitlijnen van belangen of het beschikbaar krijgen van kennis en kunde worden projecten soms in samenwerking met partners geacquireerd en uitgevoerd;
- centraal inkoopbeleid ten behoeve van het optimaliseren van de inkoopkracht van Heijmans, het waarborgen van de vereiste kwaliteit en het mitigeren van prijs- en leveringsrisico's;
- risico's zijn ondergebracht bij verzekeraars. De belangrijkste verzekeringen zijn de Construction All Riskverzekering ten behoeve van uitvoeringsrisico's, de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering ten behoeve van algemene aansprakelijkheidsrisico's en de beroepsaansprakelijkheidsverzekeringen ten behoeve van aansprakelijkheidsrisico's die voortvloeien uit (constructieve) ontwerpen en adviezen;
- en de aanwezigheid van kwaliteitsmanagementsystemen waarin een uniforme opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is begrepen.

Financiële risico's

De financiële risico's behelzen het financieringsrisico, het liquiditeitsrisico en de krediet-, rente- en valutarisico's. Het financieringsrisico betreft het risico dat de continuïteit van de activiteiten van het concern niet langer gewaarborgd is doordat voldoende financiering op enig moment zou kunnen ontbreken. De onderneming beschikt over gecommiteerde bankfaciliteiten, die na de vernieuwing hiervan medio 2011 lopen tot en met maart 2015. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn het voldoen aan een leverage ratio (verhouding netto schuld ten opzichte van EBITDA) en een interest coverage ratio (verhouding EBITDA ten opzichte van de netto rentelasten). Naast bankfaciliteiten waarmee kasmiddelen kunnen worden aangetrokken is er afdoende beschikbaarheid van garantielijnen.

Van een liquiditeitsrisico is sprake indien de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten. Met name gedurende het jaar is sprake van een grotere financieringsbehoefte. Dit wordt deels verklaard door seizoenseffecten en deels door gebruikelijke fluctuaties in het werkkapitaal. Het gebruik van operationele kasmiddelen varieert sterk als gevolg van het projectmatige karakter van de bouw- en vastgoedactiviteiten. Ter beheersing van dit risico worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld. Hierbij wordt de toekomstige behoefte afgezet tegen de beschikbare financiële middelen, zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden om eventuele knelpunten op te lossen. Een stringent cashmanagement en werkkapitaalbeleid mitigeren in belangrijke mate het liquiditeitsrisico. De onderneming beschikt over voldoende financiële faciliteiten om te voorzien in haar financieringsbehoefte. De overige financiële risico's, te weten krediet-, rente- en valutarisico's, zijn nader toegelicht vanaf pagina 177 van de jaarrekening.

Algemene risico's

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

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

In de bouw- en infrasector wordt van nature veel gewerkt met personeel en onderaannemers die slechts tijdelijk op een project aanwezig zijn. De aard van de werkzaamheden en gewenste verdeling van verantwoordelijkheden bepalen daarbij de vorm waarin dit gebeurt. Specifieke aandacht wordt besteed aan het beheersen van specifieke risico's die dit met zich meebrengt zoals risico's vanuit ketenaansprakelijkheid.

Veiligheidsrisico's zijn inherent aan de bouw. Heijmans hecht veel waarde aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden zodat veiligheidsrisico's beheerst en gemitigeerd kunnen worden. Maatregelen in dit kader zijn onder meer doorlopende actieplannen zoals 'Veiligheid Gewoon Goed' en 'OOG (Observatie Onveilig Gedrag) voor Veiligheid' en 'Laatste Minuut Risico Analyse' (LMRA). Daarnaast is sprake van preventieve maatregelen bij calamiteiten. Zo worden voor grote bouwprojecten noodplannen opgesteld om snel te kunnen handelen in het geval zich een calamiteit voordoet. Het veiligheidsbeleid strekt zich ook uit naar de onderaannemers die door Heijmans worden ingeschakeld. Dit beleid is gericht op het werken met VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers) -gecertificeerde onderaannemers op de bouwplaats zodat aan alle eisen van VCA kan worden voldaan. Dat wil zeggen: alle medewerkers op de bouwplaats hebben de cursus basisveiligheid gevolgd en alle medewerkers, ook van onderaannemers, nemen deel aan de door Heijmans georganiseerde voorlichting en instructie, ze hebben de noodzakelijke beschermingsmiddelen en ze werken met goedgekeurd materieel en middelen. Gedurende 2011 zijn diverse maatregelen geïmplementeerd ter aanscherping van het veiligheidsbeleid. In dit kader dienen zware veiligheidsincidenten direct aan de raad van bestuur te worden gemeld. Betrokkenen geven aan de raad van bestuur uitleg over het incident en suggesties ten aanzien van het streven naar veilig werken in het algemeen. Tevens is om beter te kunnen ingrijpen bij onveilig handelen van bouwplaatspersoneel een systeem van gele en rode kaarten ingevoerd. Deze geven de uitvoerder richtlijnen hoe in te grijpen bij (bewust) onveilig gedrag.

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

Verzekeringen

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

Tijdens het jaarlijks overleg met verzekeraars worden de premies afgestemd op de ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt, op de schadestatistiek en het economische tij. Voor 2012 zijn er geen c.q. geen noemenswaardige premiestijgingen te verwachten.



Bericht van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2011. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en op 29 februari 2012 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 206. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2011 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 over 2011 een dividend uit te keren van € 0,35 per gewoon aandeel in de vorm van een keuzedividend naar keuze in contanten of aandelen. Dit dividend past in het beleid van de onderneming om circa 40% van de nettowinst die gerealiseerd is met de gewone bedrijfsvoering uit te keren. Bij het dividendvoorstel is de totale vermogenspositie nadrukkelijk meegewogen.

Rol en bevoegdheden raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De raad van commissarissen stelt zich in die rol actief op. De raad van commissarissen staat de raad van bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van deze taak richt hij zich op het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de Vennootschap betrokkenen af. Daarbij betreft de raad van commissarissen ook relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Nadere regels omtrent de wijze van vergaderen en de besluitvorming zijn vastgelegd in de statuten van de Vennootschap en het reglement raad van commissarissen Heijmans N.V. Beide zijn geplaatst op de website van Heijmans onder de rubriek 'corporate governance'.

Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen betreft onder andere de strategie en realisatie van doelstellingen, risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaglegging, naleving van de wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2011

Strategie

Vanuit haar rol en verantwoordelijkheden besteedt de raad van commissarissen veel aandacht aan de wijze waarop aan de strategie invulling wordt gegeven. Tegen deze achtergrond kwamen in 2011 onder meer de volgende onderwerpen aan de orde:

- **Focus:** in de strategische review van de raad van commissarissen en de raad van bestuur ligt de focus op de Nederlandse activiteiten (Vastgoed en Woningbouw, Utiliteitsbouw en Techniek en Wegen en Civiel) en de versterking daarvan, dit met blijvende aandacht voor en focus op de keuze voor marge boven omzet.
- **Desinvesteringen:** ook de aangekondigde desinvesteringen van Heijmans in het buitenland, als onderdeel van de strategie, zijn besproken. In 2011 is de verkoop van Leadbitter formeel afgewikkeld.
- **Kwaliteit:** daarnaast is voortdurende verbetering van bedrijfsprocessen, via het programma LEAN6sigma, van belang. Zo ontstaat overal het besef dat verbetering elke dag mogelijk is en vindt kostenbeheersing plaats.
- **Ketenverlenging:** in toenemende mate zullen de sectoren bij Heijmans zich meer gaan richten op service, onderhoud en assetmanagement. Dit geldt zowel in de business-to-business, business-to-public als de business-to-consumer markt.
- **Klantgerichtheid:** in een kritische markt is het cruciaal klantwensen vroegtijdig te vertalen in het ontwerp of uitgangspunt van een product.
- **Samenwerkingsvormen:** steeds meer dienen andere samenwerkingsvormen zich aan. Zoals unsolicited proposals als Zuidnet/A58, maar evenzo geldt dat voor kleinere projecten in de relatie met gemeenten of particuliere opdrachtgevers.

Ontwikkeling financiële resultaten

De raad van commissarissen heeft de ontwikkeling van de financiële resultaten gedurende het verslagjaar intensief gevolgd en met de raad van bestuur en concerndirecteuren besproken. Met name als gevolg van significante afwaarderingen van vastgoedposities is het nettoresultaat uiteindelijk helaas negatief uitgekomen. Het onderliggend operationeel resultaat kwam ondanks goede resultaten bij onder andere Wegen en Civiel, Woningbouw en de Belgische Infrabedrijven onder druk te staan door de prestaties van Utiliteitsbouw, Prefab en Oevermann. Noodzakelijke ingrepen bij deze activiteiten, zoals voorgesteld door de raad van bestuur, zijn grondig besproken.

Ontwikkeling woningmarkt

De voor Heijmans belangrijke Nederlandse woningmarkt is in 2011 verder verslechterd. De implicaties hiervan zijn regelmatig en intensief onderwerp van gesprek geweest. Mede gegeven deze ontwikkeling is in de tweede helft van het jaar uitgebreid stilgestaan bij de waardering van de vastgoedposities op de balans van Heijmans. Uit de analyse is gebleken dat er een aantal posities is waar mogelijk een afwaardering op de geactiveerde grond- en plankosten zou moeten plaatsvinden, indien de destijds beoogde planontwikkelingen in de toekomst niet meer mogelijk zijn.

Vermogenspositie en financiering

De raad van commissarissen onderstreept het belang van een goede vermogenspositie en adequate financiering voor Heijmans en heeft hieraan ook in 2011 de nodige specifieke aandacht gegeven, met name in de auditcommissie. Zo kwam de vernieuwing van de financiering van € 250 miljoen, zoals verstrekt door het bankensyndicaat, uitgebreid aan de orde inclusief de voorwaarden die aan deze financiering verbonden zijn alsmede de werking van financiële convenanten bij verschillende scenario's. Door een continue focus op het terugdringen van het kapitaalsbeslag, adequaat cashmanagement en verkopen van niet-Nederlandse activiteiten is de onderneming erin geslaagd de vermogensverhoudingen fors te verbeteren.

Communicatie

De raad van commissarissen hecht eraan dat de onderneming op een goede professionele wijze communiceert met alle stakeholders. In dit kader fungeert ze veelvuldig als klankbord voor de raad van bestuur en vindt de nodige terugkoppeling plaats over de wijze waarop berichten van de onderneming worden ontvangen. Dit geldt in het bijzonder voor feedback vanuit stakeholders als aandeelhouders en medewerkers.

Project- en risicomanagement

Vanzelfsprekend is het onderwerp risico- en projectmanagement veelvuldig ter sprake gekomen, waarbij door de raad van bestuur en concerndirecteuren direct en diepgaand inzicht is gegeven in allerlei risico's van de verschillende bedrijfsactiviteiten en de impact daarvan op het concern.

Kwaliteitsverbetering

De sectoren die opereren in Infra, Utiliteitsbouw en Techniek hebben in 2011 een flink deel van de nieuwe projecten binnengehaald op kwaliteitscriteria, EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) genaamd. De contractuele afronding van deze projecten tot gunning neemt alleen wel veel tijd in beslag. Hier is van de zijde van Heijmans Utiliteitsbouw nog een verbeterlag (kennisoptimalisatie) mogelijk.

Commerciële vaardigheden

De raad van commissarissen vindt het belangrijk dat de bouwsector zichzelf en haar producten pro-actiever in de markt zet. Hij ondersteunt de visie om de organisatie meer vanuit de klantvraag in te richten en dit perspectief ook terug te laten komen in de opleiding en coaching van medewerkers.

Duurzaamheid

Duurzaamheid biedt kansen om nieuwe producten te ontwikkelen en te verkopen. Over onderwerpen als smart energy en smart mobility is uitgebreid gesproken met de raad van commissarissen. Het biedt voor de Heijmans bedrijven nieuwe mogelijkheden in de markt. Heijmans is daarvoor qua competenties goed uitgerust. Zo voorzien smart grids bijvoorbeeld woonwijken van een geheel zelfvoorzienende energiehuishouding, waardoor energie goedkoper en duurzamer wordt. Ook via haar rollen bij gebiedsontwikkeling kan Heijmans toegevoegde waarde leveren.

Pensioenen

Gezien allerlei maatschappelijke ontwikkelingen inclusief de daling van rentestanden is regelmatig met het bestuur gesproken over pensioenen. De impact hiervan kan voor de onderneming vanuit zowel HR als financieel perspectief behoorlijk zijn. Op dit terrein zijn bij Heijmans het afgelopen jaar belangrijke wijzigingen doorgevoerd. Het onderwerp zal ook het komende jaar de nodige aandacht krijgen.

Informatietechnologie

Tijdens één van de vergaderingen heeft de raad van commissarissen kennis genomen van de status van informatietechnologie bij Heijmans. Belangrijk daarbij is hoe IT gaat bijdragen aan de concurrentiepositie nu de basisinfrastructuur de afgelopen jaren duidelijk is versterkt.

Management development en diversiteit

Tijdens meerdere vergaderingen van de raad van commissarissen is gesproken over management development. Met management development wil Heijmans enerzijds een betere selectie 'aan de poort' bereiken en anderzijds versneld de daartoe in aanmerking komende medewerkers laten doorgroeien. 'Learning on the job' is en blijft veruit het belangrijkste element in de ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast blijft het in de bouwbranche moeilijk om vrouwelijk technisch geschoold talent binnen te halen en te binden. Hiervoor is Heijmans een diversiteitsprogramma gestart met als doel in eerste instantie vrouwen aan te trekken, te binden en door te laten stromen.

Activiteiten

Met de raad van bestuur en concerndirecteuren werd door de raad van commissarissen een bezoek gebracht aan het project Muziekpaleis Vredenburg in Utrecht, waarbij in het bijzonder werd ingezoomd op de projectorganisatie, de resultaten en het door Heijmans toegepaste

3D-BIM model. Ook is door (een delegatie van) de raad van commissarissen een bezoek gebracht aan de prefab activiteiten in Best.

Vergaderfrequentie

De raad van commissarissen is in 2011 zeven keer in vergadering met de raad van bestuur bijeengekomen, wat min of meer in lijn is met het aantal per jaar geplande reguliere vergaderingen. De raad van commissarissen heeft twee keer per jaar intern overleg zonder de raad van bestuur, waarbij onder meer wordt gesproken over de strategie en de governance van de onderneming. Bij de gecombineerde vergaderingen waren – uitgezonderd bij één vergadering – alle leden van de raad van commissarissen en alle leden van de raad van bestuur en de concerndirecteuren aanwezig. Bij één vergadering was de accountant van de Vennootschap aanwezig. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd bij de overlegvergaderingen van de COR (Centrale Ondernemingsraad). Daarnaast is er vanuit specifieke taakgebieden van de commissarissen regelmatig overleg met de leden van de raad van bestuur. Dit geldt met name voor de voorzitter en de voorzitters van de commissies.

Besluitvorming

Belangrijke besluiten van de raad van commissarissen in 2011 betroffen onder meer:

- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;
- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur ter realisatie van de strategie en tot aanpassing van de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
- goedkeuring van het businessplan en budget 2011 Heijmans N.V., waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid vervat zijn;
- goedkeuring van de jaarrekening 2010 Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het dividendvoorstel Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2010;
- goedkeuring van uitwerking van de voorstellen voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur en concerndirecteuren;
- vaststellen van het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren; en
- goedkeuring van de nieuwe financieringsvoorwaarden van de onderneming medio 2011.

Tijdens de vergaderingen is regelmatig inhoudelijk diepgaand gesproken over de voortgang en resultaatontwikkelingen van een aantal grote dan wel complexe projecten. Hierbij is door de raad van commissarissen kritisch gekeken naar de aanpak hiervan, het risicomanagement, de aansturing van de business door het management en dergelijke. Hetzelfde geldt voor het aannemingsbeleid met betrekking tot de grote tenders en PPS-projecten.

Aanpassingen bestuur en concerndirectie

Aan het einde van het verslagjaar is een aantal belangrijke aanpassingen in het bestuur aangekondigd die in 2012 worden doorgevoerd. De raad van commissarissen heeft besloten om de heer ir. L.J.T. van der Els te benoemen tot nieuwe voorzitter van de raad van bestuur vanaf de aanstaande Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De heer Van der Els, momenteel vice-voorzitter, volgt de heer ir. G.A. Witzel op, die niet beschikbaar is voor een nieuwe benoemingstermijn als bestuurslid. De heer Witzel zal aanblijven als bestuurslid tot het einde van zijn benoemingstermijn, 30 september 2012, en daarna als adviseur aan de onderneming verbonden blijven. De raad van commissarissen zal de heer ing. A.G.J. Hillen, momenteel concerndirecteur, per 18 april 2012 benoemen tot lid van de raad van bestuur.

De heer ir. J.C.M. Kleijn MBA, als concerndirecteur verantwoordelijk voor Utiliteitsbouw, prefab en Techniek, heeft besloten de onderneming te verlaten. De Concerndirectie wordt vanaf januari 2012 versterkt met de heren dr. ir. R.G.A. de Waal MBA en ir. G.P.C. Vermeulen MBA.

De raad van commissarissen heeft het vertrouwen dat de ondernemingsleiding met de nieuwe samenstelling van raad van bestuur en concerndirecteuren uitstekend is ingericht op de uitdagingen die in de toekomst voorzien worden.

Portefeuilleverdeling

Dit zal gebeuren vanuit de volgende portefeuilleverdeling:

- **Bert van der Els:** voorzitter, Utiliteit (Utiliteitsbouw en Techniek), HR, Innovatie, Commercie, Communicatie en Inkoop
- **Mark van den Biggelaar:** Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken en Facilitair
- **Ton Hillen:** Vastgoed, Woningbouw, Bouw & Vastgoed België, PPP (publiek-private-partnerships)
- **Roland de Waal:** Infra-Wegen inclusief Wegen België, Duurzaamheid
- **Gert-Jan Vermeulen:** Infra-Civiel, Civiele activiteiten in België en Duitsland, LEAN6sigma, Veiligheid

De raad van commissarissen dankt de heren Witzel en Kleijn voor hun inspanningen in de afgelopen periode.

Zelfevaluatie raad van commissarissen

Buiten aanwezigheid van de leden van de raad van bestuur besprak de raad van commissarissen zowel het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur als zijn eigen functioneren, dat van zijn commissies en dat van de individuele commissarissen. Daarbij kwamen onder meer aan de orde: de inzet en participatie van de individuele leden van de raad van commissarissen in de raad, de wijze waarop de besluitvorming binnen de raad tot stand komt, de kwaliteit van de besluitvorming, de raad van commissarissen als team en de voorzittersrol binnen de raad. De leden van de raad van commissarissen concludeerden onder

meer dat de raad zich laat kenmerken door een directe wijze van communiceren ('recht door zee'), met open, constructieve en scherpe discussies en door daadkracht, snelheid en duidelijkheid in opereren en besluitvorming. De raad van commissarissen wordt daarnaast gekenmerkt door een diversiteit in kennis en persoonlijkheden.

Ook heeft de raad van commissarissen een aantal verbeterpunten gesignaleerd, zoals een nog effectievere communicatie tussen de leden van commissies en de overige leden van de raad van commissarissen en meer individuele bedrijfs- / projectbezoeken. Verder zullen de onderwerpen klanttevredenheid, reputatie en personeelsmotivatie worden toegevoegd aan de jaaragenda. De raad van commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar een verdere diversificatie. Tevens is het gewenste profiel, de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken.

Commissies

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

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en vindt haar taak op een aantal financiële terreinen. Dit ter voorbereiding van de behandeling van financiële onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Voorbeelden zijn het halfjaarverlag, de jaarrekening, het budget, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, de relatie met, de evaluatie van en de voorgenomen benoeming in 2012 van de externe accountant, de stand van zaken van de pensioenregelingen van Heijmans, de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie van de onderneming en (in 2011 in het bijzonder) de herfinanciering van de onderneming.

De auditcommissie heeft gedurende het afgelopen jaar geconstateerd dat er, op basis van bevindingen van de accountant, een verbetering in de centrale beheersing van processen is opgetreden. Het blijft uiteraard een constant punt van aandacht van de conerndirectie om in de kernprocessen zaken te verbeteren. De raad van commissarissen geeft aan dat een en ander ook goed is verwoord in de businessplannen 2011 en 2012 van Heijmans N.V., waarin onder meer wordt ingezoomd op een verbetering van de operationele processen en de bedrijfsvoering via LEAN6sigma en een blijvende aandacht voor verdere verbetering van het project- en risicomanagement.

Aan de orde kwamen ook een update van de pensioenen, in het bijzonder de verzekering van de bij de Stichting Pensioenfonds IBC ondergebrachte pensioenen en de excedentregeling van het Pensioenfonds Heijmans. Verder heeft de auditcommissie gesproken over het dividendbeleid, de balansanalyse, waarbij in het bijzonder is gesproken over de uitkomsten van indicatieve impairmenttesten op de goodwill en geïdentificeerde immateriële activa (waarbij sprake is van periodieke afschrijving) bij Heijmans en over de waardering van de grond- en vastgoedposities bij Heijmans Vastgoed.

Op voordracht van de raad van bestuur van Heijmans N.V. en de auditcommissie draagt de raad van commissarissen van Heijmans N.V. aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 18 april 2012 voor om KPMG Accountants N.V. voor de boekjaren 2012 en 2013 te (her) benoemen als de externe accountant van Heijmans N.V. De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke RA (voorzitter), Ing. R. van Gelder BA en drs. S. van Keulen. In 2011 is de commissie 5 maal met de raad van bestuur bijeen geweest. Ook de accountant is bij een aantal besprekingen aanwezig geweest. Eenmaal is overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

Selectie- en benoemingscommissie

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

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

- de voordrachten van de herbenoemingen van de heren A.A. Olijslager en drs. S. van Keulen (in 2011) en de heer R. Icke RA (in 2012) tot commissaris;
- de aanwijzing van de heer ir. L.J.T. van der Els, vice-voorzitter van de raad van bestuur, als opvolger van de heer ir. G.A. Witzel na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders per 18 april 2012 als voorzitter;
- de voordracht van de heer ing. A.G.J. Hillen tot lid van de raad van bestuur per 18 april 2012;
- een positief advies ten aanzien van de voorgenomen benoemingen door de raad van bestuur van de heren ir. G.P.C. Vermeulen MBA en dr. ir. R.G.A. de Waal MBA tot lid van de concerndirectie per 1 januari 2012;
- de consequenties van de in 2012 in werking tredende wet 'bestuur en toezicht' voor de (leden van de) raad van commissarissen en raad van bestuur van Heijmans N.V.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, eveneens bestaande uit mevrouw drs. P.G. Boumeester en de heren drs. S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager, richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. Dit gebeurt binnen het remuneratiebeleid vanaf 1 januari 2010 zoals dat voor de raad van bestuur en de concerndirecteuren is vastgesteld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010. De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2011 is in lijn met het op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010 vastgestelde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 109 van dit jaarverslag en naar de beloningsparagraaf in de jaarrekening op pagina 190 van dit jaarverslag.

In 2011 is de remuneratiecommissie onder meer doende geweest met invulling en uitwerking van het remuneratiebeleid voor wat betreft voorstellen / (zowel financiële als kwalitatieve) targets voor de korte en lange termijn variabele beloning van de leden van de raad van bestuur en de concerndirecteuren. Daartoe zijn onder meer scenarioanalyses opgesteld en zijn de kernpunten van de arbeidsovereenkomsten van de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren besproken.

Op voordracht van de remuneratiecommissie is door de raad van commissarissen de korte (over 2011) en lange termijn (over de periode 2009-2011) variabele beloning van de leden van raad van bestuur en de concerndirecteuren vastgesteld. Ook is op voordracht van de remuneratiecommissie het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur en de concerndirecteuren door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

De remuneratiecommissie heeft in 2010 4 keer vergaderd. Bij vergaderingen van de remuneratiecommissie waren ook de voorzitter van de raad van bestuur en de directeur HRM van Heijmans N.V. aanwezig.

Samenstelling raad van commissarissen

Overeenkomstig de statuten en het vastgestelde rooster van aftreden, traden in 2011 als leden van de raad van commissarissen de heren A.A. Olijslager en drs. S. van Keulen, commissarissen van Heijmans N.V. sinds april 2007, af. De raad van commissarissen heeft beiden voor herbenoeming voorgedragen. De COR heeft vervolgens bericht aan de raad van commissarissen van Heijmans N.V. geen gebruik maken van de mogelijkheid tot het doen van een aanbeveling en de voordrachten van de heren Olijslager en Van Keulen te ondersteunen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 19 april 2011 akkoord gegaan met de beide voordrachten van de raad van commissarissen tot benoeming per 19 april 2011 van de heer A.A. Olijslager voor een periode van drie jaar en van de heer drs. S. van Keulen voor een periode van vier jaar tot commissarissen van Heijmans N.V.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 18 april 2012 treedt, overeenkomstig het rooster van aftreden, de heer R. Icke RA, commissaris sinds april 2008, af. De heer Icke is herbenoembaar.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op bladzijde 27 van dit jaarverslag. Behoudens de heer Van Gelder (als voormalig lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. tot 1 juli 2010) zijn alle overige leden van de raad van commissarissen aan te merken als onafhankelijk in de zin van artikel III.2.2 van de Code Corporate Governance.

Ten slotte

De raad van commissarissen geeft aan dat er sinds de herstructurering belangrijke stappen zijn gezet in het omvormen van Heijmans naar een solide onderneming. Evenwel zal er de komende tijd, mede gezien de lastige marktomstandigheden nog meer nodig zijn om de kwaliteit voortdurend te blijven verbeteren. De raad van commissarissen heeft alle vertrouwen dat deze voortgang wordt gemaakt en zal de ontwikkelingen nauwgezet blijven volgen.

's-Hertogenbosch, 29 februari 2012

A.A. Olijslager, voorzitter

Drs. S. van Keulen, vice-voorzitter

mevr. Drs. P.G. Boumeester

Ing. R. van Gelder BA

R. Icke RA

Remuneratie rapport

Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

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

- remuneratie van het bestuur moet het mogelijk maken topbestuurders voor de bouwindustrie, maar ook voor aanverwante sectoren zoals vastgoedontwikkeling en installatietechniek aan te trekken en te behouden;
- het remuneratiebeleid moet passen in het corporate governance-beleid van de onderneming;
- remuneratie moet in het teken staan van de strategische en financiële doelstellingen en in belangrijke mate prestatiegericht zijn, waarbij een goed evenwicht aanwezig dient te zijn tussen korte- en langetermijn resultaten en / of doelstellingen;
- remuneratie mag geen incentives bevatten die aanleiding geven tot individueel gedrag in strijd met de belangen van de onderneming;
- en de raad van bestuur functioneert als een team met een duidelijk eindverantwoordelijkheid dragende voorzitter, waarbij de overige leden naast hun eigen aandachtsgebied mede aanspreekbaar zijn op het eindresultaat van het totaal.

Relatie met de Code Corporate Governance

De in de Code Corporate Governance benoemde principes met betrekking tot de remuneratie van bestuurders worden door Heijmans onderschreven. Tevens onderschrijft Heijmans de aanbevelingen met betrekking tot de verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen bij beloningen en de rol van de remuneratiecommissie.

Heijmans conformeert zich aan het beginsel van een benoemingstermijn van vier jaar voor leden van de raad van bestuur alsmede de in de code vermelde vergoedingen bij onvrijwillig ontslag.

Positionering van de remuneratiepakketten

Het beleid is erop gericht om de remuneratiepakketten te positioneren op een mediaan niveau in de Nederlandse 'beloningsmarkt' voor bestuurders van vergelijkbare ondernemingen.

Daarnaast moet het remuneratiepakket enerzijds concurrerend zijn en anderzijds de juiste prikkels geven voor goed beleid en bovengemiddelde prestaties. De raad van commissarissen is voornemens om dit beleid met enige regelmaat te actualiseren door het te toetsen aan marktontwikkelingen en maatschappelijke opvattingen.

Hoofdpijnen remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V.

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

Bij een negatief nettoresultaat van de onderneming in enig jaar, wordt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over dat betreffende jaar pas definitief wanneer en indien het nettoresultaat van de onderneming in het jaar daarop of in het daaropvolgende jaar positief is, met een bepaald minimumniveau door de raad van commissarissen te bepalen. Daarna vervalt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over het betreffende jaar. De variabele beloning op driejaarbasis is voor 50% afhankelijk van financiële doelstellingen en voor 50% van individueel kwalitatief functioneren en overige, niet financiële criteria, dit ter beoordeling van de raad van commissarissen. De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause': een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd indien deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens. De raad van commissarissen heeft voorts de discretionaire bevoegdheid een in een eerder boekjaar toegekende variabele beloningscomponent aan te passen indien deze, naar het oordeel van de raad van commissarissen, tot onbillijke c.q. onredelijke uitkomsten leidt vanwege zeer bijzondere omstandigheden in de relevante beoordelingsperiode (ultimum remedium). De raad van commissarissen heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing en eventuele bijstelling.

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

In 2011 heeft de remuneratiecommissie zich onder meer bezig gehouden met een verdere uitwerking en concretisering van het remuneratiebeleid inclusief het opstellen van scenarioanalyses en review van de arbeidsovereenkomsten van de (toekomstige) leden van de raad van bestuur.

Toekenning variabele beloning

Er is besloten over het jaar 2011 geen korte termijn variabele beloning toe te kennen. Enerzijds werd een aantal kwalitatieve doelstellingen gerealiseerd. Het gaat daarbij onder andere om progressie bij het verkrijgen en uitvoeren van integrale projecten, kwaliteit en verdere integratie bij Vastgoed en Woningbouw, verbeteringen in de IT-infrastructuur, procesverbeteringen en vooruitgang op duurzaamheid. Anderzijds kwam het nettoresultaat sterk negatief uit. Hoewel het nettoverlies in belangrijke mate gerelateerd is aan non-cash waardeverminderingen kwam ook het operationele resultaat lager uit dan gepland. Per saldo werd duidelijk niet voldoende gescoord op de financiële doelstellingen hetgeen in de overall-weging doorslaggevend was.

Ten aanzien van de lange termijn variabele beloning is besloten over de periode 2009-2011 een variabele beloning toe te kennen van 25% van het basissalaris. De commissie is van oordeel dat in de afgelopen periode vanaf 2009, in vergelijking met de jaren 2007-2008, Heijmans strategisch en operationeel een stuk sterker is geworden. Er werd evident voldaan aan doelstellingen als het terugdringen netto schuld, het verbeteren van de financiering en deels op terugtrekking uit het buitenland en andere kwalitatieve doelstellingen op het gebied van project- en risicomangement. Het verder verbeteren van de operationele winstmarge en de afbouw van het geïnvesteerd vermogen in Vastgoed zijn als doelstellingen niet gehaald. Dit blijven voor de komende jaren belangrijke prioriteiten. Een en ander is gebaseerd op het remuneratiebeleid zoals dat geldt vanaf 1 januari 2010. Voor de kwantitatieve weerslag hiervan wordt verwezen naar de beloningsparagraaf in de jaarrekening 2011 op pagina 188 van dit jaarverslag, die een integraal onderdeel uitmaakt van dit remuneratierapport.

Pensioen

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

Bonus Investment Share Matching Plan

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

Door de leden van de raad van bestuur en de concerndirecteuren is besloten om de helft van de netto korte termijn variabele beloning over 2010 te investeren in aandelen in het kapitaal van de Vennootschap. De door de deelnemer aangekochte aandelen worden onderworpen aan een verplichte blokkeringstermijn van drie jaar. Gedurende deze blokkeringsperiode mag de deelnemer de gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringsperiode. Elke deelnemer ontvangt voor elk aangekocht aandeel direct bij aankoop het recht op één voorwaardelijk toegekend aandeel ('matching share'), dat pas onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, mits de deelnemer dan nog in dienst is van Heijmans. De matching shares zijn vervolgens onderworpen aan een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar. Indien het dienstverband van de deelnemer op enig moment tijdens de driejaarsperiode afloopt, vervalt het recht op de matching shares (behalve in geval van pensionering of overlijden). Eindigt het dienstverband tijdens de blokkeringsperiode van twee jaar, dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringsperiode.

Het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren is op voordracht van de remuneratiecommissie door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

Remuneratiecommissie

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

's-Hertogenbosch, 29 februari 2012

Drs. S. van Keulen, voorzitter

Mevr. Drs. P.G. Boumeester

A.A. Olijslager

Bestuurders verklaring

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2011 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2011 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

's-Hertogenbosch, 29 februari 2012

Ir. G.A. Witzel

Ir. L.J.T. van der Els

Mr. M.C. van den Biggelaar MiF



JAARREKENING 2011

Inhoud

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	116	6.13 Overige beleggingen	156
2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	117	6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	157
2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen	118	6.15 Voorraden	160
3. Geconsolideerde balans	120	6.16 Onderhanden werken	162
4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	122	6.17 Handels- en overige vorderingen	163
5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving	123	6.18 Liquide middelen	164
6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	137	6.19 Eigen vermogen	164
6.1 Gesegmenteerde informatie	137	6.20 Resultaat per aandeel	165
6.2 Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	140	6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	166
6.3 Overige bedrijfsopbrengsten	141	6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen	169
6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	142	6.23 Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	175
6.5 Overige bedrijfskosten	143	6.24 Handels- en overige schulden	177
6.6 Financiële baten en lasten	144	6.25 Financiële risico's en beheer	177
6.7 Winstbelastingen	145	6.26 Huur- en operationele leaseovereenkomsten	186
6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden	147	6.27 Investeringsverplichtingen	186
6.9 Materiële vaste activa	148	6.28 Voorwaardelijke verplichtingen	187
6.10 Immateriële activa	151	6.29 Verbonden partijen	188
6.11 Vastgoedbeleggingen	153	6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management	193
6.12 Investerings in geassocieerde deelnemingen	155	7. Dochterondernemingen en joint ventures	195
		8. Vennootschappelijke jaarrekening	197

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2011	2010		
			Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk	Totaal
6.1	Opbrengsten	2.361.337	2.284.959	395.468	2.680.427
	Kostprijs verkopen	-2.153.277	-2.002.165	-356.556	-2.358.721
Bruto-omzetresultaat		208.060	282.794	38.912	321.706
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	4.851	4.339	5.869	10.208
	Verkoopkosten	-41.196	-40.341	-851	-41.192
	Beheerkosten	-196.320	-209.126	-30.080	-239.206
6.5	Overige bedrijfskosten	-11.088	-2.313	-811	-3.124
Operationeel resultaat		-35.693	35.353	13.039	48.392
6.6	Financiële baten	6.934	6.023	655	6.678
6.6	Financiële lasten	-10.082	-13.583	-10.897	-24.480
6.12	Resultaat geassocieerde deelnemingen	472	534	0	534
Resultaat vóór belastingen		-38.369	28.327	2.797	31.124
6.7	Winstbelastingen	749	-13.266	-2.184	-15.450
Resultaat na belastingen		-37.620	15.061	613	15.674
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders					
Resultaat per aandeel (in €)					
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	-2,22	0,89	0,04	0,93
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	-2,20	0,88	0,04	0,92
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,35	0,00	0,00	0,00

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2011	2010
Herclassificatieaanpassing koersverschillen naar winst-en-verliesrekening in verband met beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk	-	10.361
Herclassificatieaanpassing reële waarde van kasstroomafdekkingen naar winst-en-verliesrekening in verband met afgestoten geassocieerde deelneming	1.828	-
Bonus Investment Share Matching Plan	52	-
Omrekeningsverschillen ten aanzien van buitenlandse deelnemingen in vreemde valuta	-	2.296
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen	169	738
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	198	112
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen ten aanzien van geassocieerde deelnemingen	0	-132
Belastingeffect ten aanzien van resultaten verwerkt in het eigen vermogen	-103	156
Resultaat na belastingen rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	2.144	13.531
1. Resultaat na belastingen	-37.620	15.674
Totaalresultaat	-35.476	29.205

Het totaalresultaat is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders.

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

x € 1.000

2011	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Reserve omrekeningsverschillen	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 31 december 2010	5.055	209.706	-	-2.446	-	227.041	15.674	455.030
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode								
<i>Resultaat na belasting</i>	-	-	-	-	-	-	-37.620	-37.620
<i>Herclassificatieaanpassing reële waarde van kasstroomafdekkingen naar winst-en-verliesrekening in verband met afgestoten geassocieerde deelneming</i>	-	-	-	1.828	-	-	-	1.828
<i>Bonus Investment Share Matching Plan</i>	-	-	-	-	52	-	-	52
Niet-gerealiseerde resultaten								
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	169	-	-	-	169
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	198	-	-	-	198
Belastingeffect ten aanzien van resultaten verwerkt in het eigen vermogen	-	-	-	-103	-	-	-	-103
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	264	-	-	-	264
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	-	2.092	52	-	-37.620	-35.476
Resultaatbestemming 2010								
Dividend in aandelen	32	-32	-	-	-	-	-	0
Dividend in contanten	-	-	-	-	-	-	-3.537	-3.537
Onttrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	12.137	-12.137	0
Transacties met eigenaars, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen, en resultaatbestemming	32	-32	-	-	-	12.137	-15.674	-3.537
Stand per 31 december 2011	5.087	209.674	-	-354	52	239.178	-37.620	416.017

x € 1.000

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

3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2011	31 december 2010
Vaste activa			
6.9	Materiële vaste activa	137.431	144.556
6.10	Immateriële activa	170.585	181.673
6.11	Vastgoedbeleggingen	6.352	6.524
6.12	Geassocieerde deelnemingen	3.423	3.385
6.13	Overige beleggingen	64.381	70.921
6.22	Personeelsgerelateerde vordering	23.963	20.738
6.14	Uitgestelde belastingvorderingen	3.265	1.953
		409.400	429.750
Vlottende activa			
6.15	Strategische grondposities	316.965	356.195
6.15	Woningen in voorbereiding en in aanbouw	125.724	129.115
6.15	Overige voorraden	35.418	52.250
6.16	Onderhanden werken	101.295	95.777
6.8	Winstbelastingvorderingen	2.778	1.168
6.17	Handels- en overige vorderingen	421.568	369.899
6.18	Liquide middelen	140.408	115.565
6.2	Activa aangehouden voor verkoop	-	70.685
		1.144.156	1.190.654
Totaal activa		1.553.556	1.620.404

x € 1.000

Passiva		31 december 2011	31 december 2010
Eigen vermogen			
2.b	Geplaatst kapitaal	5.087	5.055
2.b	Agio	209.674	209.706
2.b	Reserves	-302	-2.446
2.b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	239.178	227.041
1.	Resultaat na belastingen boekjaar	-37.620	15.674
		416.017	455.030
Langlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	202.496	228.556
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	21.140	21.939
6.23	Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	15.554	16.826
6.14	Uitgestelde belastingverplichtingen	20.046	23.800
		259.236	291.121
Kortlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	40.482	62.540
6.24	Handels- en overige schulden	561.901	502.538
6.16	Onderhanden werken	230.751	207.426
6.8	Winstbelastingsschulden	2.204	18.804
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	10.147	11.434
6.23	Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	32.818	27.972
6.2	Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	43.539
		878.303	874.253
Totaal passiva		1.553.556	1.620.404

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

		2011	2010
Operationeel resultaat		-35.693	48.392
Aanpassingen voor:			
6.12	Resultaat geassocieerde deelnemingen	472	534
6.3	Boekwinst op verkoop deelnemingen	-214	-6.221
6.3	Boekwinst op verkoop vaste activa en vastgoedbeleggingen	-3.661	-3.097
6.4	Afschrijvingen materiële vaste activa	27.891	31.049
6.4	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vastgoedbeleggingen	172	634
6.4	Afschrijvingen immateriële activa	1.588	3.124
6.4	Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	9.500	-
6.25	Bijzondere waardeverminderingen debiteuren	1.975	2.650
6.1	Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities	42.878	6.870
	Mutatie werkkapitaal	-7.476	32.270
6.14, 6.22 en 6.23	Mutatie langlopende, niet-rentedragende verplichtingen en voorzieningen	-4.008	-7.469
	Veranderingen in de reële waarde van de kasstroomafdekkingen die zijn overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening	-198	-112
	Betaalde rente	-16.787	-26.778
	Uitgaven afwikkeling renteafdekkingsinstrumenten	-4.840	-5.690
	Ontvangen rente	3.721	4.723
	Betaalde winstbelastingen	-20.727	-7.325
Kasstroom uit operationele activiteiten		-5.407	73.554
	Verkoop van dochterondernemingen na aftrek van afgestoten geldmiddelen	49.984	-29.080
6.9 en 6.11	Investeringen in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	-22.782	-21.241
	Verkoop van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	7.428	6.634
	Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-4.876	-3.784
	Leningen afgelost door joint ventures	11.841	13.878
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		41.595	-33.593
	Opgenomen rentedragende leningen	49.449	54.647
	Afgepaste rentedragende leningen	-63.512	-185.859
	Uitgaven herfinanciering	-1.425	-
	Dividend in contanten	-3.537	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-19.025	-131.212
Kasstroom per saldo in de periode		17.163	-91.251
6.18	Liquide middelen per 1 januari	115.565	200.054
	Mutatie liquide middelen inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	7.680	4.282
	Koersverschillen liquide middelen	-	2.480
6.18	Liquide middelen per 31 december	140.408	115.565

De kasstroom met betrekking tot verkochte dochterondernemingen bedraagt € 50 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de verkoopsom van € 47 miljoen met betrekking tot de eind 2010 verkochte activiteiten in het Verenigd Koninkrijk in 2011 is ontvangen.

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2011 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

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

Het bestuur heeft op 29 februari 2012 de jaarrekening opgemaakt.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2011 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De Groep onderzoekt de effecten van de aangepaste standaard IFRS 7. Indien deze voor 2011 niet-verplichte aanpassing zou zijn toegepast, zou naar huidige inzichten het effect op de financiële resultaten nihil zijn geweest.

(2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

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

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen

en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van de baten en lasten. De schattingen en daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen en andere factoren, die als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten van de schattingen vormen de basis voor de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

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

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

(3) Grondslagen voor consolidatie

a. Dochterondernemingen (integrale consolidatie)

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

b. Geassocieerde deelnemingen (equity-methode)

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van tussen de 20% en 50% van de stemrechten. Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de investering van de Groep is begrepen de bij acquisitie vastgestelde goodwill. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat, in overeenstemming met de waarderinggrondslagen van de Groep. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de waarde van de deelneming afgeboekt tot nihil. Eventuele verdere verliezen worden niet meer in aanmerking genomen, behalve voor zover de Groep een verplichting is aangegaan of het voornemen heeft om de verliezen aan te zuiveren.

c. Joint ventures (proportionele consolidatie)

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

d. Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

Niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen en entiteiten

waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de entiteit heeft.

(4) Vreemde valuta**a. Transacties in vreemde valuta**

Transacties in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum. Aangehouden vreemde valuta, alsmede activa en verplichtingen die ontvangen of betaald worden in vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum. De verschillen die optreden door de omrekening worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op transactiedata.

De wisselkoersverschillen, die ontstaan door de omrekening van de netto-investering in buitenlandse activiteiten en de eventueel hiermee verbonden effectieve afdekkingstransacties, worden verwerkt in het eigen vermogen. Bij afstoting worden deze overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. Voor alle buitenlandse activiteiten geldt dat eventuele verschillen in een afzonderlijke component van het eigen vermogen worden gepresenteerd.

(5) Financiële instrumenten**a. Afgeleide financiële instrumenten**

De Groep kan gebruik maken van interest rate swaps en cross currency swaps om de rente- en valutarisico's uit hoofde van

concern- en projectfinancieringen af te dekken.

In overeenstemming met het treasurybeleid sluit de Groep geen derivaten af voor handelsdoeleinden. De interest rate swaps en cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze is gelijk aan de contante waarde van de verwachte kasstromen.

b. Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, liquide middelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Deze instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde plus, voor instrumenten die niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden de huidige niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

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

(6) Afdekking

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

De Groep kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten om de rente- en valutarisico's af te dekken. De marktwaardeverandering van de afgeleide financiële instrumenten, die zijn aangemerkt als kasstroomafdekkingen, worden rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen, voor zover de hedge als effectief kan worden gekenmerkt. Voor het deel waarvan de hedge-effectiviteit niet kan worden aangetoond, wordt de waardeverandering in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

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

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

(7) Opbrengsten

a. Verkoop van goederen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden

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

De overdracht van risico's en voordelen varieert naar gelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst. Bij de verkoop van woningbouwprojecten vindt overdracht van risico's en voordelen doorgaans plaats bij het sluiten van de koop-/aannemingsovereenkomst en voorts naar gelang de bouw vordert. Opbrengsten uit hoofde van dergelijke woningbouwprojecten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van het project (zie grondslag 14 b). Verwachte verliezen worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

b. Onderhanden werken

De overeengekomen opbrengsten en kosten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

c. Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoedbeleggingen worden op

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

(8) Overige bedrijfsopbrengsten

Subsidies

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

(9) Kosten

a. Verkoopkosten

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

b. Beheerkosten

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

c. Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

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

d. Leasebetalingen uit hoofde van financiële leasing

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

e. Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten omvat de rentelasten op opgenomen gelden en financiële leaseverplichtingen, dividend op cumulatief preferente financierings aandelen, rentebaten op uitgeleende gelden, dividendopbrengsten, wisselkoerswinsten en -verliezen alsmede winsten en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen (zie grondslag 6).

Financieringslasten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging, de constructie of productie van een actief, worden geactiveerd als onderdeel van de kosten van dat actief gedurende de periode dat het actief in vervaardiging is. De rentecomponent van de financiële leasebetalingen wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen en berekend met behulp van de effectieve rentemethode.

(10) Winstbelastingen

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

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

vermogen worden opgenomen. In het laatste geval wordt de belasting in het eigen vermogen verwerkt.

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

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

Een uitgestelde belastingvordering wordt uitsluitend opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

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

(11) Materiële vaste activa

a. Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingverliezen (zie grondslag 19). In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. De kosten van zelfvervaardigde activa en verworven activa omvatten (i) de ontmantelings- en verwijderingskosten van de activa en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden zoals deze worden ingeschat op het moment van installatie, en (ii) veranderingen in de omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen.

Vastgoed in aanbouw respectievelijk in ontwikkeling voor toekomstig gebruik als vastgoedbelegging wordt geïnclassificeerd als materiële vaste activa en gewaardeerd tegen kostprijs totdat de bouw of ontwikkeling is voltooid, waarna het wordt overgeboekt naar vastgoedbeleggingen. Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, wordt de componentenbenadering toegepast.

b. Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep nagenoeg alle aan het

eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geïnclassificeerd als financiële leasing. Het geleasede actief wordt gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag 19).

c. Kosten na eerste opname

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

d. Afschrijving van materiële vaste activa

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

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

(12) Immateriële activa

a. Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via

toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Jaarlijks wordt getoetst of sprake is van bijzondere waardevermindering (zie grondslag 19).

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

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

b. Overige immateriële activa

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

c. Amortisatie

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

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

d. Uitgaven na eerste opname

Uitgaven voor immateriële activa niet zijnde goodwill worden

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

(13) Beleggingen

a. Vastgoedbeleggingen

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

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen wordt gebaseerd op de marktwaarde, zijnde het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de waardingsdatum kan worden verhandeld tussen een koper en een verkoper die ter zake goed zijn geïnformeerd en tot een transactie bereid en onafhankelijk zijn, waarbij de partijen zorgvuldig en zonder dwang zijn opgetreden. Indien een recente marktprijs tot stand gekomen in een actieve markt ontbreekt, komen de waarderingen onder meer tot stand op basis van het totaal van de geschatte nettokasstromen uit de verhuur van het

object contant gemaakt met behulp van een rendementsfactor waarin de specifieke risico's zijn begrepen die inherent zijn aan de kasstromen.

b. Afschrijving vastgoedbeleggingen

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

c. Overige beleggingen

Deze zijn gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode vermindert met bijzondere waardeverminderingverliezen.

(14) Voorraden

a. 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-opbrengstwaarde indien deze lager is.

b. Woningen in voorbereiding en in aanbouw

Verkocht

Woningbouwprojecten waarbij de koper slechts beperkte invloed heeft op de belangrijkste elementen van het ontwerp van het actief, worden verantwoord onder voorraden. De contracten met de kopers betreffen koop-/aannemingsovereenkomsten die zo zijn vormgegeven dat de grond eerst aan de koper wordt verkocht en dat vervolgens de

woning wordt gebouwd. Door natrekking wordt alles dat op de grond wordt gebouwd eigendom van de koper; daarnaast staat de koopprijs vooraf vast, waardoor het economisch risico van waardeestijging/-daling bij de koper ligt. Hierdoor vindt de overdracht van risico's en voordelen doorlopend gedurende de voortgang van het project plaats. De omzet en het resultaat van verkochte woningen in aanbouw worden daarom -in overeenstemming met IFRIC 15- naar rato van de voortgang verantwoord waarbij de waardering geschiedt op een vergelijkbare wijze als onderhanden werken (grondslag 15). De voortgang wordt bepaald op basis van de voortgang van de facturering aangezien deze gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen.

Onverkocht

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

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

c. Overige voorraden

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

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

een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit alsmede de toerekenbare financieringskosten.

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

(15) Onderhanden werken

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

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

Rente- en ontwikkelingskosten voor onderhanden werken worden alleen geactiveerd indien het actief in vervaardiging is.

Indien gedurende een langere termijn geen vervaardigingsactiviteiten plaatsvinden, worden rente- en ontwikkelingskosten niet langer geactiveerd. De voorbereidingskosten en de ontwerp- en ontwikkelingskosten van grote projecten worden als onderhanden werk geactiveerd indien aan de volgende eisen is voldaan:

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

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

De geactiveerde winst op onderhanden werken is gebaseerd op het verwachte eindresultaat, rekening houdend met het voortgangpercentage. Het voortgangpercentage bestaat uit de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale verwachte kosten, te bezien per project afzonderlijk.

(16) Handels- en overige vorderingen

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

(17) Liquide middelen

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

(18) Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, personeelsgerelateerde voorzieningen en vastgoedbeleggingen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeiën 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 waardevermindingsverlies overstijgt wordt dit verschil niet opgenomen. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven. Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode de waardering volgens de 'equity'-methode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden.

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

(19) Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken (zie grondslag 15), voorraden (zie grondslag 14) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 10), wordt op balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Voor goodwill, immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur en immateriële activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt per balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

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

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

Indien een daling van de reële waarde van voor verkoop beschikbaar financiële activa rechtstreeks in het eigen vermogen is opgenomen en er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, wordt het cumulatieve verlies dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt, opgenomen in de winst-en-verliesrekening, ondanks het feit dat het financiële actief niet van de balans is verwijderd. Het cumulatieve verlies dat in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen, is het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardevermindingsverlies op dat financiële actief, dat in voorgaande perioden in de winst-en-verliesrekening is opgenomen.

a. Berekening van de realiseerbare waarde

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

b. Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

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

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardevermindingsverliezen teruggenomen.

Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies teruggenomen indien een aanwijzing bestaat dat het bijzondere waardevermindingsverlies niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen en de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde is bepaald.

Een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies was opgenomen.

(20) Aandelenkapitaal

a. Inkoop van eigen aandelen

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

b. Dividend

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

(21) Rentedragende leningen**a. Financieringspreferent aandelenkapitaal**

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

b. Leningen

Rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde, verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

(22) Personeelsbeloningen**a. Toegezegde bijdrageregelingen**

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

b. Toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante

waarde bepaald en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling verbeteren, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

Wanneer de fondsbeleggingen de verplichtingen overtreffen, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het totaal van niet-opgenomen

actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van toekomstige terugstortingen door het fonds of die van lagere toekomstige (pensioen)premies, voor zover de onderneming over de economische voordelen van het overschot kan beschikken.

c. Langetermijnpersoneelsbeloningen

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

d. Ontslagvergoedingen

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

(23) Voorzieningen

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

specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

a. Garanties

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

b. Herstructurering

Herstructureringsvoorzieningen worden opgenomen (i) wanneer de Groep een uitgewerkt en formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd en (ii) een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend is gemaakt.

c. Milieu

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

d. Verlieslatende contracten

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

(24) Handelsschulden en overige te betalen posten

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

(25) Gesegmenteerde informatie

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

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.1 Gesegmenteerde informatie

In Nederland werkt de organisatie langs de lijnen van de sectoren Vastgoed, Woningbouw, Utiliteitsbouw, Techniek en Infrastructuur. In het buitenland is Heijmans actief in België en Duitsland. Eind 2010 werd de activiteit in het Verenigd Koninkrijk verkocht. De sectoren worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd.

Overeenkomstig IFRS 8 omvatten de gesegmenteerde resultaten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2011 Bedrijfssegmenten	Nederland					Buitenland			Overig	Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteits- bouw	Techniek	Infra- structuur	België	Verenigd Koninkrijk*	Duitsland			
Opbrengsten											
Derden	349.455	208.592	240.154	216.622	790.632	218.664	-	336.214	1.004		2.361.337
Intercompany	-	152.864	7.038	14.487	29.154	2	-	15.738	89.731	-309.014	0
Totaal opbrengsten	349.455	361.456	247.192	231.109	819.786	218.666	-	351.952	90.735	-309.014	2.361.337
Operationeel resultaat	-38.435	15.587	-21.293	5.275	32.862	4.267	-	-3.492	-30.464	-	-35.693
Financiële baten											6.934
Financiële lasten											-10.082
Resultaat geassocieerde deelnemingen											472
Resultaat vóór belastingen											-38.369
Winstbelastingen											749
Resultaat na belastingen											-37.620

* Beëindigde activiteit

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

* Beëindigde activiteit

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2011 Bedrijfssegmenten	Nederland					Buitenland			Overig	Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteits- bouw	Techniek	Infra- structuur	België	Verenigd Koninkrijk*	Duitsland			
Activa	614.984	134.605	105.732	168.763	320.174	162.176	-	165.040	1.042.744	-1.171.638	1.542.580
Niet-gealloceerd											10.976
Totaal activa	614.984	134.605	105.732	168.763	320.174	162.176	-	165.040	1.042.744	-1.171.638	1.553.556
Verplichtingen	73.321	98.902	110.989	91.827	240.062	75.942	-	102.433	46.024	-26.503	812.997
Niet-gealloceerd											324.542
Totaal verplichtingen	73.321	98.902	110.989	91.827	240.062	75.942	-	102.433	46.024	-26.503	1.137.539
Eigen vermogen											416.017
Totaal passiva											1.553.556
Materiële vaste activa											
Afschrijvingen	13	244	305	11	4.000	2.699	-	5.927	14.692		27.891
Investerings	-	23	108	-	1.691	7.192	-	4.128	9.640		22.782
Immateriële activa											
Afschrijvingen	-	-	-	1.555	-	-	-	33	-		1.588
Bijzondere waardeverminderinglast	-	-	-	-	-	-	-	-	9.500		9.500
Geassocieerde deelnemingen											
Boekwaarde	-	-	-	-	3.352	-	-	-	71		3.423
Voorraden/Vastgoedbeleggingen											
Bijzondere waardeverminderinglast	39.017	-	-	-	-	3.861	-	-	-		42.878

* Beëindigde activiteit

x € 1.000

2010 Bedrijfssegmenten	Nederland					Buitenland			Overig	Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteits- bouw	Techniek	Infra- structuur	België	Verenigd Koninkrijk*	Duitsland			
Activa	648.940	145.501	95.519	137.048	315.272	83.262	-	161.184	1.058.027	-1.102.114	1.542.639
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	70.685	-	-	-	-	70.685
Niet-gealloceerd											7.080
Totaal activa	648.940	145.501	95.519	137.048	315.272	153.947	-	161.184	1.058.027	-1.102.114	1.620.404
Verplichtingen	84.544	102.517	83.130	62.495	243.998	34.323	-	86.659	61.201	-24.266	734.601
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	43.539	-	-	-	-	43.539
Niet-gealloceerd											387.234
Totaal verplichtingen	84.544	102.517	83.130	62.495	243.998	77.862	-	86.659	61.201	-24.266	1.165.374
Eigen vermogen											455.030
Totaal passiva											1.620.404
Materiële vaste activa											
Afschrijvingen	53	430	287	10	5.235	3.058	483	5.645	15.848	0	31.049
Investerings	0	26	304	313	3.789	1.126	68	4.685	9.780	0	20.091
Immateriële activa											
Afschrijvingen	0	0	0	2.280	0	0	811	33	0	0	3.124
Bijzondere waardeverminderinglast	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geassocieerde deelnemingen											
Boekwaarde	0	0	0	0	3.314	0	0	0	71	0	3.385
Vorraden/Vastgoedbeleggingen											
Bijzondere waardeverminderinglast	0	0	0	0	0	6.370	0	0	500	0	6.870

* Beëindigde activiteit

De transacties tussen de bedrijfssegmenten worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden. Het segment Infrastructuur is gezien haar activiteiten sterk afhankelijk van opdrachten uit de publieke sector.

x € 1.000

6.2 Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Op 30 mei 2011 heeft Heijmans haar aandeel in de geassocieerde deelneming Delfluent verkocht aan een medeaandeelhouder. De overnamesom van € 3 mln. is in contanten voldaan. De verkoop heeft in een boekwinst van € 0,2 mln. geresulteerd.

Heijmans heeft in 2011 haar aandeel in de grondposities in projectontwikkelingslocatie Meerstad afgewaardeerd naar lagere marktwaarde, hetgeen tot een last van € 1,6 miljoen heeft geleid. Eind december 2011 heeft Heijmans haar aandeel in projectontwikkelingslocatie Meerstad verkocht aan de gemeente Groningen. De koopsom van € 1,= wordt in contanten voldaan. De verkoop heeft in een verkoopresultaat van nihil geresulteerd.

Eind 2010 was een aantal Belgische vennootschappen geclassificeerd als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop. Gezien de huidige marktomstandigheden is het thans niet de verwachting dat de betreffende activiteiten binnen 12 maanden na balansdatum zullen worden verkocht; de betreffende vennootschappen zijn daarom niet langer geclassificeerd als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop.

x € 1.000

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten	2011	2010
Boekwinst verkoop vaste activa	3.661	3.097
Boekwinst verkoop deelneming	214	6.221
Diversen	976	890
	4.851	10.208

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft voor 2011 met name betrekking op de verkoop van een bedrijfsterrein in Roosendaal en IT-middelen. De verkoop van divers materieel is eveneens onder deze post verantwoord.

De boekwinst verkoop deelneming heeft voor 2011 betrekking op de verkoop van het aandeel in de geassocieerde deelneming Delfluent (zie toelichting 6.2).

Onder Diversen zijn onder meer opbrengsten verantwoord uit hoofde van verkregen subsidies.

x € 1.000

6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

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

Personeelskosten	2011	2010
Lonen en salarissen	408.453	437.537
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	61.334	73.296
Toegezegde bijdrageregelingen	21.322	20.544
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	4.694	8.282
	495.803	539.659

In de post 'lonen en salarissen' is begrepen een bedrag van circa € 9,7 miljoen (2010: € 3,1 miljoen) dat verband houdt met afvloeiingskosten van personeel, inclusief de salariskosten over de periode van aankondiging ontslag tot datum einde dienstverband.

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

Afschrijvingen	2011	2010
Afschrijvingen materiële vaste activa	27.891	31.049
Afschrijvingen vastgoedbeleggingen	172	134
Bijzondere waardeverminderingen vastgoedbeleggingen	-	500
Afschrijvingen immateriële activa	1.588	3.124
Bijzondere waardevermindering goodwill	9.500	-
	39.151	34.807

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

x € 1.000

	2011	2010
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling		
	806	774

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

6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2011	2010
Overige bedrijfskosten		
Afschrijvingen immateriële activa	1.588	3.124
Bijzondere waardeverminderingen goodwill	9.500	-
	11.088	3.124

x € 1.000

6.6 Financiële baten en lasten

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

Financiële baten en lasten	2011	2010
Rentebaten	6.934	6.543
Koersverschillen	-	135
Financiële baten	6.934	6.678
Rentelasten	-19.905	-27.219
Geactiveerde financieringskosten	9.823	13.247
Koersverschillen	-	-10.508
Financiële lasten	-10.082	-24.480
	-3.148	-17.802

De financiële baten en lasten in 2011 waren met - € 3,1 miljoen beduidend lager dan het jaar ervoor (2010: - € 17,8 miljoen). In 2011 was de gemiddelde schuld circa € 45 miljoen lager dan in 2010. Daarnaast is in de 2010 resultaten de verkoop van Leadbitter verwerkt waarbij koersverschillen zijn gerealiseerd.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 4,7% in 2011 (2010: 5,1%).

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

x € 1.000

6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2011	2010
Acute belastinglasten/-baten		
Lopend boekjaar	-2.877	-6.478
Voorgaande boekjaren	-1.149	-533
Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren	307	167
	-3.719	-6.844
Uitgestelde belastinglasten/-baten		
In verband met tijdelijke verschillen	5.530	-8.537
In verband met wijziging belastingtarief of heffing nieuwe belastingen	-	367
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	-1.331	-436
In relatie tot correcties voorgaande jaren	269	0
	4.468	-8.606
Totale belastingbate/-last in de winst-en-verliesrekening	749	-15.450

Naast de opname van een belastingbate van € 0,7 miljoen in de winst-en-verliesrekening is een belastinglast van € 0,1 miljoen rechtstreeks ten laste gebracht van het eigen vermogen.

x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2011		2010	
	%	€	%	€
Resultaat voor belastingen		-38.369		31.124
Op basis van het lokale tarief	25,0%	9.593	25,5%	-7.937
Effect van buitenlandse tarieven	-0,2%	-94	-2,3%	713
Niet-aftrekbare bedragen	-12,3%	-4.739	8,7%	-2.704
Effect van tariefsverlagingen	-	-	-1,2%	367
Vrijgestelde opbrengsten	2,1%	790	1,2%	-373
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar	-7,7%	-2.943	15,1%	-4.724
Effect van het gebruik van compensabele verliezen	0,8%	307	-0,5%	167
Effect van niet eerder gewaardeerde verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen	0,1%	46	0,0%	10
Effect van afschrijving en terugneming van afschrijvingen van uitgestelde belastingvorderingen	-3,5%	-1.331	1,4%	-436
Effect voorgaande boekjaren	-2,3%	-880	1,7%	-533
Totale belastingdruk respectievelijk bate/last	2,0%	749	49,6%	-15.450

De effectieve belastingdruk over 2011 bedraagt 2,0% (2010: 49,6%).

De belangrijkste redenen voor de significante afwijking van de effectieve belastingdruk met het gemiddelde nominale tarief vennootschapsbelasting zijn de niet aftrekbare afwaardering goodwill IBC vastgoeddeel, het niet waarden van verliezen bij een aantal Belgische werkmaatschappijen, de niet-aftrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente aandelen, het afschrijven van gewaardeerde verliezen in verband met het overschrijden van de verrekeningstermijn en overige algemene kostenaftrekbeperkingen in de verschillende jurisdicties.

x € 1.000

6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Geografisch segment	31 december 2011		31 december 2010	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	378	179	451	16.790
België	209	264	244	0
Duitsland	2.191	1.761	473	2.014
	2.778	2.204	1.168	18.804

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

x € 1.000

6.9 Materiële vaste activa

Kostprijs	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2010	97.218	121.892	139.752	10.588	369.450
Investerings	462	5.180	12.320	2.129	20.091
Desinvesteringen	-2.798	-6.583	-16.252	0	-25.633
Uit consolidatie genomen	0	-202	-5.300	0	-5.502
Naar activa aangehouden voor verkoop	0	-7	569	-94	468
Reclassificaties	441	1	7.643	-8.085	0
Wisselkoersverschillen	0	10	177	0	187
Stand per 31 december 2010	95.323	120.291	138.909	4.538	359.061
Stand per 1 januari 2011	95.323	120.291	138.909	4.538	359.061
Investerings	3.595	4.287	8.763	6.137	22.782
Desinvesteringen	-4.257	-5.470	-15.251	-339	-25.317
Uit consolidatie genomen	0	-2.034	0	0	-2.034
Mutatie activa aangehouden voor verkoop	8.490	5.760	7.582	116	21.948
Reclassificaties	52	2.707	43	-2.802	0
Stand per 31 december 2011	103.203	125.541	140.046	7.650	376.440

x € 1.000

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2010	38.100	71.684	99.822	-	209.606
Afschrijvingen	5.517	10.073	15.459	-	31.049
Desinvesteringen	-568	-5.354	-16.174	-	-22.096
Uit consolidatie genomen	0	-184	-4.162	-	-4.346
Naar activa aangehouden voor verkoop	-91	-184	426	-	151
Wisselkoersverschillen	1	8	132	-	141
Stand per 31 december 2010	42.959	76.043	95.503	-	214.505
Stand per 1 januari 2011	42.959	76.043	95.503	-	214.505
Afschrijvingen	5.076	9.295	13.520	-	27.891
Desinvesteringen	-3.419	-4.207	-13.923	-	-21.549
Uit consolidatie genomen	0	-1.088	0	-	-1.088
Mutatie activa aangehouden voor verkoop	7.553	4.891	6.806	-	19.250
Reclassificaties	0	-37	37	-	0
Stand per 31 december 2011	52.169	84.897	101.943	-	239.009

x € 1.000

Boekwaarde	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Per 1 januari 2010	59.118	50.208	39.930	10.588	159.844
Per 31 december 2010	52.364	44.248	43.406	4.538	144.556
Per 1 januari 2011	52.364	44.248	43.406	4.538	144.556
Per 31 december 2011	51.034	40.644	38.103	7.650	137.431

Van het materieel vast actief is € 1,7 miljoen (2010: € 3,7 miljoen) als zekerheid voor verschaffers van vreemd vermogen gesteld.

Daarnaast is voor € 3,9 miljoen (2010: € 4,5 miljoen) geleased via financiële leaseovereenkomsten. Hiervan heeft € 3,2 miljoen betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen en heeft € 0,7 miljoen betrekking op machines, installaties en groot materieel. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen.

In de boekwaarde van bedrijfsmiddelen in uitvoering is een bedrag van € 6,8 miljoen aan uitgaven gedurende het boekjaar opgenomen. Deze uitgaven hebben voornamelijk betrekking op materieel.

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 2,1 miljoen.

x € 1.000

6.10 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en geïdentificeerde immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2010	207.921	44.771	252.692
Wisselkoersverschillen	1.255	460	1.715
Uit consolidatie genomen	-28.110	-10.120	-38.230
Stand per 31 december 2010	181.066	35.111	216.177
Stand per 31 december 2011	181.066	35.111	216.177

Bijzondere waardevermindingsverliezen en afschrijvingen	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2010	25.253	9.482	34.735
Afschrijvingen	-	3.124	3.124
Wisselkoersverschillen	-	130	130
Uit consolidatie genomen	-	-3.485	-3.485
Stand per 31 december 2010	25.253	9.251	34.504
Stand per 1 januari 2011	25.253	9.251	34.504
Afschrijvingen	-	1.588	1.588
Bijzondere waardeverminderinglast	9.500	-	9.500
Stand per 31 december 2011	34.753	10.839	45.592

x € 1.000

Boekwaarde	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2010	182.668	35.289	217.957
Per 31 december 2010	155.813	25.860	181.673
Per 1 januari 2011	155.813	25.860	181.673
Per 31 december 2011	146.313	24.272	170.585

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de geïdentificeerde immateriële activa ultimo 2011 is als volgt:

Acquisitie	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief
IBC (NL-2001)	38.207	-
Proper Stok (NL-2002)	34.799	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	23.938
Oevermann (DU-2007)	26.970	334
Overige acquisities	15.230	-
Boekwaarde 31 december 2011	146.313	24.272

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

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd varieert tussen circa 10% en 11%.

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

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

x € 1.000

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

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

De goodwill met betrekking tot de acquisitie van IBC is bij de invoering van IFRS voor in totaal € 38,2 miljoen gealloceerd aan bouwgerelateerde kasstroomgenererende eenheden (sectoren Woningbouw en Utiliteitsbouw) en voor € 9,5 miljoen aan de sector Vastgoed. De goodwill die aan Vastgoed was gealloceerd, is eind 2011 afgeboekt naar nihil. Dit is het gevolg van het neerwaarts bijstellen van de toekomstige kasstromen rekening houdend met de moeilijke marktomstandigheden die ook tot de aanpassingen in de waardering van vastgoed- en grondposities hebben geleid.

De sector Vastgoed is in 2011 gereorganiseerd. Deze reorganisatie heeft geleid tot de oprichting van een vastgoedontwikkelbedrijf (VOB) en een gebiedsontwikkelbedrijf (GOB). Het voormalige Proper-Stok is niet meer als afzonderlijke eenheid herkenbaar; de merknaam blijft gehandhaafd. De goodwill met betrekking tot de acquisitie van Proper-Stok is op basis van de relatieve-waardemethode gealloceerd aan het VOB.

De vastgoedmarkt wordt nog steeds gekenmerkt door onzekerheid. De geschatte toekomstige kasstromen zijn hierop aangepast en gebaseerd op de aanname van een herstel op middellange termijn van de vastgoedmarkt naar een niveau dat meer in lijn ligt met de situatie van vóór de financiële crisis (2008).

Voor de kasstroomgenererende eenheid VOB geldt een zekere gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde.

Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van het VOB thans € 130 miljoen hoger dan de boekwaarde. Belangrijkste veronderstelling is een groei van de EBIT-marge. De EBIT-marge wordt in de test voorzichtigheidshalve verondersteld op termijn te groeien naar 6%, terwijl de streefmarge voor ontwikkelactiviteiten 8% bedraagt. De realiseerbare waarde is gelijk aan de boekwaarde indien de EBIT-marge de helft lager zou zijn dan de veronderstelde groei.

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

6.11 Vastgoedbeleggingen

Kostprijs	2011	2010
Stand per 1 januari	9.680	8.530
Investeringsen	0	1.150
Stand per 31 december	9.680	9.680

x € 1.000

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	2011	2010
Stand per 1 januari	3.156	2.522
Afschrijvingen	172	134
Bijzondere waardevermindering	0	500
Stand per 31 december	3.328	3.156

Boekwaarde	2011	2010
Stand per 1 januari	6.524	6.008
Per 31 december	6.352	6.524

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

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

	2011	2010
Huuropbrengsten	505	513
Directe exploitatielasten waarbij:		
• huurinkomsten zijn gegeneerd	-181	-211
• geen huurinkomsten zijn gegeneerd	-134	-115

De toekomstige minimale leasebetalingen op grond van niet-opzegbare operational leases in de periodes na balansdatum bedragen € 5,5 miljoen. Hiervan heeft € 0,4 miljoen betrekking op 2012, € 1,6 miljoen heeft betrekking op 2013 tot en met 2017 en € 3,5 miljoen heeft betrekking op 2018 of latere jaren.

x € 1.000

6.12 Investerings in geassocieerde deelnemingen

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

	31 december 2011			2011		Aandeel Heijmans
	Activa	Verplichtingen	Eigen vermogen	Opbrengsten	Resultaat	
Nederlandse Frees Maatschappij B.V.	3.500	1.077	2.423	6.577	650	22,22%
Latexfalt B.V.	2.000	1.087	913	7.580	210	20,00%
Safire Holding B.V.	4.951	5.033	-82	342	-2	5,00%
Silvius/ Brabo I N.V.	31.099	31.162	-63	4.098	-56	20,80%
Totaal	41.550	38.359	3.191	18.597	802	

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

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

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

x € 1.000

6.13 Overige beleggingen

	2011	2010
Langlopende vorderingen	61.359	68.092
Overige duurzame vorderingen en beleggingen	3.022	2.829
Stand per 31 december	64.381	70.921

De langlopende vorderingen betreffen voor circa € 45 miljoen (2010: € 45 miljoen) het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verstrekte leningen aan derden. Daarnaast zijn voor circa € 4 miljoen (2010: € 6 miljoen) leningen verstrekt aan geassocieerde deelnemingen. De resterende circa € 12 miljoen betreffen de door de Groep verstrekte leningen aan de samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover voor eenzelfde bedrag aan schulden aan medeparticipanten in deze samenwerkingsverbanden. Deze vorderingen worden niet geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (opgenomen in de post 'Overige langlopende schulden', zie 6.21).

x € 1.000

6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen uit hoofde van tijdelijke verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van balansposten alsmede de waardering van opgenomen voorwaartse verliesverrekening is als volgt samengesteld:

	Vorderingen 31 december		Schulden 31 december		Per saldo 31 december	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Materiële vaste activa	-	-	4.652	5.640	-4.652	-5.640
Immateriële activa	-	-	8.416	8.076	-8.416	-8.076
Terreinen/strategische grondposities	-	-	9.189	11.738	-9.189	-11.738
Onderhanden werken	-	-	2.777	2.745	-2.777	-2.745
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	63	16	-	-	63	16
Personeelsbeloningen	-	481	1.051	-	-1.051	481
Voorzieningen	-	-	258	420	-258	-420
Overige items	13	-	-	644	13	-644
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	9.486	6.919	-	-	9.486	6.919
Belastingvorderingen en -verplichtingen	9.562	7.416	26.343	29.263	-16.781	-21.847
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-6.297	-5.463	-6.297	-5.463	-	-
Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen	3.265	1.953	20.046	23.800	-16.781	-21.847

x € 1.000

Het verloop in 2011 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2010	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in het eigen vermogen	Opgenomen als gevolg van des-investeringen	Opgenomen als gevolg van wisselkoersverschillen	Herclassificatie/mutatie activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop	Saldo per 31 december 2011
Materiële vaste activa	-5.640	1.362	-	-	-	-374	-4.652
Immateriële activa	-8.076	-340	-	-	-	-	-8.416
Terreinen/strategische grondposities	-11.738	2.549	-	-	-	-	-9.189
Onderhanden werken	-2.745	-32	-	-	-	-	-2.777
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	16	150	-103	-	-	-	63
Personeelsbeloningen	481	-1.532	-	-	-	-	-1.051
Voorzieningen	-420	162	-	-	-	-	-258
Overige items	-644	846	-	-	-	-189	13
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	6.919	1.303	-	-	-	1.264	9.486
Totaal	-21.847	4.468	-103	-	-	701	-16.781

x € 1.000

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

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

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2011 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 9,5 miljoen. Hiervan heeft € 6,2 miljoen betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid heeft voor € 4,7 miljoen betrekking op het jaar 2009 en heeft voor € 1,5 miljoen betrekking op het jaar 2011.

Met betrekking tot het verlies 2009 is gebruik gemaakt van de tijdelijk verruimde carry back faciliteit (van 1 naar 3 jaar). Het ultimo 2011 nog niet benutte deel van het verlies 2009 kan worden verrekend tot en met 2015. Het verlies met betrekking tot het jaar 2011 is verrekenbaar met winsten in de jaren 2012 tot en met 2020.

Ultimo 2010 bedroeg de uitgestelde belastingvordering als gevolg van het waarderen van verliezen van voor 2002 € 1,5 miljoen. Gelet op het negatief resultaat 2011 en het feit dat verliezen voor 2002 slechts tot en met 2011 verrekenbaar zijn, is deze vordering in 2011 afgewaardeerd en als belastinglast in de winst-en -verliesrekening opgenomen.

De overige gewaardeerde verliescompensatie bedraagt € 3,3 miljoen en heeft betrekking op een aantal Belgische werkmaatschappijen (€1,4 miljoen) en op Oevermann (€1,9 miljoen). Verliezen in België en Duitsland zijn in principe onbeperkt verrekenbaar met toekomstige winsten waarbij in Duitsland een maximum geldt voor de jaarlijks te verrekenen winsten. Fiscale winsten tot €1 miljoen kunnen in enig jaar volledig worden verrekend; fiscale winsten boven € 1 miljoen kunnen slechts voor 60% worden verrekend.

x € 1.000

Waardering van uitgestelde belastingverplichtingen

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

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

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

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2011 bedragen de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 85,7 miljoen (2010: € 101,2 miljoen). Het grootste deel hiervan heeft betrekking op een aantal dochtermaatschappijen in België (€ 80,5 miljoen). De overige niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op een aantal Duitse werkmaatschappijen (€ 4,2 miljoen) en op een aantal zelfstandig belastingplichtige Nederlandse vennootschappen (€ 1,0 miljoen). Verliezen worden niet gewaardeerd in het geval het minder waarschijnlijk is dat in de nabije toekomst voldoende winsten gegenereerd kunnen worden.

De daling van de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen wordt veroorzaakt door het niet meer opnemen van verliezen die per ultimo 2011 zijn verdampt.

6.15 Voorraden

	31 december 2011	31 december 2010
Strategische grondposities	316.965	356.195
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	125.724	129.115
Voorraad grond- en hulpstoffen	19.641	22.865
Voorraad gereed product	15.777	29.385
Totaal	478.107	537.560
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	66.783	66.606
Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt	571.408	619.472
Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto-opbrengstwaarde	1.000	1.902

x € 1.000

Van de voorraad onverkocht commercieel vastgoed (onderdeel van de voorraad gereed product) is € 1,0 miljoen (2010: € 1,9 miljoen) gewaardeerd tegen netto-opbrengstwaarde. In 2011 is een waardeverminderinglast van de voorraad opgenomen van € 39,2 miljoen (2010: € 6,4 miljoen).

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

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

	2011	2010
Onverkochte woningen:		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	164.955	171.215
Verkochte woningen:		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	462.710	476.499
af: Gedeclareerde termijnen	-501.941	-518.599
Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw	125.724	129.115

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,4 miljard (2010: € 0,4 miljard).

x € 1.000

6.16 Onderhanden werken

	31 december 2011	31 december 2010
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	1.925.011	1.859.576
af: Gedeclareerde termijnen	-2.054.467	-1.971.225
Saldo onderhanden werken	-129.456	-111.649
Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa)	101.295	95.777
Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)	-230.751	-207.426
Saldo onderhanden werken	-129.456	-111.649

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

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

De opbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten in opdracht van derden die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 2,0 miljard (2010: € 2,2 miljard).

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

x € 1.000

6.17 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2011	31 december 2010
Handelsvorderingen	338.334	233.328
Nog te factureren omzet	29.753	38.203
Vorderingen op proportioneel geconsolideerde deelnemingen	10.912	16.128
Vooruitbetalingen	15.396	10.978
Vorderingen i.v.m. verkochte activiteit in het Verenigd Koninkrijk	-	47.037
Overige vorderingen	27.173	24.225
Totaal handels- en overige vorderingen	421.568	369.899

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindingsverliezen. De afwaardering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2011 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 10,4 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2010: € 12,2 miljoen).

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

x € 1.000

6.18 Liquide middelen

	31 december 2011	31 december 2010
Banksaldi	136.844	112.913
Kasgeld	1	6
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	3.563	2.646
Totaal liquide middelen	140.408	115.565

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 40,4 miljoen (2010: € 51,3 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Banksaldi bevatten € 14 miljoen (2010: € 14 miljoen) voor betaling van Duitse crediteuren ten einde te voldoen aan de lokale wet ter bescherming van crediteuren.

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

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

6.19 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal	2011	2010
In duizenden gewone aandelen		
Uitstaand per 1 januari	16.851	16.851
Stockdividend	105	-
Uitstaand per 31 december	16.956	16.851

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

x € 1.000

6.20 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2011 bedraagt - € 2,22 (2010: € 0,93). 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 2011 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat	2011	2010
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	-37.620	15.674

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen In duizenden aandelen	2011	2010
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	16.851	16.851
Effect van Stockdividend 16 mei	66	-
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	16.917	16.851

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel in 2011 is uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2011 van 16.917 duizend plus het verwateringseffect in relatie met toegekende optierechten van 210 duizend en 10 duizend toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.29).

x € 1.000

6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

31 december 2011	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	66.100	-	66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	113.744	29.908	143.652
Overige langlopende schulden	19.431	-	19.431
Financiële leaseverplichtingen	3.221	503	3.724
Rekening-courant kredietinstellingen	-	10.071	10.071
Totaal verplichtingen	202.496	40.482	242.978

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

Cumulatief preferente financieringsaandelen

Ultimo 2011 staan 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2009 7,25% en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betaalbaar. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2014 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Vennoetschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken.

x € 1.000

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gecommiteerde en gesyndiceerde bankfaciliteit van € 250 miljoen waarvan de looptijd liep tot maart 2012, is gedurende 2011 aangepast en verlengd tot 31 maart 2015. De vernieuwde faciliteit van € 250 miljoen is verstrekt door een bankgroep bestaande uit Rabobank, ING Bank, ABN AMRO Bank, KBC, RBS, Van Lanschot Bankiers en Deutsche Bank. Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. De marge op deze faciliteit is met de herfinanciering (voorheen 3,5%) aangepast naar een range van 1,5% tot 2,0%, afhankelijk van de leverage ratio. De afgesproken convenanten zijn een leverage ratio van maximaal 3 en een interest coverage ratio van minimaal 3, beide halfjaarlijks te testen.

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

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

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, veelal in samenwerkingsverbanden. De 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 zekerheid dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten.

Voor € 56 miljoen (2010: € 64 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantiestelling door Heijmans N.V. voor de terugbetaling van de hoofdsom en/of rentebetalingen. Met betrekking tot de resterende € 88 miljoen (2010: € 111 miljoen) is derhalve sprake van financiering, waarvoor Heijmans N.V. niet garant staat.

Overige langlopende schulden

De overige langlopende schulden bedragen ultimo 2011 € 19 miljoen (2010: € 19 miljoen). Hiervan betreft circa € 10 miljoen schulden aan medeparticipanten van samenwerkingsverbanden waarin de Groep deelneemt. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover eenzelfde bedrag aan vorderingen op samenwerkingsverbanden, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. Deze schulden worden niet geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (zie ook 6.13 de post 'Overige duurzame vorderingen en beleggingen'). Heijmans is niet aansprakelijk voor dit deel van de schulden van de samenwerkingsverbanden. Het resterende deel heeft betrekking op het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verkregen leningen van derden.

x € 1.000

Financiële leaseverplichtingen

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

31 december 2011	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leasebetalingen	694	2.785	952	4.431
af: Rentedeel	191	448	68	707
Leaseverplichting	503	2.337	884	3.724

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

In de verslagperiode is geen last genomen inzake voorwaardelijke leasebetalingen.

Gemiddeld rentepercentage	2011	2010
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7,3%	7,3%
Gesyndiceerde bankfinanciering (inclusief renteswaps)	4,3%	7,2%
Projectfinanciering (inclusief renteswaps)	3,6%	3,9%
Overige bankfinancieringen	3,1%	3,5%
Financiële leaseverplichtingen	5,1%	5,1%
Overige langlopende schulden	3,4%	4,2%

x € 1.000

6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen

Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

	2011	2010
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 1 januari	337.399	314.640
Servicekosten	3.856	3.869
Rentekosten	16.779	16.433
Werknemersbijdrage	1.614	1.607
Afwikkelingen en inperkingen	-27.341	-166
Actuarieel resultaat	7.870	14.034
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-13.670	-13.018
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december (A)	326.507	337.399
Reële waarde fondsbeleggingen per 1 januari	327.702	296.487
Gerealiseerd beleggingsrendement	16.817	33.859
Werkgeversbijdrage	9.069	8.767
Werknemersbijdrage	1.614	1.607
Pensioenuitkeringen gefinancierde regelingen	-13.668	-13.018
Afwikkelingen en inperkingen	-27.341	-
Reële waarde fondsbeleggingen per 31 december (B)	314.193	327.702
<i>Uitkeringsverplichting hoger dan fondsbeleggingen (A-B)</i>	12.314	9.697
Niet-opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd	-111	-183
Niet-opgenomen actuariële verliezen/winsten	-4.879	3.121
Totaal toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	7.324	12.635

Het verwachte beleggingsrendement bedroeg in 2011 € 15,9 miljoen (2010: € 12,5 miljoen). De actuariële winst (verschil tussen het gerealiseerde en het verwachte beleggingsrendement) bedroeg in 2011 € 1,0 miljoen (2010: € 21,3 miljoen winst).

x € 1.000

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

	31 december 2011	31 december 2010
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	21.140	21.939
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	10.147	11.434
Personeelsgerelateerde vordering	-23.963	-20.738
	7.324	12.635

De personeelsgerelateerde vordering betreft een regeling die onder de waarderingsregels van de Pensioenwet zoals vastgelegd in het Financieel Toetsingskader, een dekkingstekort (verplichting) kent. In verband met de classificatie van deze regeling als vordering in 2011 is omwille van de vergelijkbaarheid de presentatie van de vergelijkende cijfers 2010 overeenkomstig aangepast.

x € 1.000

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Nederland

In de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen zijn de verplichtingen opgenomen voor een ondernemingspensioenfonds en circa 15 regelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen.

Het merendeel van de deelnemers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. (aantal actieve deelnemers ultimo 2011: 904); pensioengrondslag is het salaris (eindloon) dat uitgaat boven het maximum pensioengevend salaris van de bedrijfstakpensioenfonds, geen indexatie. Vanaf 1 januari 2012 treden geen nieuwe deelnemers meer toe tot deze regeling. Met ingang van 1 januari 2012 geldt voor nieuwe deelnemers een excedent middelloonregeling met indexatie afhankelijk van de beschikbare middelen. De nieuwe regeling is rechtstreeks bij een verzekeringsmaatschappij ondergebracht. Stichting Pensioenfonds IBC is in liquidatie; de verplichtingen van de (voormalige) deelnemers aan deze regeling zijn ondergebracht bij een verzekeraar. Dit betreft een middelloonregeling met indexatie afhankelijk van de beschikbare middelen.

Daarnaast nemen de meeste Nederlandse werknemers deel aan pensioenregelingen die ondergebracht zijn bij bedrijfstakpensioenfonds. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfonds voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De dekkingsgraad van pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 99,8% ultimo 2011 (ultimo 2010: 108,2%). De dekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2011: 88,5% (ultimo 2010: 96,0%). Andere pensioenfonds waaraan werknemers deelnemen zijn Betonproductenindustrie, Landbouw en Vervoer. Deze pensioenfonds voeren middelloonregelingen uit. De dekkingsgraad van pensioenfonds voor de Betonproductenindustrie bedraagt ultimo 2011 95,2% (ultimo 2010: 101,2%). De dekkingsgraad van pensioenfonds voor de Landbouw eind december 2011 is 99,6% (2010: 110,5%). De dekkingsgraad van pensioenfonds Vervoer bedraagt per eind 2011 99,1% (2010: 102,0%). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderinggrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfonds worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader.

In feite zijn dit toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfonds niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren. Voor deze regelingen is Heijmans gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. Heijmans kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Duitsland

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

Pensioenregelingen België

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

x € 1.000

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2011	31 december 2010
<i>Toegezegd pensioenregelingen:</i>		
- Gefinancierde regelingen	307.831	319.504
- Niet gefinancierde regelingen	11.837	11.194
<i>Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)</i>	6.839	6.701
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december	326.507	337.399

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2011	31 december 2010
Aandelen	5%	5%
Vastrentende waarden	40%	32%
Liquiditeiten	1%	3%
Overig/verzekerde regelingen	54%	60%

Lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2011	2010
Servicekosten	3.856	3.869
Rentekosten	16.779	16.433
Verwacht beleggingsrendement	-15.858	-12.531
	4.777	7.771
Amortisatie van pensioenkosten van verstreken dienstdtijd	71	89
Verantwoorde actuariële winsten en verliezen	-33	-701
Administratie- en overige kosten	936	1.082
Afwikkelingen en inperkingen	-1.057	41
Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	4.694	8.282

x € 1.000

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2011	31 december 2010
Disconteringsvoet	4,50%	5,00%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	4,30%	4,80%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG prognosetafel 2010-2060 0/0	AG prognosetafel 2010-2060 0/0

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

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

x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2010	31 december 2009	31 december 2008	31 december 2007
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	326,5	337,4	314,7	306,0	306,0
Reële waarde van de fondsbeleggingen	314,2	327,7	296,5	283,3	276,1
Uitkeringsverplichting hoger dan fondsbeleggingen	12,3	9,7	18,2	22,7	29,9

x € 1.000

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

x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2010	31 december 2009	31 december 2008	31 december 2007
Wijziging disconteringsvoet	11,3	8,0	8,8	-8,2	-18,3
Wijziging sterftetabel	0,0	12,4	0,0	0,0	0,0
Wijziging verwacht personeelsverloop	0,0	0,0	0,0	-1,5	0,0
Totaal effect op verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkeringen	11,3	20,4	8,8	-9,7	-18,3

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

Naar verwachting zal de te betalen werkgeversbijdrage voor 2012, met betrekking tot de regelingen waarvoor een personeelsgerelateerde verplichting is opgenomen, ongeveer € 10,1 miljoen bedragen.

Jubileumuitkeringen

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

x € 1.000

6.23 Voorzieningen en niet-rentedragende schulden

Algemeen

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

	31 december 2010	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Mutatie activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	Voorzieningen/ huurgaranties/ negatieve waarde geassocieerde deelnemingen	Gebruikte voorzieningen/ overige mutaties	31 december 2011
Garantieverplichtingen	17.103	-1.696	0	6.062	-2.455	19.014
Herstructureringskosten	7.428	-551	0	8.620	-4.856	10.641
Milieurisico's	3.370	0	0	0	-76	3.294
Overige voorzieningen	10.625	-468	231	2.313	-1.478	11.223
Totaal voorzieningen	38.526	-2.715	231	16.995	-8.865	44.172
Negatieve deelnemingswaarde geassocieerde deelnemingen	1.591	0	0	500	-1.446	645
Vooruitontvangen korting huurcontract	0	0	0	1.170	-196	974
Uitgestelde opbrengsten in verband met verstrekte huurgaranties	4.681	0	0	25	-2.125	2.581
Totaal voorzieningen en niet-rentedragende schulden	44.798	-2.715	231	18.690	-12.632	48.372

x € 1.000

Looptijd van de voorzieningen en niet-rentedragende schulden	31 december 2011	31 december 2010
Langlopend deel	15.554	16.826
Kortlopend deel	32.818	27.972
Totaal	48.372	44.798

Voorziening voor garantieverplichtingen

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

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor circa 82% in 2012 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2013 - 2015.

Voorziening voor milieurisico's

Onder deze post zijn mogelijke saneringskosten van terreinen opgenomen. Aan de hand van de beschikking van de overheid over de wijze van sanering en bodemonderzoek zijn per terrein de kosten van sanering ingeschat. De termijn waarbinnen de sanering dient plaats te vinden, is per terrein verschillend. Het grootste deel van de voorziening is getroffen voor een terrein waarvoor een acute saneringsplicht per 2015 bestaat. Indien de vervuiling pas over een aantal jaren hoeft te worden opgeruimd, bestaat de plicht om de vervuiling te monitoren. De verwachte monitoringskosten zijn eveneens in de voorziening opgenomen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan onder meer uit juridische geschillen ad € 3,5 miljoen (2010: € 3,7 miljoen), te betalen bedragen aan de fiscus ad € 2,0 miljoen (2010: 2,0 miljoen) en leegstand ad € 2,4 miljoen (2010: € 2,1 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening hoofdzakelijk uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid. De verplichtingen zullen zich naar verwachting voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

x € 1.000

6.24 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2011	31 december 2010
Leveranciers en onderaannemers	299.535	256.927
Te ontvangen facturen op onderhanden werk	38.819	22.529
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	61.912	61.045
Schulden inzake pensioenen	1.556	1.567
Schulden inzake bouwzaak	3.353	3.255
Te betalen personeelskosten	37.053	38.301
Te betalen omzetbelasting	58.929	53.164
Te betalen loonheffing en sociale premies	17.369	16.717
Overige belastingschulden	385	371
Te betalen beheer- en verkoopkosten	8.800	9.259
Te betalen rente	7.864	12.033
Schulden uit hoofde van kasstroomafdekkingen	493	6.014
Overige schulden	25.833	21.356
Totaal handels- en overige schulden	561.901	502.538

6.25 Financiële risico's en beheer

Algemeen

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

x € 1.000

Kredietrisico

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

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt, indien nodig geacht, de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Heijmans voert veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat. De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, kunnen risico's bij een kredietverzekeraar worden ondergebracht. Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en overheden hierin, is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's. De liquide middelen en derivaten worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Gedurende het jaar was het bedrag van de liquide middelen aanzienlijk lager dan op balansdatum.

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

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

	31 december 2011	31 december 2010
Overige beleggingen	64.381	70.921
Liquide middelen	140.408	115.565
Handels- en overige vorderingen	421.568	369.899
Totaal	626.357	556.385

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

x € 1.000

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

	31 december 2011	31 december 2010
Nederland	230.331	173.732
België	58.832	25.153
Duitsland	60.083	50.571
Totaal	349.246	249.456

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2011	31 december 2010
< 30 dagen	35.190	37.784
30-60 dagen	11.815	9.091
60-90 dagen	2.526	5.406
> 90 dagen - < 1 jaar	7.695	7.396
> 1 jaar	17.833	9.211
Totaal	75.059	68.888

Eind 2010 was een deel van de openstaande debiteuren als activa aangehouden voor verkoop geclassificeerd; eind 2011 is dit niet het geval. Dit verklaart voor een belangrijk deel de stijging van de post met vervaldatum van meer dan een jaar.

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2011 € 338 miljoen (2010: € 233 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldatum niet overschreden.

x € 1.000

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

	2011	2010
Stand per 1 januari	12.168	10.860
Toevoegingen	996	4.426
Onttrekkingen	-1.975	-2.650
Vrijval	-837	-1.013
Uit consolidatie genomen/ mutatie activa aangehouden voor verkoop	0	545
Stand per 31 december	10.352	12.168

Liquiditeitsrisico

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

Mede met behulp van 12-maands voortschrijdende liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep.

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

- € 66 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen zonder aflossingsverplichting;
- € 250 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering met een looptijd tot eind maart 2015;
- projectfinancieringen waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommiteerde financiering beschikbaar is, en
- € 62 miljoen kasgeld- en rekening-courantfaciliteiten. Deze zijn niet gecommiteerd.

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

Ultimo 2011 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 604 miljoen (2010: € 540 miljoen) verstrekt door 18 partijen.

x € 1.000

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

31 december 2011	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-80.476	-4.792	-	-4.792	-4.792	-66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-143.652	-148.834	-14.538	-52.661	-39.530	-22.409	-19.696
Overige langlopende schulden	-19.431	-22.069	-11.141	-433	-5.568	-1.503	-3.424
Financiële leaseverplichtingen	-3.724	-4.431	-337	-357	-715	-2.070	-952
Rekening-courant kredietinstellingen	-10.071	-10.071	-10.071	-	-	-	-
Handels- en overige schulden (exclusief derivaten)	-561.408	-561.408	-561.408	-	-	-	-
Derivaten	-493	-712	-216	-190	-253	-53	-
Totaal	-804.879	-828.001	-602.503	-53.641	-50.858	-30.827	-90.172

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

x € 1.000

Marktrisico

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

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

Prijrisico

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

Renterisico

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

Wanneer de rente over 2011 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van de balansposities per einde jaar het resultaat voor belastingen circa € 1 miljoen hoger (2010: € 4 miljoen hoger) zijn geweest. Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverskil zou nagenoeg nihil zijn (2010 nagenoeg nihil). Dit effect op het resultaat voor belastingen wordt met name veroorzaakt door de hoge stand van de liquide middelen per ultimo 2011. De rentegevoeligheid gemeten op basis van de gemiddelde schuld gedurende het jaar zou een beperkter effect op het resultaat ten gevolge hebben.

x € 1.000

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

		31 december 2011					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
6.13	Overige beleggingen	64.381	3.533	9.517	10.368	37.154	3.809
6.18	Liquide middelen	140.408	140.408	-	-	-	-
6.21	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-	-	-	-66.100	-
6.21	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-
6.21	Effect van interest rate swaps op de gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-
6.21	Projectfinancieringen	-143.652	-86.551	-29.612	-8.749	-15.410	-3.330
6.21	Effect van interest rate swaps op projectfinancieringen	0	11.800	-2.400	-4.200	-5.200	-
6.21	Overige langlopende schulden	-19.431	-2.453	-1.366	-8.718	-3.980	-2.914
6.21	Financiële leaseverplichtingen	-3.724	-238	-265	-552	-1.785	-884
6.21	Rekening-courant kredietinstellingen	-10.071	-10.071	-	-	-	-
Totaal		-38.189	56.428	-24.126	-11.851	-55.321	-3.319

x € 1.000

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

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 65% (2010: 67%) tegen een vast rentepercentage (inclusief rentederivaten) en 35% (2010: 33%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. Door seizoensinvloeden is de gemiddelde schuld gedurende het boekjaar hoger dan op balansdatum; het aandeel van de brutoschuld waarop variabele rente van toepassing is, is gedurende het jaar hoger. In januari 2011 is een renteswap van € 55 miljoen beëindigd, hierdoor is het deel met een vast rentepercentage afgenomen. Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 1,7 jaar (2010: 3,5 jaar).

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

Valutarisico

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

x € 1.000

Reële waarden

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

	31 december 2011		31 december 2010	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Overige beleggingen	64.381	70.541	70.921	71.574
Handels- en overige vorderingen (exclusief derivaten)	421.568	421.568	369.899	369.899
Liquide middelen	140.408	140.408	115.565	115.565
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-71.857	-66.100	-71.289
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-
Projectfinanciering	-143.652	-145.794	-174.851	-175.816
Overige langlopende schulden	-19.431	-21.559	-18.589	-19.213
Financiële leaseverplichtingen	-3.724	-4.270	-4.179	-4.549
Rekening-courant kredietinstellingen	-10.071	-10.071	-27.377	-27.377
Handels- en overige schulden (exclusief derivaten)	-561.408	-561.408	-496.566	-496.566
Derivaten	-493	-493	-5.973	-5.973
	-178.522	-182.935	-237.250	-243.745

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de rentecurve per 31 december 2011, verhoogd met de relevante risico opslag. Alle leningen die een variabele rente hebben, worden verondersteld een reële waarde te hebben die gelijk is aan de boekwaarde. De waarde van de renteswap wordt gebaseerd op het contant maken van de toekomstige kasstromen tegen de rentecurve per 31 december 2011 zonder risico opslag. Tevens wordt voor de waarde van de renteswap gebruikgemaakt van waarderingen van banken. De boekwaarde van liquide middelen, handels- en overige vorderingen en -schulden benaderen de reële waarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur is gebaseerd op de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen en non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3.0 en een interest cover ratio van minimaal 4.0 (zie ook toelichting 6.21 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

x € 1.000

6.26 Huur- en operationele leaseovereenkomsten

	31 december 2011	31 december 2010
Huurovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	18.796	19.020
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	50.408	62.789
Vervallen termijnen na 5 jaar	19.956	22.888
Totaal	89.160	104.697
Leaseovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	23.736	23.081
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	37.731	32.297
Vervallen termijnen na 5 jaar	805	1.028
Totaal	62.272	56.406

In 2011 is een bedrag van € 30 miljoen (2010: € 28 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord. De leaseverplichtingen betreffen voornamelijk toekomstige termijnen in verband met lease van auto's en materieel. De huurverplichtingen betreffen de huur van bedrijfsgebouwen.

Er worden in Nederland 3.461 leaseauto's (123 trucks en 3.338 personenauto's en busjes) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is in 2008 een nieuwe mantelovereenkomst afgesloten met een looptijd van 5 jaar. De afzonderlijke contracten die onder de mantelovereenkomst vallen, hebben looptijden variërend van 24 maanden tot en met 96 maanden. Deze contracten kunnen alleen ontbonden worden na afkoop van boekwaarde en winstderving van de leasemaatschappij.

6.27 Investeringsverplichtingen

	31 december 2011	31 december 2010
Contractuele verbintenissen in verband met:		
de verwerving van materiële vaste activa	2.122	9.493
de verwerving van gronden	100.072	133.594
	102.194	143.087

x € 1.000

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn voor € 20 miljoen concerngaranties afgegeven (2010: € 22 miljoen). Van de investeringsverplichtingen betreft € 52 miljoen (2010: € 67 miljoen) investeringsverplichtingen aangegaan door joint ventures waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de joint venture.

6.28 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	31 december 2011	31 december 2010
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	336.657	343.316
Aanbestedingen	5.125	20.317
Overige	49.051	43.975
	390.833	407.608
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	418.590	380.660
Onvoorwaardelijke verplichtingen	20.357	21.561
Voorwaardelijke verplichtingen	37.312	50.630
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	104.117	108.188
	580.376	561.039
Totaal	971.209	968.647

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor buitenlandse dochterondernemingen en joint ventures. Voor schulden in enkele joint-ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint-venture garant, voor in totaal € 47 miljoen. (2010: € 47 miljoen).

De concern- en bankgaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter, Heitkamp) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel (bankgaranties € 7 miljoen, concerngaranties € 144 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 bedragen ultimo 2011 € 223 miljoen (2010: € 279 miljoen), waarvan € 34 miljoen (2010: € 29 miljoen) in joint ventures. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn voor € 37 miljoen (2010: € 51 miljoen) concerngaranties afgegeven.

6.29 Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, de samenwerkingsverbanden (joint ventures), een ondernemingspensioenfonds, de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. De transacties met de verbonden partijen worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Heijmans voert een aantal bedrijfsactiviteiten uit tezamen met verbonden partijen, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering ervan. Daarnaast worden grote en complexe werken in samenwerking met andere bedrijven uitgevoerd.

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met de geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.12.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balans van de joint ventures zijn onderstaand per segment aangegeven.

Bedrijfssegmenten In € mln	2011										
	Nederland						Buitenland			Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteitsbouw	Techniek	Infra	Overig	België	Duitsland			
Opbrengsten	53,6	30,8	36,5	17,5	40,4	0,0	7,5	32,9	-13,3	205,9	
Kosten	-53,6	-31,9	-36,5	-17,6	-40,4	0,0	-7,4	-33,1	13,3	-207,2	
Vaste activa	57,5	0,1	0,0	0,0	1,2	0,0	4,9	1,6	-0,1	65,2	
Vlottende activa	206,0	10,4	8,0	5,8	14,6	0,0	3,6	23,9	-1,0	271,3	
Totaal activa	263,5	10,5	8,0	5,8	15,8	0,0	8,5	25,5	-1,1	336,5	
Langlopende verplichtingen	121,8	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8	0,2	-0,1	126,4	
Kortlopende verplichtingen	52,5	8,5	5,8	5,5	15,8	0,0	3,5	14,8	-1,0	105,4	
Totaal verplichtingen	174,3	9,2	5,8	5,5	15,8	0,0	7,3	15,0	-1,1	231,8	
Eigen vermogen	89,2	1,3	2,2	0,3	0,0	0,0	1,2	10,5	0,0	104,7	

Bedrijfssegmenten In € mln	2010										
	Nederland						Buitenland			Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteitsbouw	Techniek	Infra	Overig	België	Duitsland			
Opbrengsten	58,6	33,8	38,7	2,6	73,7	0,0	0,0	40,6	-12,0	236,0	
Kosten	-57,9	-29,8	-36,7	-3,3	-71,6	0,0	0,0	-36,3	12,0	-223,6	
Vaste activa	48,2	0,0	0,0	0,0	9,4	0,0	0,0	1,7	-2,4	56,9	
Vlottende activa	242,0	14,8	10,2	3,0	35,5	0,1	0,0	23,1	-1,8	326,9	
Totaal activa	290,2	14,8	10,2	3,0	44,9	0,1	0,0	24,8	-4,2	383,8	
Langlopende verplichtingen	158,3	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,4	156,8	
Kortlopende verplichtingen	57,9	11,0	8,3	3,7	39,2	0,1	0,0	14,9	-1,8	133,3	
Totaal verplichtingen	216,2	11,9	8,3	3,7	39,2	0,1	0,0	14,9	-4,2	290,1	
Eigen vermogen	74,0	2,9	1,9	-0,7	5,7	0,0	0,0	9,9	0,0	93,7	

Ondernemingspensioenfondsen

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

In 2011 is circa € 6 miljoen (2010: € 4 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan het hierboven genoemde ondernemingspensioenfonds.

Beloningen management

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Geen der leden van de raad van commissarissen bezit certificaten van aandelen Heijmans N.V. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2011 en 2010 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen uitbetaald:

In €	2011	2010
A.A. Olijslager – voorzitter*	58.560	55.970
J.L.M. Bartelds RA**	0	12.200
Drs. P.G. Boumeester***	37.723	22.142
Ing. R. van Gelder BA****	37.723	18.862
Drs. S. van Keulen*****	42.723	42.723
R. Icke RA*****	37.723	37.723

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

** commissaris tot en met 28 april 2010

*** commissaris met ingang van 28 april 2010

**** commissaris met ingang van 1 juli 2010

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

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

Beloning van de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren

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

In €	2011	2010
Bruto vaste beloning	1.856.987	1.987.770
Bruto korte termijn variabele beloning	0	1.118.120
Beëindigingsvergoeding	480.706	0
Bonus Investment Share Matching Plan	51.701	0
Pensioenlast	483.066	533.598
Kostenvergoeding	26.786	24.970
Totaal beloningen raad van bestuur en concerndirecteuren	2.899.246	3.664.458

In de winst-en-verliesrekening is in 2011 € 1.669.469 (2010: € 2.984.580) verantwoord uit hoofde van:

- betaalde bruto vaste beloning;
- bruto korte termijn variabele beloning;
- Bonus Investment Share Matching Plan;
- pensioentoezegging, en
- betaalde kostenvergoeding.

voor de leden van de raad van bestuur.

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

In €	Bruto vaste beloning		Lange termijn variabele beloning		Korte termijn variabele beloning		Pensioenlast	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
G.A. Witzel – voorzitter *	481.650	456.052	112.309	nvt	0	256.529	179.911	177.372
M.C. van den Biggelaar **	385.954	380.625	74.298	nvt	0	214.101	79.978	76.664
L.J.T. van der Els ***	405.600	271.160	95.056	nvt	0	213.793	84.000	56.000
R. van Gelder ****	-	260.094	-	nvt	-	146.303	-	75.000
Totaal	1.273.204	1.367.931	281.663	nvt	0	830.726	343.889	385.036

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010 en lid met ingang van 1 oktober 2008

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

*** lid van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010

**** voorzitter van de raad van bestuur van 1 juli 2008 tot 28 april 2010, lid tot en met 30 juni 2010

De toekenning van de korte termijn variabele beloning 2011 is vastgesteld op nihil.

Naast de toegekende langetermijn beloning over de periode 2009-2011 is voor een eventueel toe te kennen variabele beloning over de periodes 2010-2012 en 2011-2013 voor de huidige leden van de raad van bestuur € 0,6 miljoen (2010 voor de periodes 2009-2011 en 2010-2012: € 0,5 miljoen) gereserveerd; en wel voor de heer G.A. Witzel is gereserveerd € 236.559 (2010: 212.675); voor de heer M.C. van den Biggelaar is gereserveerd € 192.089 (2010: € 105.104) en voor de heer L.J.T. van der Els is gereserveerd € 198.546 (2010: € 181.771). Er hebben in 2011 geen uitbetalingen plaatsgevonden met betrekking tot de lange termijn variabele beloning.

De langetermijn variabele beloning over de periode 2009-2011 betreft een beloning van 25% op basis van evident voldoen aan doelstellingen als terugdringen netto schuld, verbeteren financiering en andere kwalitatieve doelstellingen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

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

De leden van de concerndirectie hebben in april 2011 voor de helft van de over 2010 toegekende netto korte termijn variabele beloning aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 10.182 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. In de winst-en-verliesrekening 2011 is een bedrag van € 51.701,- als last met betrekking tot de toegekende aandelen verantwoord.

In verband met de acquisitie van Burgers Ergon in 2007 is een nabetalingsregeling bepaald, die gerelateerd is aan de resultaten in de periode 2007-2010. Vastgesteld is dat de resultaten voldoen aan de te stellen voorwaarden. Betaling aan de voormalige eigenaren, waaronder aan de heer Van der Els, bestuurder van de vennootschap, van de nabetaling van € 1,7 miljoen heeft in 2011 plaatsgevonden.

De pensioenregeling voor de heren Witzel en Van den Biggelaar betreft een toegezegde bijdrage voor ouderdomspensioen ingaand op 65-jarige leeftijd, partnerpensioen en wezenpensioen. Jaarlijks wordt op basis van het middelloonsysteem pensioen opgebouwd over de bruto vaste beloning. Met de heer Witzel is in 2010 aanvullend overeengekomen dat hij een vergoeding krijgt voor het afzien van zijn recht op waardeoverdracht van zijn opgebouwde pensioen uit hoofde van zijn vorige dienstverband. De heer Van der Els ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten. De heer Van Gelder ontving tot het moment van uitdiensttreding een vaste vergoeding voor pensioenlasten.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 22.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2011 in totaal 7.175 certificaten van aandelen Heijmans. Het bezit van deze aandelen is een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven. Het bezit van certificaten van aandelen Heijmans van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is ultimo 2011 als volgt samengesteld:

Bezit aandelen per 31 december	2011
G.A. Witzel – voorzitter	2.689
M.C. van den Biggelaar	2.243
L.J.T. van der Els	2.243
Totaal	7.175

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening is in 2011 niets (2010: niets) verantwoord uit hoofde van toegekende beëindigingsvergoedingen, betaalde bruto beloningen en vergoedingen en pensioentoezeggingen aan een voormalig lid van de raad van bestuur.

6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management

De verantwoordingsinformatie in de jaarrekening is deels gebaseerd op schattingen en veronderstellingen. De Groep maakt deze schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. Deze zijn onder andere gebaseerd op ervaringen en verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen zoals deze zich, naar de huidige stand van zaken, redelijkerwijs kunnen voordoen. Deze schattingen en veronderstellingen worden continu geëvalueerd.

De herziening van of afwijkingen van schattingen en veronderstellingen ten opzichte van de daadwerkelijke uitkomsten, kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen.

Naast de reeds in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 5) en de toelichtende paragrafen (6.1 tot en met 6.30) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingonzekerheden toegelicht.

Verliesvoorzieningen op projecten

Verliesvoorzieningen op projecten worden genomen op het moment dat duidelijk is dat de kosten de opbrengsten van een project overstijgen. Per project wordt dit periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende eenheid. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces is dat inschattingen worden gemaakt. Later kan blijken dat de werkelijkheid hiervan afwijkt. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen, zal dit het geval zijn.

Claims voor projecten

Claims ingediend bij opdrachtgevers worden opgenomen indien de onderhandelingen over de claim met de opdrachtgever een vergevorderd stadium hebben bereikt dat het waarschijnlijk is dat de opdrachtgever de claim zal accepteren en het bedrag, waarvan het waarschijnlijk is dat het door de opdrachtgever zal worden geaccepteerd, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Voor claims en boetes van opdrachtnemers op Heijmans, bijvoorbeeld vanwege bouwijdoverschrijdingen, gelden vergelijkbare overwegingen.

Bonussen op projecten

Bonussen worden opgenomen in de opbrengst uit hoofde van onderhanden projecten indien het project voldoende vergevorderd is en het waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde prestatiecriteria zal worden voldaan of dat deze zullen worden overschreden en het bedrag van de bonus betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een bonus pas na het verstrijken van een bepaalde termijn na oplevering van het project kan worden verkregen, dan wordt de bonus ook pas verantwoord nadat zeker is dat deze zal worden verkregen.

Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.22 uiteengezet.

Vastgoedbeleggingen

Voor de belangrijkste uitgangspunten voor het bepalen van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar 6.11. Het belang van deze post bedraagt ultimo 2011 circa € 6 miljoen (2010: € 7 miljoen).

Strategische grondposities

De strategische grondposities bestaan uit enerzijds gronden die 100% eigendom van Heijmans zijn en anderzijds gronden die ingebracht zijn in samenwerkingsverbanden met partners, waaronder gemeentes. De strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. Binnen de samenwerkingsverbanden wordt de netto-opbrengstwaarde van de grond bepaald rekening houdend met de lokale omstandigheden. De netto-opbrengstwaarde van de 100% in eigendom zijnde gronden wordt mede bepaald door het aanwezige ontwikkelingspotentieel en vergelijkbare markttransacties.

Impairmenttests

Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, wordt verwezen naar 6.10.

7. Dochterondernemingen en joint ventures

Belangrijke dochterondernemingen en joint ventures

Onderstaande entiteiten zijn in 2011 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van meer dan 50% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen joint ventures. Niet-significante entiteiten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

31 december 2011

Heijmans Nederland B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen	100%
Ontwikkel Bedrijf Vathorst C.V., Amersfoort	17%
GEM Waalsprong C.V., Nijmegen	8%
Project Beatrixpark II B.V., Rosmalen	50%
Hoogdalem C.V., Nieuwegein	25%
Terra ontwikkeling C.V., Rosmalen	50%
Borchwerf II C.V., Oud Gastel	50%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%
Vos & Teeuwissen B.V., Huizen	100%
Reukers B.V., Groenlo	100%
Heijmans Bouw Zeeland B.V., Grijskerke	100%
Heijmans Utiliteitsbouw B.V., Rosmalen	100%
Bouwcombinatie Heijmans/J.P. van Eesteren V.O.F., Rosmalen	50%
Bouwcombinatie Intermezzo V.O.F., Rosmalen	67%
Meander Combinatie V.O.F., Nieuwegein	33%
Burgers Ergon B.V., Eindhoven	100%
Meander Combinatie V.O.F., Nieuwegein	33%

31 december 2011

Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Infra Geïntegreerde Projecten B.V., Rosmalen	100%
Breijn B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Infra Techniek B.V., 's-Hertogenbosch	100%
Heijmans Techniek en Mobiliteit B.V., 's-Hertogenbosch	100%
Wegenbouwmaatschappij J. Heijmans B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Beton- en Waterbouw B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Sport en Groen B.V., De Steeg	100%
Sanders en Geraedts B.V., Tilburg	100%
A4 All V.O.F., Capelle aan den IJssel	45%
Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%
Overig	
Heijmans Prefab B.V., Best	100%
Heijmans International B.V., Rosmalen	100%
Heijmans (B) N.V., Schelle	100%
Heijmans Infra N.V., Schelle	100%
De Coene Construct N.V., Kortrijk	100%
Van den Berg N.V., Schelle	100%
Heijmans Vastgoed N.V., Schelle	100%
Heijmans Bouw N.V., Bilzen	100%
Belasco N.V., Schelle	50%
Heijmans Deutschland B.V., Rosmalen	100%
Franki Grundbau GmbH & Co. KG., Seevetal	100%
Oevermann Verkehrswegebau GmbH, Münster	100%
Oevermann Hochbau GmbH, Münster	100%
Oevermann Ingenieurbau GmbH, Münster	100%
CMG Gesellschaft für Baulogistik Verwaltungs GmbH, Münster	100%
HUT Umwelttechnik GmbH, Seevetal	100%

8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2011 van Heijmans N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Heijmans N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek BW. Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

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

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

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

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2011

	2011	2010
Resultaat deelnemingen	-40.981	4.588
Overige baten en lasten na belasting	3.361	11.086
Resultaat na belastingen	-37.620	15.674

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur/concerndirectie en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.29 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2011 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2011		31 december 2010	
Vaste activa				
Immateriële activa	38.207		47.707	
Financiële vaste activa	-6.938		65.370	
		31.269		113.077
Vlottende activa				
Vorderingen	706.398		679.734	
Liquide middelen	21.779		7.937	
		728.177		687.671
		759.446		800.748

Passiva	31 december 2011		31 december 2010	
Eigen vermogen				
Geplaatst kapitaal	5.087		5.055	
Agioreserve	209.674		209.706	
Wettelijke afdekkingsreserve	-354		-2.446	
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	52		-	
Wettelijke reserve deelnemingen	37.684		40.709	
Ingehouden winsten	201.494		186.332	
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	-37.620		15.674	
		416.017		455.030
Langlopende schulden		66.100		66.100
Kortlopende schulden		277.329		279.618
		759.446		800.748

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2011	2010
Kostprijs en boekwaarde		
Stand per 1 januari	47.707	47.707
Bijzondere waardeverminderinglast	-9.500	-
Stand per 31 december	38.207	47.707

Financiële vaste activa	2011	2010
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	65.370	60.580
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	-40.981	4.588
Ontvangen dividend van deelnemingen	-44.551	-39.882
Kapitaalstortingen	11.109	26.094
Koersverschillen	0	13.378
Mutaties kasstroomafdekkingen	2.115	612
Stand per 31 december	-6.938	65.370

In het 'aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen' zijn begrepen de boekresultaten op de verkoop van deelnemingen. De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijke zijn opgenomen op bladzijde 195 en 196.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2011		31 december 2010	
Groepsmaatschappijen	703.981		678.062	
Marktwaaarde kasstroomafdekkingsinstrumenten	0		651	
Overige vorderingen	2.417		1.021	
		706.398		679.734

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

2011	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke afdekkings- reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel- nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	5.055	209.706	0	-2.446	0	40.709	186.332	15.674	455.030
Reclassificatie	0	0	0	0	0	-3.025	3.025	0	0
Resultaatbestemming 2010	32	-32	0	0	0	0	12.137	-15.674	-3.537
Totaalresultaat	0	0	0	2.092	52	0	0	-37.620	-35.476
Stand per 31 december	5.087	209.674	0	-354	52	37.684	201.494	-37.620	416.017

2010	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke afdekkings- reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel- nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	5.055	209.706	-13.070	-2.907	0	41.007	226.427	-40.393	425.825
Reclassificatie	0	0	10.361	0	0	-298	298	0	10.361
Resultaatbestemming 2009	0	0	0	0	0	0	-40.393	40.393	0
Totaalresultaat	0	0	2.709	461	0	0	0	15.674	18.844
Stand per 31 december	5.055	209.706	0	-2.446	-	40.709	186.332	15.674	455.030

x € 1.000

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

	31 december 2011
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000
	24.000.000

Per 31 december 2011 zijn 16.956.186 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 5.086.855,80 (tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 7 certificaten gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle wisselkoersverschillen die ontstaan door de omrekening van de netto-investering van Heijmans in buitenlandse dochterondernemingen.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen heeft betrekking op het verschil tussen de, op basis van de waarderinggrondslagen 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.

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

Voor het voorstel voor de resultaatbestemming wordt verwezen naar de 'Overige gegevens' (bladzijde 205).

x € 1.000

Schulden	31 december 2011		31 december 2010	
Langlopende schulden				
Financieringspreferente aandelen	66.100		66.100	
		66.100		66.100
Kortlopende schulden				
Belastingen en sociale verzekeringen	869		10.628	
Groepsmaatschappijen	269.150		253.301	
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	4.792		4.792	
Marktwaaarde kasstroomafdekkingsinstrumenten	0		4.954	
Overige schulden	2.518		5.943	
		277.329		279.618

Uitgestelde belastingverplichting	2011		2010	
Stand per 1 januari	0		156	
Overige mutaties	0		-156	
Stand per 31 december		0		0

x € 1.000

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2011		31 december 2010	
Bankgaranties	390.833		407.608	
Concerngaranties aan opdrachtgevers	476.259		452.851	
Concerngaranties aan kredietinstellingen	104.117		108.188	
		971.209		968.647

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., zijn aansprakelijkheidsverklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponneerd.

Fiscale eenheid

Heijmans N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van de onderneming in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van € -41,5 miljoen (2010: € 4,4 miljoen) groepsmaatschappijen betreft.

x € 1.000

Honoraria accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

	2011		Totaal KPMG
	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk	
Onderzoek van de jaarrekening	1.185	440	1.625
Andere controle opdrachten	174	2	176
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	286	286
Andere niet controle diensten	45	0	45
	1.404	728	2.132

	2010		Totaal KPMG
	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk	
Onderzoek van de jaarrekening	1.329	599	1.928
Andere controle opdrachten	328	2	330
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	330	330
Andere niet controle diensten	24	80	104
	1.681	1.011	2.692

Rosmalen, 29 februari 2012

De leden van de raad van bestuur

G.A. Witzel
M.C. van den Biggelaar
L.J.T. van der Els

De leden van de raad van commissarissen

A.A. Olijslager
P.G. Boumeester
R. van Gelder
R. Icke
S. van Keulen

Resultaatbestemming

Volgens artikel 31 der statuten, wordt de winst als volgt verdeeld:

1. Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
2. Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt voorgesteld € 43,5 miljoen te onttrekken aan de reserves. Enerzijds wordt dit aangewend ter dekking van het netto verlies over het boekjaar 2011, ter grootte van € 37,6 miljoen. Anderzijds stelt de raad van bestuur voor over 2011 eenzelfde dividend uit keren als over het voorafgaande jaar. Het dividend bedraagt € 0,35 per aandeel naar keuze in contacten of aandelen. Bij het dividendvoorstel is de totale vermogenspositie nadrukkelijk meegewogen.

Bestemming resultaten (in € mln)	2011	2010
Dividend op (certificaten van) gewone aandelen	5,9	5,9
Toevoeging aan reserves	-43,9	9,8
Resultaat na belastingen	-37,6	15,7

Dividendbeleid

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen bedraagt.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heijmans N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 115 tot en met bladzijde 204 opgenomen jaarrekening 2011 van Heijmans N.V. te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2011, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2011, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen over 2011, de geconsolideerde balans per 31 december 2011, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de Vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die

passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de Vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de Vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 29 februari 2012
KPMG ACCOUNTANTS N.V.

G.L.M. van Hengstum RA

Bijlagen

Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling IV.2.6 juncto IV.2.7 van de Corporate Governance Code wordt hieronder verslag gedaan. Meer informatie over de Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'), waaronder het volledige verslag van de activiteiten als bedoeld in artikel 16, tweede lid, van de administratievoorwaarden, is te vinden op de website onder de rubriek 'Corporate Governance'.

Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting AK te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen de voorzitters van de raad van bestuur en raad van commissarissen deel aan de vergadering.

Aantal gecertificeerde aandelen

Stichting AK heeft met medewerking van de Vennootschap certificaten van gewone aandelen Heijmans N.V. uitgegeven. Stichting AK is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub d, van de Wet op het financieel toezicht. Per 31 december 2011 is voor een nominaal bedrag van € 5.086.853,70 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 16.956.179 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar hebben er vier vergaderingen plaatsgevonden van het bestuur van Stichting AK.

Vergadering van 31 maart 2011

Tijdens deze reguliere bestuursvergadering zijn de navolgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- toelichting op het jaarverslag 2010 van Heijmans N.V. en het persbericht van 2 maart 2011;
- bespreking agendapunten van de op 19 april 2011 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- het jaarrapport van Stichting AK over 2010;
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 5 november 2010, met het bespreken van een aantal door de certificaathouders gestelde vragen / gedane voorstellen / suggesties.
- besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 21 november 2011.

Tijdens de vergadering is met de voorzitters van de raad van bestuur en raad van commissarissen van gedachten gewisseld over het meer gestructureerd en korter doen verlopen van de aandeelhoudersvergadering, dit om te voorkomen dat de aandeelhoudersvergadering uitloopt door veel vragen van steeds dezelfde aandeelhouders /

certificaathouders, ook soms tot ergernis van aanwezige certificaathouders. De suggestie om in een 1e ronde eerst alle vragenstellers de gelegenheid te bieden om hun vragen te stellen over een agendapunt of over een specifiek issue, waarna de vragen per onderwerp te clusteren en in zijn totaliteit te beantwoorden door het bestuur van de vennootschap – waarna nog in een 2e ronde vragen kunnen worden gesteld – is overgenomen en op 19 april 2011 in de praktijk gebracht, wat zijn waarde heeft bewezen.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal vragen gesteld aan de voorzitters van de raad van bestuur en raad van commissarissen, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- zijn de diverse culturen binnen de sectoren geen beletsel om tot een goede samenwerking te komen tussen de verschillende sectoren bij Heijmans?;
- de reductie van faalkosten: is dit zichtbaar gemaakt / kwantificeerbaar in de organisatie vergeleken met een aantal jaren geleden?;
- de financiering van Heijmans: zijn er in het kader van de herfinanciering van Heijmans in 2009 verwachtingen geschapen bij de banken ten aanzien van het desinvesteringstraject van de buitenlandse bedrijven van Heijmans?;
- blijven Burgers Ergon en Proper Stok in de toekomst onder eigen naam doorgaan?;
- welke zijn de grootste uitdagingen de komende jaren?

Vergadering van 8 september 2011

De volgende onderwerpen kwamen in deze reguliere vergadering aan de orde:

- toelichting op de halfjaarcijfers 2011 van Heijmans N.V.;
- vragen van Stichting AK over:
 - hoe Heijmans is voorbereid op een nog verdere verslechtering van de markt (welke er in de meeste sectoren niet goed uit ziet) / op een nog verdere dip in de economie;
 - hoe flexibel is Heijmans nu om zich daarop aan te passen / wat is de flexibele schil bij Heijmans;
 - hoe presteert / performt Heijmans in relatie tot concurrentie;
 - is er bij Heijmans thans een ideale mix van direct en indirect personeel aanwezig, ook in vergelijking met de concurrentie;
 - het verder verminderen van het aantal grondposities alsmede de waardering van grondposities;
 - verbeterprogramma's in het kader van LEAN6sigma, zoals '0-restpunten / 0-opleverpunten';
 - de stand van zaken met betrekking tot het IT-transitietraject van Atos Origin naar Centric;
 - voorbereiding op de Vergadering van Certificaathouders van 21 november 2011.

Vergaderingen van 3 november en 21 november 2011

Deze ingelaste bestuursvergaderingen stonden in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 21 november 2011.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2011

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2011 was het bestuur van Stichting AK aanwezig en heeft ten gunste van alle agendapunten die ter stemming zijn gebracht gestemd. Het bestuur van Stichting AK heeft de raad van bestuur en raad van commissarissen van Heijmans N.V. gecompimenteerd met de behaalde cijfers. Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn door het bestuur van Stichting AK aan het bestuur van de Vennootschap vragen gesteld over onder andere de navolgende onderwerpen:

- het grootste gedeelte van de winst komt eigenlijk uit infra, hoe zit het nu eigenlijk met Vastgoed, Utiliteitsbouw en Techniek, dat zijn toch de zwakke sectoren. Hoe denkt men in die sectoren de marges te verhogen en is er überhaupt een mogelijkheid om die marges te verhogen;
- wat – in het kader van het risicomanagement – het aantal bleeders het afgelopen jaar bij Heijmans is geweest met wat voor financiële impact;
- de stand van de orderportefeuille van Heijmans per medio april 2011.

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering hebben bijgewoond, dan wel zich hebben laten vertegenwoordigen door een derde, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Het bestuur van Stichting AK heeft – evenals in 2010 – in de oproep van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan certificaathouders, die niet in de gelegenheid zijn om zelf naar de aandeelhoudersvergadering te komen, de mogelijkheid geboden om via e-mail of schriftelijk hun visie over bepaalde onderwerpen te uiten. Aldus kan het bestuur van Stichting AK deze in zijn overwegingen meenemen bij het bepalen van de stempositie. Hierop is geen enkele reactie ontvangen. Dat heeft het bestuur redelijk teleurgesteld.

Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2011

Van door Stichting AK per 19 april 2011 uitgegeven (certificaten van) aandelen ad 16.850.802 zijn 5.872.359 (certificaten van) aandelen ter vergadering aanwezig met stemrecht (circa 34,85%; in 2010 circa 18,7%). Certificaathouders, vertegenwoordigend 683.048 (certificaten van) aandelen (circa 4%; in 2010 circa 1%), hebben een steminstructie gegeven aan ANT Trust & Corporate Services N.V. te Amsterdam. Het door Stichting AK vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen op de gewone aandelen bedroeg circa 61% (in 2010: circa 80%).

Vergadering van Certificaathouders van 21 november 2011

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 21 november 2011 heeft het bestuur van Stichting AK een toelichting gegeven op zijn beleid, mede aan de hand van principe IV.2 en de daarbij behorende best practice bepalingen van de Corporate Governance Code. De 7 aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 259.067 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 21 november 2011 in totaal 16.956.179 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat circa 1,5% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was.

Werkzaamheden

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, ANT Trust & Corporate Services N.V. te Amsterdam.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Mr. C.J. de Swart (voorzitter)
Dr. W.M. van den Goorbergh
Drs. P.J.J.M. Swinkels
Mr. R.P. Voogd

C.J. de Swart is onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van Stadion Feyenoord en Wealth Management Partners, lid van de raad van commissarissen van DAF en lid van de raad van toezicht van Stichting Contractspelersfonds KNVB. Voorheen was de heer De Swart voorzitter van de raad van bestuur van ASR/Stad Rotterdam en lid van het executive committee van Fortis.

W.M. van den Goorbergh is voorzitter van de raad van commissarissen van NIBC Bank, DELA en de Welten Groep en lid van de raad van commissarissen van de Bank Nederlandse Gemeenten en Mediq. De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

P.J.J.M. Swinkels is voorzitter van de raad van commissarissen van The Greenery, Eindhoven Airport en PSV, lid van de raad van commissarissen van De Meeuw, Koninklijke Prins & Dingemans en de Faber Halbertsma Groep, voorzitter van Stichting Nederland Schoon, lid van het dagelijks bestuur van het VNO-NCW, voorzitter van de Brabants- Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW) en bestuurslid van Stichting Continuïteit van Van Lanschot. Voorheen was de heer Swinkels directievoorzitter van Bavaria.

R. P. Voogd is advocaat en adviseur van NautaDutilh. Zijn specialisatie is ondernemingsrecht en dan met name dat wat betrekking heeft op beursgenoteerde vennootschappen. Hij is onder meer lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Verkade en van Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT en voorzitter van de raad van toezicht van het concert- en congresgebouw De Doelen te Rotterdam. Hij is president-commissaris van een family office. Voorheen was de heer Voogd notaris bij NautaDutilh in Rotterdam. De bezoldiging bedraagt in 2011 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans
Heijmans N.V.
T.a.v. de heer drs. H.S.M. van Oostrom
Graafsebaan 65
5248 JT Rosmalen
e-mail: hoostrom@heijmans.nl

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (verder te noemen 'de stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub c, van de Wet op het financieel toezicht.

De stichting heeft conform haar statuten van 3 september 2008 tot doel:

- het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de onderneming die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en van die onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en / of de continuïteit en / of de identiteit van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- de stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder van preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, alsmede door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst; en
- de stichting vermag de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de Vennootschap.

De stichting heeft het recht (calloptie) om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

Ook is de stichting een plaatsingsovereenkomst (putoptie) aangegaan met Heijmans N.V. waarin is vastgelegd dat de stichting preferente aandelen zal nemen zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat. Ook hier geldt een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B. Met deze plaatsingsovereenkomst is de effectiviteit van de uitgifte van preferente aandelen als tijdelijk beschermingsmiddel verder vergroot.

Een en ander is toegelicht aan de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006. Met de voorstellen zijn de aandeelhouders akkoord gegaan.

Aan de stichting is in 2008 het recht van enquête verleend. Hierop zijn op 3 september 2008 de statuten van de stichting aangepast en is op 4 september 2008 de overeenkomst inzake optie preferente aandelen tussen Heijmans N.V. en de stichting aangevuld.

Tijdens de bestuursvergadering van 31 maart 2011 is de heer mr. A. Westerlaken herbenoemd tot bestuurder van de stichting voor de looptijd van vier jaar.

Het bestuur van de stichting bestaat uit:

Prof. mr. M.W. den Boogert (voorzitter)

Dr. F.J.G.M. Cremers

Drs. H.H. Meijer

Mr. A. Westerlaken

Begrippenlijst

3DBIM	Driedimensionaal Bouw Informatie Model
AEX	Amsterdam Exchange indeX
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AMX	Amsterdam Midkap-index
ASC	Arbo Service Centrum
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Besluit	Besluit artikel 10 overnamerichtlijn
BIM	Bouw Informatie Model
BW	Burgerlijk Wetboek
CFO	Chief Financial Officer
Code	De Nederlandse Corporate Governance Code 2008
COR	Centrale OndernemingsRaad
EBIT	Earnings Before Interest, Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
EOR	Europese Ondernemingsraad
ERP	Enterprise Resource Planning
FSC	Forest Stewardship Council
HR	Human Resource
IF	ongevallen Frequentiecijfer
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International Standardization Organization
IT	Informatie Technologie
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
NEPROM	Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen
NL GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
NYSE	New York Stock Exchange
PPS	Publiek Private Samenwerking
ROC	Regionaal OpleidingenCentrum
SBIB	Stichting Bevordering Integriteit Bouwnijverheid
SEC	Smart Energy Collective
SWK	Stichting Waarborgfonds Koopwoningen
UK	United Kingdom
VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers
Wft	Wet op het financieel toezicht
WIA	Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WO	Wetenschappelijk Onderwijs



Colofon

Het jaarverslag 2011 van Heijmans N.V. is in digitale en interactieve vorm te vinden op www.jaarverslagheijmans.nl en als pdf op de website, www.heijmans.nl

Publicatiedatum 1 maart 2012

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

Realisatie: Digideon

Fotografie: Reinout van den Bergh

Illustraties: Aad Goudappel