

Jaarverslag Koninklijke Heijmans N.V.

2025

heijmans

In dit verslag.

Woord van onze CEO



Dit is Heijmans



Hoogtepunten 2025



Prestaties 2025



Kerngegevens 2025



De wereld om ons heen



Ons profiel



Onze missie en visie



Onze strategie: 'Samen naar 2030'



Onze strategie en hoe wij waarde creëren



Welzijn



Duurzaamheid



Verbinding



Maakbaarheid



Team



Onze basis



Mededeling – De in dit jaarverslag opgenomen financiële verslaggeving van Koninklijke Heijmans N.V. betreft een niet-ESEF-conforme en derhalve niet-officiële weergave. De officiële versie van de financiële verslaggeving is opgenomen in het ESEF-rapportageformat en is beschikbaar via <https://rapportage.heijmans.nl/downloads>.

Dilemma's



Financiële resultaten



Vooruitblik



In gesprek met stakeholders



Risicomanagement



Governance



Corporate governance



Het aandeel Koninklijke Heijmans N.V.



Bestuur en toezicht



Diversiteit



Verslag van de raad van commissarissen



Bezoldigingsverslag Koninklijke Heijmans N.V. 2025



Bestuurdersverklaring



Verklaring omtrent risicobeheersing



Duurzaamheidsverslag



Duurzaamheidsresultaten in één oogopslag



Algemene informatie



Klimaat



Water



Biodiversiteit



Materiaalgebruik en circulaire economie



EU Taxonomie



Sociale informatie



Eigen personeel



Werknemers in de waardeketen



Consumenten en eindgebruikers



Zakelijk gedrag



Notities



Jaarrekening



Overige gegevens & bijlagen



Het bestuursverslag als bedoeld in Boek 2 titel 9 BW betreft de onderdelen Woord van onze CEO, Dit is Heijmans, Onze strategie, Risicomanagement, Governance m.u.v. het Verslag van de raad van commissarissen, en de bijlagen m.u.v. de overige gegevens (Resultaatbestemming, Controleverklaring van de onafhankelijke accountant en Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over het duurzaamheidsverslag).

Woord van onze CEO



We kijken met trots terug op een sterk en succesvol jaar. Onze strategie 'Samen naar 2030' levert zichtbaar resultaat. Omzet en marge hebben zich positief ontwikkeld en alle bedrijfsonderdelen van Heijmans hebben een sterke focus op risicobeheersing en dragen op voorspelbare wijze bij

aan winstgevende groei. Dat we er goed voor staan, is in grote mate te danken aan de inzet, kennis en betrokkenheid van onze enthousiaste medewerkers, en aan het vertrouwen van onze opdrachtgevers, klanten, leveranciers, onderaannemers en natuurlijk gebruikers. Dat is een groot compliment waard.

Robuuste financiële resultaten

Onze financiële resultaten over 2025 zijn zonder meer robuust te noemen. De omzet is uitgekomen op € 2,8 miljard (2024: € 2,6 miljard) en de onderliggende EBITDA-marge is gestegen naar 9,1% (2024: 7,7%). De winstgevende omzetgroei in alle bedrijfsonderdelen van Heijmans zorgt voor een breed gevoelde trots: Wonen, Werken en Verbinden hebben in totaal boven de verwachte strategische bandbreedte (7 - 9% onderliggende EBITDA-marge) gepresteerd. We doen alleen projecten waar we sterk in zijn en die een gezonde balans tussen risicoacceptatie en verdienvermogen hebben. Dit uitgangspunt draagt ontegenzeggelijk bij aan de reeks van aaneengesloten jaren met sterke financiële prestaties en duurzame groei van Heijmans.

De vooruitzichten voor komende jaren zijn gunstig, met een sterk gegroeide orderportefeuille van toenemende, hoge kwaliteit ter waarde van € 3,7 miljard (inclusief joint ventures). Het omzetaandeel **recurring business** vormt daarin een belangrijke basis. Dat is een goed teken. Terugkerende werkzaamheden als gevolg van een meerjarige klantrelatie vormen met 35% van onze omzet immers een belangrijk fundament van onze bedrijfsfilosofie. We blijven ons sterk richten op deze activiteiten. Denk daarbij aan het renoveren en verduurzamen van de bestaande woningvoorraad, het beheer en onderhoud van technische installaties en het uitvoeren van (herstel)werkzaamheden aan het weg- en waternetwerk. Ook dienstverlening op het gebied van bijvoorbeeld assetmanagement maakt deel uit van dit takenpakket. Daarnaast zien we kansen in zowel overheidsinvesteringen voor Defensie, als diverse werkzaamheden in het kader van de energietransitie.

Strategische voortgang 'Samen naar 2030'

In 2025 heeft Heijmans de samenhang tussen de vijf pijlers van zijn strategie 'Samen naar 2030' verder versterkt: Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team. Daarmee geven we richting aan onze ambitie om maatschappelijke opgaven niet afzonderlijk, maar integraal en maakbaar aan te pakken. De focus lag op het vertalen van deze opgaven naar concrete oplossingen die schaalbaar zijn, uitvoerbaar in de praktijk en van waarde zijn voor de omgeving waarin we werken. Zo sturen we bewust op businessvernieuwing, met nauwe samenwerking in de keten en voortdurende aandacht voor efficiënte, goed ingerichte processen. Op deze manier werken we slimmer en bereiken we meer.

Met deze aanpak volgen we een duidelijke strategische route: duurzaam, innovatief, schaalbaar en stevig ingebed in de maatschappelijke context. 'Samen naar 2030' biedt zo een heldere langetermijnkoers voor Heijmans, waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid en financieel resultaat hand in hand gaan. Zo blijven we bouwen aan een gezonde leefomgeving: vandaag en met het oog op de toekomst.

Veiligheid voorop

Veilig werken staat bij Heijmans altijd voorop. Een noodlottig ongeval op een bouwplaats in Tilburg, waarbij afgelopen jaar een onderhoudsmedewerker van een onderaannemer om het leven is gekomen bij werkzaamheden aan een machinelift van een torenkraan, heeft ons diep geraakt. De machinelift was eerder stilgezet vanwege een onveilige situatie. Het ongeval vond plaats tijdens reparatiewerkzaamheden. Het benadrukt eens te meer hoe essentieel de aandacht voor veiligheid is – binnen Heijmans en in de hele bouwsector. Onze inzet om de veiligheid blijvend te verbeteren is

dan ook onverminderd groot. Tegen die achtergrond blijven wij gericht werken aan meetbare verbetering. De groei in aantal meldingen, zoals over near misses, veilige en onveilige situaties, toont dat collega's steeds bewuster en meer betrokken werken. Juist doordat deze situaties worden signaleerd, kunnen we onze veiligheidscultuur blijven versterken. Onze oproep is dan ook: ***kijk niet weg, maar spreek elkaar aan. Het gaat om ieders veiligheid.***

Medewerkers maken Heijmans

De betrokkenheid van onze medewerkers bij het bedrijf is groot. Dat blijkt uit het recente medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en uit het enthousiasme rond het Heijmans Familiefestival in juni 2025, waar ruim 4.500 medewerkers met hun gezinnen de trots en verbondenheid met Heijmans lieten zien. Hiermee hebben we ook veel kinderen in aanraking gebracht met onze sector en enthousiast kunnen maken voor ons prachtige bedrijf en de bouwsector.

Als beursgenoteerde onderneming blijven we trouw aan onze wortels als familiebedrijf, waarin mensen centraal staan. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, breiden we ons medewerkersbestand verder uit, zowel autonoom als via gerichte overnames, wat getuigt van vertrouwen en aantrekkingskracht. Daarnaast boren we nieuw arbeidspotentieel aan, onder meer via onze arbeidsmarktcommunicatiecampagnes. Tegelijkertijd investeren we in diversiteit en inclusie, onder meer via een leertraject voor nieuwkomers dat we in 2025 samen met het Koninklijk Willem I College zijn gestart.

Wonen: langetermijnoplossingen voor de woningopgave

De woningnood in Nederland is groot: de komende jaren zijn er jaarlijks zeer veel nieuwe woningen nodig. Beleidsmaatregelen en langdurige procedures hebben de afgelopen jaren tot vertraging geleid, waardoor investeringen en nieuwbouw zijn achterbleven. Tegelijkertijd is duidelijk dat er geen eenvoudige oplossingen zijn. Dat laat zien dat de woonopgave alleen kan worden aangepakt met een langetermijnvisie, samenhangende keuzes en realiteitszin.

Daadkracht, duidelijkheid en consistentie zijn daarbij essentieel. Meer plancapaciteit, snellere vergunningverlening en helderheid over stikstof vormen randvoorwaarden om tempo te kunnen maken. Daarom vragen we overheden en partners om barrières te verminderen en ruimte te creëren voor opschaling. Dat kan alleen met een integrale aanpak van gebiedsontwikkeling, waarin woningbouw, netcongestie en duurzaamheidsambities in samenhang worden gezien.

Doordat in de afgelopen decennia structureel te weinig woningen zijn geproduceerd, is het tekort inmiddels groot en de urgentie hoog. We staan aan de vooravond van een nieuw kabinet. De uitdagingen van Nederland zijn groot. We verwachten dat we met consistent beleid en daadkracht vanuit de overheid, samen kunnen versnellen. Door intensieve samenwerking tussen marktpartijen, overheid en de politiek als geheel, kunnen we concrete stappen vooruit zetten en bouwen we aan een sterker Nederland. Ons devies is dan ook: bouw wat je kunt bouwen, in alle segmenten, en stimuleer daarmee een verhuiscarrousel die de markt in beweging brengt.

Bouwen in buitenstedelijke gebieden kan daarbij het meest effectief zijn. Juist daar is ruimte om duurzaam en natuurinclusief te bouwen, en om mitigerende maatregelen voor netcongestie integraal mee te nemen. In combinatie met het verhogen van de plancapaciteit, het verkorten van ruimtelijke orderingsprocedures en duidelijkheid over stikstof, biedt dit ruimte om de woningproductie structureel te verhogen en de woningmarkt in beweging te brengen.

De betaalbaarheid van woningen kan worden vergroot door op te schalen in modulaire en industriële bouw. Detailmaatregelen leveren nauwelijks kostenvoordeel op en gaan vaak ten koste van kwaliteit. In dat licht moeten we STOER (Schrappen Tegenstrijdige en Overbodige Regelgeving) bezien: regelvereenvoudiging helpt, maar lost de problematiek op de woningmarkt niet op.

Tegelijkertijd zien we dat de woningmarkt zich niet eenduidig ontwikkelt. In 2025 blijft de vraag naar grondgebonden woningen in buitenstedelijke gebieden hoog, terwijl de verkoop van binnenstedelijke appartementen gematigder verloopt. Dit onderstreept het belang van een evenwichtige woningbouwprogrammering, waarin binnenstedelijke en buitenstedelijke ontwikkelingen elkaar aanvullen om tempo te maken en in te spelen op verschillende woonbehoeften.

Heijmans is goed gepositioneerd om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan deze opgave. Met onze houtskeletbouwwoningfabriek kunnen we snel kwalitatieve woningen realiseren. Samen met Whoon en Van Gisbergen beschikt Heijmans over een solide werkvoorraad. De woningmarkt blijft voor Heijmans een aantrekkelijke markt, waarin we ook voor de toekomst veel potentieel zien.

Werken: toenemende vraag naar dienstverlening

De vraag naar de bouw en vervanging van utiliteitsgebouwen houdt aan. Ook het duurzaam renoveren van bestaande kantoren is in opmars. Veel van deze objecten vragen om aanpassing aan nieuwe vereisten en behoeften, zoals energieoptimalisatie en eigentijdse manieren van werken. De kennis, expertise en aanpak van Heijmans op deze gebieden sluiten goed aan bij de toenemende vraag en worden gewaardeerd door de markt en onze klanten. Dat geldt eveneens voor de technische dienstverlening die we langlopend verrichten voor onze opdrachtgevers. Ons portfolio strekt zich inmiddels uit van assetmanagement tot datagedreven oplossingen voor realtime monitoring en het voorspellen van storingen. Een steeds groter deel hiervan bestaat uit rechtstreeks gegunde, één-op-één opdrachten.

Eind 2025 konden we de overname van Hegeman bekendmaken. Hegeman versterkt ons met specialistische kennis en groeipotentieel, vooral in Werken (utilitaire projecten en services) en conceptueel bouwen voor schoolconcepten.

Verbinden: achterstand wegwerken

De staat van de Nederlandse wegen, bruggen en viaducten begint zorgwekkend te worden. Een groot deel van deze infrastructuur is in de naoorlogse periode aangelegd en heeft lange tijd te maken gehad met uitgesteld of onvoldoende onderhoud. Tegelijkertijd is de intensiteit en belasting van het gebruik in de afgelopen decennia sterk toegenomen. Het noodzakelijke onderhoud van deze cruciale infrastructuur loopt tegen een groeiende achterstand aan. Nederland dreigt verder vast te lopen.

Een goede, veilige infrastructuur is essentieel voor de bereikbaarheid van ons land en een vereiste om de samenleving en economie soepel te laten draaien. Extra en meerjarige financiële middelen zijn daarbij onmisbaar. Wij onderschrijven de conclusies uit het Rapport Wennink en de Staat van de Infrastructuur van Rijkswaterstaat: infrastructuur is geen kostenpost, maar een nationale productiefactor. De uitvoeringskracht en kennis zijn aanwezig. Wat nodig is, zijn stabiele keuzes, consistente regie en langjarige investeringen om de bereikbaarheid van Nederland structureel op peil te houden.

Heijmans staat goed gesteld om intensief bij te dragen aan deze opgave. Met het oog op de arbeidsmarkttekorten is de inzet van digitale technieken, modulair werken en industrialisering van de wegebouw een belangrijke stap. Zo introduceerden we als eerste in Europa de eerste zelfrijdende elektrische asfaltwals. Deze innovatie draagt ook bij aan hogere veiligheid, lagere uitstoot en efficiëntere uitvoering.

Bijdragen aan veiligheid en weerbaarheid van Nederland

De veranderde veiligheidssituatie in Europa vraagt om een sterkere krijgsmacht en modern defensievastgoed. Met de nieuwe Commandopost Vastgoed en projecten zoals het in uitvoering zijnde Technologie Centrum Land in Leusden dragen wij met onze kennis en innovatiekracht bij aan het versterken van de militaire infrastructuur. Daarnaast geven wij invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door ruimte te bieden aan medewerkers die actief zijn als reservist. Via gedeeld werkgeverschap stimuleren wij reservistenwerk bij Defensie. In 2025 hebben wij hiervoor een convenant ondertekend, waarmee wij dit actief ondersteunen.

Oplossingen voor de netcongestie

De energietransitie vraagt om versnelling van elektrificatie en om een robuust elektriciteitsnet. Alleen met innovatie, samenwerking en duidelijke regie maken we de energievoorziening toekomstbestendig. In onze projecten, onder meer in de gebiedsontwikkeling INCK in Eindhoven, passen we innovaties toe zoals batterijopslag, tijdelijke energiesystemen en netbewuste bouwmethoden. Daarnaast ondersteunt Heijmans TenneT en regionale netbeheerders bij de uitbreiding en vernieuwing van het hoog- en middenspanningsnet en denkt Heijmans mee over slimmere, snellere en CO₂-arme oplossingen.

In opdracht van TenneT produceert Heijmans de komende vijf jaar minimaal 480 modules voor hoogspanningsvelden in de nieuwe fabriek Krachtveld in Ede. Deze op maakbaarheid ingerichte industriële aanpak is circa 30% sneller dan traditionele bouw op locatie en draagt bij aan de noodzakelijke versnelling van de uitbreiding van het elektriciteitsnet, dat door de sterk toenemende vraag vrijwel overal in Nederland vol zit.

Ook op het gebied van duurzame warmtevoorziening speelt Heijmans een actieve rol. Zo hebben we tenders gewonnen voor integrale warmtesystemen in gebiedsontwikkelingen zoals in Utrecht Papendorp Noord en Groenewoud, waar we verantwoordelijk zijn voor ontwerp, realisatie en exploitatie. Daarnaast werken we samen met de gemeente 's-Hertogenbosch aan een duurzaam warmtenet in De Groote Wielen en realiseren we een duurzame warmtevoorziening voor de Binckhorst in Den Haag.

De rol van water

Water speelt een steeds grotere rol in ons werk. Door klimaatverandering nemen weersextremen toe, met gevolgen voor waterkwaliteit, -veiligheid en -beschikbaarheid. Heijmans zet zijn kennis in om steden en gebieden klimaatbestendig te maken, onder meer door het vernieuwen van drinkwaternetten en het lokaal opvangen en hergebruiken van regenwater. In gebiedsontwikkelingen dragen we bij aan de transitie van een versteende naar een adaptieve stad, waarin water, groen en bodem meer ruimte krijgen, zoals bij de herontwikkeling van het voormalige parkeerdek De Kuil in Rotterdam tot een groene stadswijk. In projecten zoals het Provinciehuis Overijssel en Eindhoven Airport passen we waterbuffers toe ten behoeve van het doorspoelen van toiletten en glasbewassing, wat substantiële besparingen in het waterverbruik geeft. Verder passen we meer en meer maatregelen toe in onze nieuw- en verbouw om watergebruik terug te dringen. Onze aanpak draagt vaak ook bij aan biodiversiteit, zoals bij de versterking van de Lekdijk, waar waterveiligheid, leefkwaliteit en natuurontwikkeling samenkomen.

Onze maatschappelijke opgave

Als makers van de gezonde leefomgeving willen we blijvend positieve impact maken. Wat we doen moet goed zijn voor mensen en niet ten koste gaan van de aarde. In 2025 hebben we concrete stappen gezet met de ingebruikname van het eerste mobiele laadplein voor emissievrij bouw materieel.

Maar onze impact gaat verder dan CO₂e-reductie alleen: het raakt ook aan betaalbaarheid, bestaanszekerheid en sociaal welzijn. Juist in kwetsbare wijken kunnen duurzame ingrepen leefbaarheid en gezondheid versterken. Een goed voorbeeld hiervan is onze aanpak in Den Haag Zuid-West. Dat deze integrale benadering ook wordt herkend door de omgeving waarin wij werken, blijkt uit het winnen van de CSRD-award voor duurzame verslaglegging. Om onze ambities op te schalen en blijvend impact te maken, zijn duidelijke keuzes en consistent overheidsbeleid onmisbaar om samen te bouwen aan een toekomstbestendig Nederland.

Outlook 2026

Heijmans verwacht dat de sterke financiële prestaties in 2026 zullen aanhouden. We rekenen erop dat de omzet dit jaar doorgroeit naar rond € 3,1 miljard, met een onderliggende EBITDA-marge van richting 9,5%. Onze orderportefeuille ter waarde van € 3,7 miljard is sterk gegroeid en van toenemende, hoge kwaliteit. We houden vast aan een zorgvuldige selectie van projecten, waaraan we kunnen en willen deelnemen. Aan de basis daarvan staan een goede balans tussen risicoacceptatie en verdienvermogen, evenals voldoende capaciteit en uitstekende kwaliteit. Vanzelfsprekend kijken we ook naar de meerwaarde die we kunnen leveren op de terreinen waar Heijmans een onweersproken expertise heeft. Onze strategie 'Samen naar 2030' houdt ons in dat opzicht scherp en toekomstbestendig. Om dit alles overziend meer duiding te geven, houdt Heijmans op 21 mei aanstaande een Capital Markets Day.

Met hart en ziel blijven we ons inzetten voor een gezonde leefomgeving, waar mensen prettig kunnen wonen, werken en verbinden en de natuur beschermd en verbeterd wordt. Dat doen we met alle Heijmans-medewerkers samen, en in nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers, leveranciers, onderaannemers, partners en gebruikers. Ook in 2026 blijven we trouw aan onze belofte: Het kan samen!

Ton Hillen

CEO Koninklijke Heijmans N.V.
20 februari 2026

Dit is Heijmans

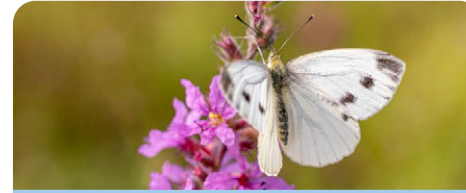
Hoogtepunten 2025	8
Prestaties 2025	12
Kerngegevens 2025	13
De wereld om ons heen	14
Ons profiel	18
Onze missie en visie	21



Hoogtepunten Algemeen



Heijmans versterkt positie door overname Hegeman



Erkenning als koploper op biodiversiteit door VBDO



Heijmans en Defensie versterken inzet reservisten



Eerste bouwopleiding voor nieuwkomers gestart



Heijmans Familiefestival verbindt duizenden medewerkers en families



Heijmans promoveert naar Midkap-index Amsterdamse beurs



TU Delft en Heijmans kondigen de komst aan van Professor of Practice Integrale Veiligheid



Deelname aan nieuwe Commando-post Vastgoed voor versterking militaire infrastructuur



Heijmans wint CSRD-award voor duurzame verslaglegging

Hoogtepunten Wonen



Heijmans wordt mede-eigenaar
van Hunter Douglas-terrein in
Rotterdam



Heijmans wint SKG-award voor voor
project Dreven, Gaarden en Zichten



Gebiedsontwikkeling INCK
Eindhoven: 400 appartementen
met innovatieve netbewuste-
oplossingen



Start bouw Bellevue in Utrecht:
163 appartementen met groen
op en rondom de gebouwen



400 biobased woningen met oog
voor natuur in De Kemmer



Whoon realiseert honderden
woningen in Buitenveen Aalsmeer



Minister Mona Keijzer bezoekt
houtskeletbouwwoningfabriek
in Heerenveen



Bouw betaalbare en natuur-
inclusieve woningen in Pijnacker
gestart



Overeenkomst met De Bazaar voor
eerste fase gebiedsontwikkeling
Beverwijk

Hoogtepunten Werken



Tweede Terminal en plaatsing
waterbuffer Eindhoven Airport
gestart



Start bouw Technologie Centrum
Land voor Defensie



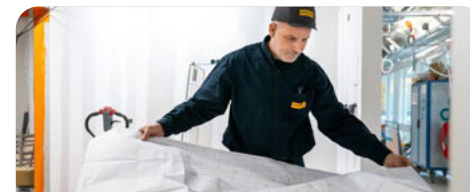
Verbouwing van De Nieuwe
Post in Arnhem: circulair en
toekomstbestendig



Oplevering tijdelijke huisvesting
Ministerie van Algemene Zaken



Tijdscapsule markeert aanvang
bouw Physics op TU Delft Campus



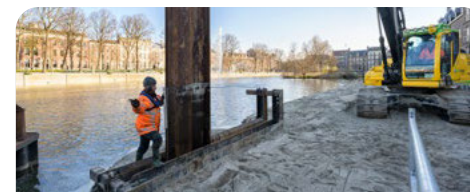
Verdere verbouwing in LUMC



Afronding renovatie beddentorens
UMC Amsterdam



Heijmans innoveert met modulaire
bouw datacenter



Verdere renovatie Binnenhof en
aanleg tijdelijk "strand"

Hoogtepunten Verbinden



Europese primeur: introductie
zelfrijdende elektrische asfaltwals



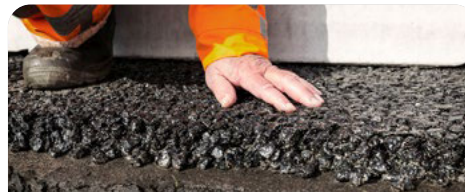
Buitenveldertbaan vernieuwd en
samenwerking Schiphol verlengd



Heijmans opent nieuwe fabriek
in Ede voor productie van
hoogspanningsvelden TenneT



Eerste mobiele laadplein voor
elektrisch bouw materieel



Opdracht voor groot onderhoud
A2 en A6



Eerste vrachtwagen met
AI-noodremassistentie



Uitbreiding hoogspanningsstation
Maasbracht



Versterking gedeelte Lekdijk
met partners



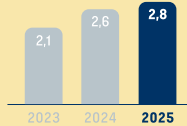
Start renovatie van de
Koninginnesluis

Prestaties 2025

Financieel

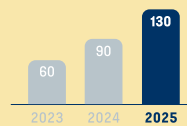
Omzet
x miljard euro

2,8



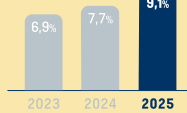
Nettoresultaat
x miljoen euro

130



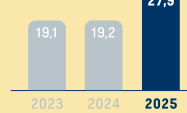
Onderliggende
EBITDA-marge

9,1%



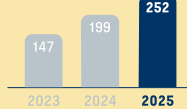
Rendement
op gemiddeld
aangewend kapitaal

27,9%



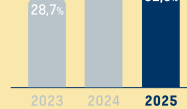
Onderliggende
EBITDA
x miljoen euro

252



Solvabiliteits-
ratio

32,9%

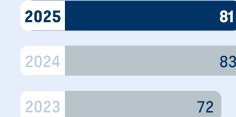


Niet-financieel

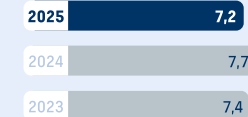
Veiligheid



Aantal ongevallen
(incl. onderaannemers)



Ongeval frequentie
(TRIR-cijfer)



Emissies



Scope 1 & 2
(ton CO₂e)

10.551

2024: 15.667

Scope 3
(ton CO₂e)

718.171

2024: 819.971

Diversiteit
vrouwen

16,2%

2024: 15,0%
2023: 14,8%



De niet-financiële cijfers zijn exclusief Hegeman. De veiligheidscijfers over 2024 zijn exclusief Van Gisbergen; de veiligheidscijfers over 2023 zijn exclusief Whoon en Van Gisbergen. Het diversiteitscijfer over 2023 en 2024 is exclusief Van Gisbergen.

Kerngegevens 2025

Kengetallen	2025	2024	2023	2022	2021
Resultaat x € miljoen					
Opbrengsten	2.772	2.584	2.117	1.812	1.748
Onderliggende EBITDA ¹	252	199	147	126	106
Onderliggende EBITDA-marge ¹	9,1%	7,7%	6,9%	7,0%	6,1%
Operationeel resultaat (EBIT)	162	111	81	71	55
Operationele marge ¹	5,9%	4,3%	3,8%	3,9%	3,2%
Resultaat na belastingen	130	90	60	60	50
Vermogen x € miljoen					
Totaal activa	1.666	1.369	1.336	1.083	991
Gemiddeld vierkwartaals aangewend kapitaal ¹	580	579	423	229	255
Eigen vermogen	548	463	384	317	268
Nettokas / (Nettoschuld) ¹	58	10	137	-151	-91
Indirecte kasstroom x € miljoen					
uit operationele activiteiten	272	249	84	110	109
uit investeringsactiviteiten	-103	-59	-314	-17	-32
uit financieringsactiviteiten	-85	-125	33	-66	-42
Kasstroom per saldo in periode	85	65	-197	27	35
Verhoudingsgetallen					
Rendement op gemiddeld vierkwartaals aangewend kapitaal (ROCE) ¹	27,9%	19,2%	19,1%	30,9%	21,6%
Resultaat na belastingen:					
- als % eigen vermogen	23,7%	19,4%	15,6%	18,8%	18,8%
- als % opbrengsten	4,7%	3,5%	2,8%	3,3%	2,9%
Solvabiliteitsratio ¹	32,9%	33,8%	28,7%	29,3%	30,1%
Gewone aandelen ultimo boekjaar x 1.000					
Uitgegeven aantal	27.478	27.478	26.826	23.553	22.760
Gewogen gemiddeld aantal	27.478	27.210	24.933	23.223	22.415
Gegevens per gewoon aandeel x € 1²					

Kengetallen	2025	2024	2023	2022	2021
Eigen vermogen	19,95	17,02	15,40	13,65	11,96
Operationeel resultaat (EBIT)	5,90	4,09	3,25	3,05	2,46
Resultaat na belastingen	4,73	3,31	2,40	2,57	2,24
Dividend	2,37	1,64	0,89	1,01	0,88
Koersinformatie x € 1					
Slotkoers ultimo	67,60	31,55	12,12	10,12	14,90
Hoogste koers	68,40	32,40	12,90	15,70	15,40
Laagste koers	28,65	12,06	9,99	9,19	9,26
Overige gegevens					
Orderportefeuille inclusief joint ventures x € miljoen	3.682	2.751	2.757	2.358	2.061
(Jaar)gemiddeld aantal werknemers (in fte)	5.905	5.381	5.119	4.815	4.706

1 Zie verdere toelichting in de Bijlagen - Alternatieve prestatiemaatstaven.

2 De gegevens per aandeel zijn uitgedrukt ten opzichte van het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen, behalve het dividend per aandeel dat is uitgedrukt ten opzichte van het aantal gewone aandelen ultimo van het jaar.

De wereld om ons heen

Met onze activiteiten staan we midden in de samenleving. Ontwikkelingen op demografisch, economisch, ecologisch, technologisch en politiek vlak hebben direct invloed op onze bedrijfsvoering. Door trends tijdig te signaleren en erop in te spelen, blijven we wendbaar en kunnen we duurzaam waarde creëren.

2025 werd gekenmerkt door onrust en verandering. Geopolitieke spanningen, klimaatvraagstukken en een politiek-bestuurlijke context waarin consistent beleid onder druk staat, beïnvloeden het vertrouwen van consumenten en opdrachtgevers. Tegelijkertijd zorgen deze ontwikkelingen voor volatiliteit in grondstoffenprijzen en druk op inkoopkracht en kostenstructuren binnen de sector. We staan daarbij aan de vooravond van een nieuw kabinet. Dat biedt de kans op meer consistentie, daadkracht en samenwerking, zodat noodzakelijke doorbraken kunnen worden gerealiseerd en het vertrouwen in de markt wordt versterkt.

De economische vooruitzichten zijn voorzichtig positief, maar de opgave voor de bouwsector blijft groot: bijdragen aan een bereikbaar, betaalbaar en duurzaam Nederland, binnen de grenzen van milieu, ruimte en beschikbare capaciteit. Deze context vraagt om andere keuzes en slimmere samenwerking. Tegelijkertijd ontstaan kansen: de noodzaak tot vernieuwing stimuleert innovatie, versnelt verduurzaming en vergroot de maatschappelijke relevantie van onze sector.

Woningmarkt van het slot

De woningmarkt bleef in 2025 onder grote druk staan. De vraag naar woningen nam toe door bevolkingsgroei, vergrijzing en gezinsverdunding, terwijl de productie achterbleef.

Nederland heeft jaarlijks circa honderdduizend nieuwe woningen nodig, maar bleef daar met ongeveer 77.000 opleveringen in 2025 duidelijk onder. Complexe vergunningprocedures, mede door de aanhoudende stikstofproblematiek en beperkte plancapaciteit, hogere bouwkosten en personeelstekorten bij lokale overheden zorgden voor vertraging. Ook de oproep om tweederde betaalbaar te bouwen legt – zeker bij binnenstedelijke ontwikkeling – extra druk op de haalbaarheid van projecten. Tegelijkertijd stegen de woningprijzen opnieuw en bleef de vraag structureel hoog. Heijmans ziet kansen in industrialisatie, modularisatie en samenwerking om sneller, slimmer en betaalbaarder te bouwen – en zo bij te dragen aan een toekomstbestendige woningvoorraad.

Herstel en vernieuwing infrastructuur

De vernieuwing van de Nederlandse infrastructuur vroeg in 2025 om versnelde en grootschalige investeringen. Bruggen, wegen en sluizen uit de naoorlogse periode bereiken het einde van hun levensduur. Rijkswaterstaat zette voor miljarden aan projecten in de markt en werkt samen met marktpartijen binnen het Platform Vervanging & Renovatie om aanbestedingen slimmer te organiseren, onder meer via 'treintjesaanbestedingen' die tenderkosten verlagen, de uitvoering optimaliseren, een leercurve creëren en modulaire diensten stimuleren. Ook Defensie investeert fors in de modernisering van haar vastgoed en infrastructuur om de paraatheid te versterken. Heijmans draagt hieraan bij met vernieuwende, modulaire en circulaire bouwmethoden, gericht op efficiënte uitvoering en lagere emissies. De opgave wordt bemoeilijkt door krappe uitvoeringscapaciteit en beperkte inpassingsmogelijkheden, onder andere als gevolg van de ambitie om de klimaatdoelen te halen.

Duurzaamheidstransities in de gebouwde omgeving

De gebouwde omgeving heeft met meerdere met elkaar samenhangende duurzaamheidsopgaven te maken. Klimaatverandering, schaarste aan grondstoffen en druk op de natuur en biodiversiteit vragen om aanpassing van beleid, regelgeving en uitvoering. Deze ontwikkelingen hebben directe invloed op de bouwsector en bepalen in toenemende mate de randvoorwaarden waarbinnen projecten tot stand komen.

Klimaatdoelen en CO₂-reductie

Het terugdringen van CO₂-uitstoot blijft een urgente maatschappelijke opgave. Volgens de Klimaat- en Energieverkenning 2025 koerst Nederland met de huidige maatregelen af op een reductie van 45 tot 53 procent in 2030 ten opzichte van 1990. De bouwsector speelt een belangrijke rol in deze transitie. Door duurzame materialen toe te passen, materialen te hergebruiken en emissieloos te werken, kan de sector tot 2030 extra CO₂-reductie realiseren, boven op de maatregelen van de overheid om CO₂ te reduceren in de gebruiksfase.

Omgaan met water

De wateropgave was in 2025 urgenter dan ooit. Door een droog voorjaar behoorde dit jaar tot de 5% droogste jaren ooit gemeten. Klimaatverandering zorgt tegelijk voor extremere neerslag, hogere waterstanden en toenemende druk op waterkwaliteit en drinkwatervoorziening. De overheid werkt aan het Nationaal Waterprogramma 2028-2033, dat inzet op waterveiligheid, zoetwaterbeschikbaarheid en klimaatadaptatie. Ook investeert Nederland de komende jaren miljarden in dijkversterking en de waterrobuuste inrichting van het land. Voor de bouw betekent dit strengere eisen en nieuwe kansen: projecten moeten rekening houden met waterbalans, infiltratie en adaptieve maatregelen. Heijmans voegt waarde toe met slimme, duurzame oplossingen voor een klimaatbestendige leefomgeving.

Circulariteit en grondstoffenschaarste

De overgang naar een circulaire economie kreeg in 2025 verder vorm, maar de voortgang blijft achter bij de nationale ambities. Het grondstoffengebruik neemt nog toe (bron: Integraal Circulair Economie Rapport 2025), terwijl de marktvraag naar circulaire producten beperkt groeit. De overheid speelt hierin als een van de grootste opdrachtgevers een belangrijke stimulerende rol via haar uitvraag bij projecten. De bouwsector speelt vervolgens een belangrijke rol in deze transitie via hergebruik van materialen, modulair bouwen en de inzet van biobased grondstoffen. Heijmans past circulaire principes toe in ontwerp en uitvoering en maakt materiaalstromen inzichtelijk om uitstoot en afhankelijkheid van primaire grondstoffen te verminderen.

Biodiversiteit en natuurinclusief bouwen

De druk op biodiversiteit bleef groot in 2025. Nederland ligt nog steeds achter op vrijwel alle veertien doelen van het Nationaal Dashboard Biodiversiteit, ondanks lichte verbeteringen in natuurtypen zoals zoetwater, moeras en bos. Met het Nationaal Biodiversiteit Strategie & Actieplan 2025-2030 vertaalt de overheid internationale afspraken uit Montreal naar nationale maatregelen, met nadruk op natuurherstel, het terugdringen van stikstofdruk en het versterken van groen in de leefomgeving.

In februari 2025 kondigde het Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening aan dat nestvoorzieningen opnieuw wettelijk worden verankerd in het Bouwbesluit, een belangrijke stap voor soortenbescherming. Heijmans blijft zich actief inzetten voor natuurinclusief bouwen en het versterken van biodiversiteit in en rond projecten, als onderdeel van een gezonde en toekomstbestendige leefomgeving. Ook benutten we de waarde van de natuur in veel projecten als natuurlijke (of niet-artificiële) oplossing. We zijn ons ook bewust van de mogelijke negatieve impact van onze activiteiten op de biodiversiteit.

Stikstof en vergunningverlening

Het stikstofvraagstuk bleef ook in 2025 een beperkende factor voor de realisatie van nieuwe projecten. Na de uitspraak van de Raad van State eind 2024 bleef voor veel nieuwbouwprojecten een natuurvergunning vereist. De overheid werkt aan een nieuw wettelijk kader dat niet langer uitgaat van stikstofneerslag, maar van emissiedoelen per sector. Daarmee moet meer ruimte ontstaan voor ontwikkeling binnen ecologische grenzen. De bouwsector draagt nog steeds minder dan één procent bij aan de totale stikstofdepositie, maar ondervindt wel grote negatieve gevolgen van de vergunningplicht. Heijmans voert bij alle relevante projecten AERIUS-berekeningen (brengen de stikstofimpact van een project in kaart) uit en neemt waar nodig maatregelen om de uitstoot in de bouwfase te beperken. Structurele vooruitgang vraagt om een duidelijk wettelijk kader en een uitvoerbare bronaanpak door de overheid.

Schaarste op de elektriciteitsnetwerken

De druk op het Nederlandse elektriciteitsnet nam in 2025 verder toe. De snelle groei van elektrificatie in mobiliteit, industrie en woningbouw leidt tot toenemende netcongestie en steeds langere wachttijden voor aansluitingen. Dit belemmert zowel de energietransitie als de voortgang van bouwprojecten. Netbeheerders investeren miljarden in uitbreiding en versterking van de energie-infrastructuur en ontwikkelen oplossingen als slimme netsturing en tijdgebonden tarieven om het gebruik beter te spreiden. Tegelijkertijd groeit de vraag naar laadinfrastructuur, emissieloos materieel en de emissieloze gebouwde omgeving, bijvoorbeeld door de toename van warmtepompen en elektrische auto's, sneller dan de capaciteit van het net toelaat. Hierdoor ontstaan vertragingen bij projecten en in de uitrol van laadvoorzieningen. Structurele uitbreiding van de hoofd- en regionale netten is noodzakelijk om de overgang naar een volledig emissieloze economie mogelijk te maken. De eerste woningbouwprojecten zonder netaansluiting dienen zich aan, waardoor kopers hun toekomstige woning niet kunnen betrekken en de uitdagingen op de woningmarkt verder toenemen.

Krapte arbeidsmarkt houdt aan

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt bleef ook in 2025 een structureel aandachtspunt in de bouwsector. De beschikbaarheid van vakmensen en ervaren projectprofessionals bleef achter bij de vraag, terwijl de vervangingsvraag verder toenam. Volgens ramingen zijn tot 2028 circa 60.000 nieuwe medewerkers nodig om aan de vraag te voldoen. Tegelijkertijd hebben bouwbedrijven de afgelopen jaren gericht geïnvesteerd in maatregelen om met deze krapte om te gaan. De focus ligt op behoud en opleiding van personeel, het aantrekkelijker maken van werken in de sector en het slimmer inzetten van capaciteit via automatisering, digitalisering en standaardisering. Ook groeit de aandacht voor vroege partnerselectie door opdrachtgevers en nauwere samenwerking in de keten, waardoor capaciteit en kennis tijdig kunnen worden geborgd en projecten efficiënter kunnen worden ingericht.

Veranderende wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving bleef ook in 2025 volop in beweging en heeft directe invloed op de bouwpraktijk. Na de eerste implementatie in 2024, werkten we in 2025 aan de doorontwikkeling van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Nederland heeft een wetsvoorstel ingediend om de Europese duurzaamheidsrapportageplicht over mens, milieu en bestuur in nationale wetgeving door te voeren. Tegelijkertijd werkt de Europese Commissie aan voorstellen om onderdelen van de Europese duurzaamheidsrapportagestandaarden (ESRS) te vereenvoudigen en gefaseerd in te voeren.

De Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb) geldt sinds 2024 voor eenvoudige nieuwbouw, maar de uitbreiding naar verbouw is voorlopig uitgesteld. Daarnaast zijn in het Besluit bouwen leefomgeving (BBL) wijzigingen doorgevoerd, onder meer voor vergunningplicht en veiligheidseisen. Deze ontwikkelingen benadrukken het belang van stabiel en voorspelbaar beleid om efficiënt, veilig en duurzaam te kunnen bouwen. Daarnaast zien we de afgelopen jaren een stapeling van wet- en regelgeving wat projecten complexer en duurder maakt.

Digitalisering

Digitalisering ontwikkelde zich in hoog tempo. AI en datagedreven werken worden steeds bepalender voor de productiviteit, kwaliteit en voorspelbaarheid in de bouw. Generatieve AI en digital twins vormen de volgende stap na BIM, waarmee gebouwen en infrastructuur steeds vaker digitaal worden ontworpen, gemonitord en voorspellend aangestuurd. Ook op de bouwplaats neemt digitalisering toe: apps, drones en sensoren leveren realtime inzichten die de samenwerking verbeteren en het werk veiliger en efficiënter maken. De inzet van autonome en elektrische machines groeit, mede door de krappe arbeidsmarkt en strengere emissie-eisen. Europese regelgeving en subsidies versterken deze ontwikkeling, onder meer via eisen rond CO₂e-registratie en circulariteit. Zo beweegt de sector zich richting een professionelere, datagedreven en ketengerichte manier van werken.

Voor de bouw betekent dit een fundamentele stap naar een beter beheersbaar en schaalbaar productieproces. Digitale integratie maakt het mogelijk om faalkosten te beperken, plannings beter te voorspellen en schaarse mensen en materialen doelgerichter in te zetten. In een markt met toenemende complexiteit wordt het vermogen om data, processen en ketens te verbinden daarmee steeds belangrijker voor concurrentiekracht, risicobeheersing en het succesvol verwerven van aanbestedingen. De groeiende afhankelijkheid van data en AI vraagt daarbij om robuuste governance rond cybersecurity, datakwaliteit en verantwoord gebruik van technologie.

Deze ontwikkelingen vormen de context voor onze strategische keuzes.



Ons profiel

Iedereen wil prettig wonen, werken en zich verplaatsen in een gezonde, veilige omgeving. Dat is waar Heijmans aan bouwt – letterlijk en figuurlijk. Met onze activiteiten in Wonen, Werken en Verbinden dragen we bij aan een gezonde leefomgeving voor mens en natuur.

Wij kijken vanuit de eindgebruiker integraal naar onze opgaven: van idee tot uitvoering, met oog voor samenhang, duurzaamheid en maatschappelijke waarde. Dankzij een brede combinatie van kennis en vakmanschap bieden we complete oplossingen die passen bij de complexe vraagstukken van vandaag.

Heijmans begon ruim honderd jaar geleden als het familiebedrijf van stratenmaker Jan Heijmans. Inmiddels zijn we uitgegroeid tot een toonaangevende, beursgenoteerde onderneming die zich kenmerkt door een nuchtere doe-mentaliteit en een sterke maatschappelijke betrokkenheid. We opereren alleen in Nederland. Sinds 1993 zijn we genoteerd aan Euronext Amsterdam en sinds 2023 dragen we met trots het predicaat Koninklijk.

Wonen

Het woningtekort, betaalbaarheid, klimaatadaptatie en biodiversiteit vragen om integrale oplossingen. Heijmans ontwikkelt, bouwt en verduurzaamt wijken en woningen met oog voor de mens, natuur en betaalbaarheid. Onze activiteiten beslaan het hele traject – van gebiedsontwikkeling tot opstalontwikkeling, woningbouw en renovatie.

- We creëren duurzame, sociale en toekomstbestendige leefomgevingen in samenwerking met overheden, corporaties en bewoners.
- Onze woningconcepten combineren snelheid en betaalbaarheid met kwaliteit en variatie.

- In onze CO₂e-neutrale fabriek in Heerenveen produceren we houtskeletbouwwoningen met biobased materialen.

Met de overname van Whoon (voorheen Van Wanrooij) in 2023 vergrootte Heijmans zijn woningbouwcapaciteit aanzienlijk. Het Optio®-concept speelt een belangrijke rol in de versnelde bouw van betaalbare woningen buitenstedelijk. Conform afspraak verdween de familienaam Van Wanrooij in 2025 uit de bedrijfsnaam en kreeg het bedrijf een eigen label: Whoon. Daarmee blijft de unieke kracht van deze conceptuele woningbouwoplossing zichtbaar in de markt. In 2024 nam Heijmans het bouw- en ontwikkelbedrijf Van Gisbergen over.

Werken

We ontwikkelen, bouwen en onderhouden gebouwen waar mensen gezond en prettig kunnen werken en verblijven – van ziekenhuizen en overheidsgebouwen tot datacenters en kantoren. Onze kracht ligt in de integrale aanpak bij bouw- en installatietechniek, gericht op duurzaamheid, comfort en efficiëntie. We combineren ontwerp, realisatie en onderhoud tot slimme totaaloplossingen die gebouwen toekomstbestendig maken. Hergebruik van materialen en energie-efficiënte systemen dragen bij aan de CO₂e-neutrale gebouwde omgeving van 2050.

Sinds eind 2025 is Heijmans eigenaar van Hegeman. Door de overname kan Heijmans zijn positie op utilitaire projecten, services en conceptueel bouwen verstevigen.

Verbinden

Nederland vraagt om een veilige, duurzame en slimme infrastructuur. Binnen Verbinden werken we aan wegen, bruggen, tunnels, waterwerken en energiesystemen – zowel aanleg als beheer. Onze focus verschuift van nieuwbouw naar vervanging en renovatie, assetmanagement en datagedreven onderhoud. We combineren civiele techniek, industriële automatisering en digitale innovaties om infrastructuur veiliger, duurzamer en efficiënter te maken.

- Op het gebied van water werken we aan het versterken van dijken, het renoveren en vernieuwen van sluizen en stuwen en spelen we in op de effecten van klimaatverandering.
- Binnen energie ondersteunen we de energietransitie met de aanleg en verzwaring van elektriciteitsnetten, de ontwikkeling van warmte- en koudnetten en warmtepompsystemen, en de bouw, renovatie en uitbreiding van hoogspanningsstations.

Zo bouwen we – samen met partners en opdrachtgevers – aan een Nederland dat klaar is voor de toekomst.





John van Wanrooij
Voormalig algemeen
directeur Van Wanrooij

In 2023 werd het familiebedrijf Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling onderdeel van Heijmans. Na een zorgvuldig overgangstraject kreeg het bedrijf in 2025 een nieuwe naam: Whoon. De overname markeerde het begin van een samenwerking waarin pragmatisme, specialistische kennis en gezamenlijke ambities samenkomen.

John van Wanrooij: "We hebben een gedegen overgangstraject doorlopen, waarbij wij als familiedirectie stap voor stap onze betrokkenheid hebben afgebouwd. Tegelijkertijd zijn de lijnen met de raad van bestuur van Heijmans en met Roland de Waal kort gebleven. We staan open voor elkaars argumenten en zoeken elkaar op wanneer dat nodig is." Een mogelijke zorg vooraf – dat besluitvorming binnen een grotere organisatie trager zou verlopen – bleek ongegrond. "We hebben juist ervaren dat er snel geschakeld kan worden."

De kracht van Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling lag altijd in een doordacht proces en een pragmatische aanpak: houd het simpel. Die mentaliteit vormt ook binnen Whoon een belangrijke basis. Heijmans voegt daar een brede hoeveelheid specialistische kennis en professionele processen aan toe. "Die combinatie zorgt ervoor dat het beste van twee werelden wordt benut," aldus Van Wanrooij.

**Zo benutten we het beste
van twee werelden** ”

Voor Roland de Waal, algemeen directeur van Whoon, staat de nieuwe naam symbool voor een toekomstgerichte visie op wonen. Met de overname heeft Heijmans een efficiënt georganiseerd en bewezen woningconcept aan zijn portfolio toegevoegd, gericht op de ontwikkeling en realisatie van hoogwaardige grondgebonden woningen. "Die solide basis zetten we voort en versterken we verder, met als doel het concept blijvend toekomstbestendig te houden en verder te verduurzamen."

Dankzij een hoge mate van standaardisatie en strakke procesbeheersing is Whoon in staat om snel te schakelen van initiatief tot sleuteloverdracht. Daarmee levert het bedrijf een concrete en schaalbare bijdrage aan het terugdringen van het woningtekort in Nederland. Samenwerking speelt daarin een cruciale rol. In een woningmarkt die voortdurend in beweging is en onder invloed staat van veranderende regelgeving en marktomstandigheden, zijn voorspelbaarheid en continuïteit essentieel. "Door intensief samen te werken met een vaste groep opdrachtgevers en ketenpartners, gebaseerd op vertrouwen, houden we ons proces beheersbaar en efficiënt," licht De Waal toe.

2025 was een succesvol jaar voor Whoon. Volgens De Waal ligt de belangrijkste verklaring daarvoor bij de mensen in de organisatie. "De combinatie van een helder woningconcept, een sterk samenwerkingsmodel en een hoge mate van betrokkenheid en eigenaarschap maakt het verschil. Onze medewerkers nemen verantwoordelijkheid over het hele proces en werken continu aan verbetering. Die cultuur van samenwerking en eigenaarschap vormt onze onderscheidende kracht en de basis voor verdere groei."

Roland de Waal
Algemeen directeur
van Whoon



Onze missie en visie

We hebben scherp oog voor wie we zijn en waar we voor staan: onze identiteit, ons DNA en onze positie en profilering in de markt. We zijn makers van de gezonde leefomgeving. In onze rol als duurzame aanvoerder pakken we de dilemma's van vandaag en morgen proactief op. In alles wat we doen, laten we zien waar we voor staan.

Makers van de gezonde leefomgeving

Wij zijn makers van de gezonde leefomgeving. Met onze kennis, kunde en activiteiten zijn wij in staat om van niets, iets te maken. Wij maken niet alleen plannen, we voeren ze ook uit en onderhouden en beheren ze. Zodat mensen prettig kunnen wonen, werken en verbinden.

De grote opgaven van vandaag en morgen vragen om integrale oplossingen. Wij zijn Heijmans: makers van de gezonde leefomgeving. Ons gele hart is wat ons verbindt en vanuit één Heijmans bouwen we samen verder aan de toekomst van Nederland. Voor opdrachtgevers, voor elkaar en voor heel Nederland. Het kan samen.

Ons gele hart

Ons gele hart klopt voor Nederland. We zorgen voor elkaar en dat het voor elkaar komt. Vanuit die mentaliteit werken we aan de hoogste kwaliteit in de gebouwde omgeving. Maar vooral aan een omgeving, een land, waar het fijn leven is voor mens en dier, en waar de natuur volop bloeit.

De eindgebruiker centraal

We kiezen voor een uitdagend perspectief. Wij richten onze blik niet alleen op klanten en opdrachtgevers, maar ook op de eindgebruiker en verdiepen ons in de wensen en het welzijn van bewoners, consumenten, gebouw- en weggebruikers. Niet alleen in de ontwikkel- en bouwfase, maar ook in de beheer- en gebruiksfase. Door langer betrokken te blijven bij onze projecten, en na oplevering een betekenisvolle rol te spelen in onderhoud en beheer, komen we steeds meer te weten over de wensen en het gedrag van eindgebruikers. Wat we daarvan leren, gebruiken we om te innoveren. Om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waar iedereen beter van wordt.

Hier gaan we voor

De complexe opgaven van Nederland vragen om regie en verbinding. Omdat wij ons betrokken voelen bij de toekomst van Nederland, willen we daar een prominente rol in spelen. Wij zetten een stap naar voren en maken de beweging naar duurzame aanvoerder. Heijmans zorgt ervoor dat mensen prettig kunnen wonen, werken en verbinden. Om dit te realiseren zoeken we actief de verbinding met andere partijen in de wereld om ons heen.

Ons DNA

We geven richting en regie. We wachten niet af, maar zijn proactief. Zetten een stap vooruit. We zorgen voor elkaar en dat het voor elkaar komt. Als mensgerichte maker hebben we oog voor de wereld om ons heen. Een open vizier en goede voelsprietten voor wat er speelt. In de samenleving en bij onze klanten. We zijn inclusief en verbindend. Omdat we geloven dat als we mensen en perspectieven samenbrengen er baanbrekende oplossingen kunnen ontstaan.

Om onze ambities waar te maken, blijven we trouw aan ons DNA: eigenaarschap, resultaatgericht en samenwerken. Dit kenmerkt de manier waarop wij met elkaar omgaan en samen willen werken.

Eigenaarschap

We hebben, voelen en nemen verantwoordelijkheid voor onze taken en opgaven. We steken onze handen uit de mouwen en komen tot het afgesproken resultaat. We houden ons aan de gemaakte werkafspraken en verschuilen ons niet achter de organisatie, procedures of richtlijnen.

Resultaatgericht

In alles wat we doen staat het resultaat voorop. Vorm en presentatie staan daarbij ten dienste van het resultaat. We leveren steeds de afgesproken prestatie en zijn met minder niet tevreden. We zijn open en eerlijk over fouten, zodat wij en anderen ervan kunnen leren en we continu kunnen verbeteren.

Samenwerken

We winnen of verliezen als team. We motiveren onszelf en anderen om samen tot een goed resultaat te komen. Het gezamenlijke belang staat voorop. Conflicten lossen we snel en goed op, samen met onze medewerkers, opdrachtgevers, onderaannemers en leveranciers. We betrekken leidinggevend als het nodig is en trekken op tijd aan de bel.

De focus ligt sterk op verduurzaming en dat vraagt om slimme oplossingen. ”

Bij de uitbreiding van de terminal op Eindhoven Airport worden de meest actuele ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid toegepast. Juust de Visser werkt al ruim 43 jaar voor Heijmans. “Wat we hier nu bouwen, is voor mij ook nieuw. Dat maakt het werk na al die jaren nog steeds uitdagend” vertelt hij. “De focus ligt sterk op verduurzaming en dat vraagt om slimme technische oplossingen. “In het voorjaar van 2025 startte Heijmans met de bouw van een kelder waarin een groot waterbassin is gerealiseerd voor de opvang van ruim 300.000 liter hemelwater. Dit water wordt straks deels gebruikt voor het doorspoelen van toiletten en urinoirs en deels vertraagd afgevoerd, wat zorgt voor een aanzienlijke besparing op drinkwater. “Met een team van zo’n 80 tot 100 collega’s en onderaannemers werk ik aan een project waarin techniek, duurzaamheid en uitvoering naadloos samenkomen. Dat vraagt om goede afstemming en intensieve samenwerking met onze opdrachtgever en partners. Samen vooruitkijken is daarbij erg belangrijk. Dat het team mij eind vorig jaar in het zonnetje zette voor mijn rol als hoofduitvoerder, maakt me bijzonder trots.”



Juust de Visser
Hoofduitvoerder
werktuigbouwkundige installaties

Onze strategie: 'Samen naar 2030'

Onze strategie en hoe wij waarde creëren	24
Welzijn	28
Duurzaamheid	33
Verbinding	43
Maakbaarheid	49
Team	56
Onze basis	62
Dilemma's	67
Financiële resultaten	70
Vooruitblik	75
In gesprek met stakeholders	77



Onze strategie en hoe wij waarde creëren

In 2025 heeft Heijmans verder invulling gegeven aan de ambitie om een leidende rol te spelen in het realiseren van oplossingen voor de grote maatschappelijke opgaven waarvoor Nederland staat. Deze opgaven – van woningmarkt en bereikbaarheid tot energietransitie, waterproblematiek, klimaatverandering en een naderende arbeidskrapte – vragen om integrale, schaalbare en toekomstbestendige oplossingen.

Als makers van de gezonde leefomgeving nemen we daarbij regelmatig het voortouw, samen met onze ketenpartners. Met onze bedrijfsstrategie 'Samen naar 2030', de belofte 'Het kan samen' en de financiële doelstellingen voor 2027 zetten we een duidelijke koers uit waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid en financieel resultaat hand in hand gaan. Dit bereiken we door actief samen te werken met partners binnen en buiten onze keten. Die koers maakt concreet hoe we plekken beter willen achterlaten dan we ze aantreffen, en hoe we complexe opgaven omzetten in maakbare oplossingen. Dat kunnen we alleen dankzij de inzet van bijna zesduizend medewerkers die elke dag bijdragen aan een prettige, duurzamere en veiligere leefomgeving.

Vijf strategische pijlers

Met 'Samen naar 2030' geven we richting aan onze ambitie om de complexe opgaven in de gebouwde omgeving als duurzame aanvoerder aan te pakken. Dat doen we aan de hand van vijf strategische pijlers, namelijk Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team. Elke pijler heeft een specifieke focus: Welzijn en Duurzaamheid beschrijven WAT we doen om een gezonde leefomgeving te realiseren; Verbinding en Maakbaarheid HOE we onze impact vergroten om dit te bereiken; en Team met WIE we dit doen. Ondersteunend aan de vijf pijlers hebben we twaalf niet-financiële 'bold statements' geformuleerd. Dit zijn uitdagende ambities waarmee we een stip op de horizon zetten.

Verankering in de organisatie

In 2025 lag de focus binnen onze strategie 'Samen naar 2030' op de samenhang tussen de strategische pijlers en de wijze waarop deze gezamenlijk richting geven aan onze businessvernieuwing. We bundelden strategische initiatieven tot integrale maakbare oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Voorbeelden hiervan zijn het fabrieksmatig ontwikkelen van woningen met houtbouw als duurzaam alternatief, de versnelling, uitbreiding en verduurzaming van het energienet door standaardisatie en modulaire bouw van hoogspanningsvelden, en datagedreven onderhoud van infrastructuur, ondersteund door de inzet van AI en digitale technologie. Deze oplossingen vragen om ketensamenwerking, slimme processen en maakbaarheid in de uitvoering, altijd met de eindgebruiker centraal. Zo geven we invulling aan de strategische route van Heijmans: duurzaam, innovatief, schaalbaar en ingebed in de omgeving.

Ook de verankering van CSRD-verplichtingen draagt bij aan deze integrale benadering en ondersteunt het sturen op impact. In 2027 toetsen we of we op koers liggen om onze ambities voor 2030 te realiseren en waar verdere versnelling nodig is.

Strategische pijlers



Vernieuwingskracht

Het realiseren van de strategische ambities van Heijmans vraagt om innovaties en gerichte doorbraken. Daarom hebben we in 2025 Vernieuwingskracht ontwikkeld: de standaard werkwijze binnen Heijmans voor strategische vernieuwing. Met Vernieuwingskracht versterken we onze slagkracht in een snel veranderende wereld, en daarmee onze rol als duurzame aanvoerder.

Vernieuwingskracht is een gefaseerd proces dat houvast biedt bij het werken aan vernieuwing. We starten altijd bij het scherp stellen van het juiste vraagstuk en zoeken bewust de blik van buiten naar binnen. In samenwerking met anderen - intern tussen medewerkers en extern met (kennis)partners, ontwerpers en start-ups - komen we tot scherp gedefinieerde initiatieven. Deze initiatieven worden in co-creatie en via snelle ontwikkelloops ontwikkeld richting tastbare oplossingen. Vervolgens worden zij zorgvuldig geïmplementeerd en verankerd in de praktijk. Vernieuwing is pas geslaagd als oplossingen daadwerkelijk worden gebruikt en de beoogde baten worden gerealiseerd. Daarom is aandacht voor adoptie en impact een vast onderdeel van de werkwijze.

Ter ondersteuning van Vernieuwingskracht hebben we binnen Heijmans zowel fysieke als digitale voorzieningen ingericht die samenwerking en vernieuwing versterken. De Hive is daarbij de centrale ontmoetingsplek: een inspirerende omgeving om te ontmoeten, samen te werken en verbinding te leggen tussen mensen en initiatieven. Met inspiratiesessies, co-creatiebijeenkomsten en doorleefsessies halen we kennis en ideeën van binnen en buiten de organisatie naar binnen.

Daarnaast wordt het proces ondersteund door het 'Samen Sterk Platform', dat in 2025 is geïntroduceerd binnen Verbinden. Dit platform biedt collega's de mogelijkheid om ideeën en oplossingen aan te dragen en de voortgang van strategische initiatieven te volgen. In 2026 wordt de gefaseerde werkwijze van Vernieuwingskracht verder uitgebouwd binnen Heijmans en wordt het 'Samen Sterk Platform' breder ingezet.

Hoe we impact creëren

We willen een positieve bijdrage leveren aan de samenleving als geheel. Het waardecreatiemodel geeft inzicht in de manier waarop wij grondstoffen en andere kapitalen gebruiken om duurzame langetermijnwaardecreatie toe te voegen door het produceren van goederen en diensten. Het waardecreatiemodel is als volgt te interpreteren:

Bedrijfsmodel en strategie

Centraal staat het operationaliseren van onze missie 'Makers van de gezonde leefomgeving'. Met de realisatie van onze strategie geven we hier concreet invulling aan. Daarbij werken wij vanuit ons DNA: eigenaarschap, resultaatgericht en samenwerking. En we houden rekening met een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen die het bedrijfsmodel beïnvloeden zoals de energietransitie, de arbeidsmarkt en de mobiliteits- en woningbehoefte. In overeenstemming met de rapportagevereisten volgens de CSRD heeft Heijmans in 2025 een herijking van de dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Daarbij is vastgesteld dat de volgende acht materiële thema's voor Heijmans van groot belang zijn: (1) klimaatverandering, (2) water en mariene hulpbronnen, (3) biodiversiteit en ecosystemen, (4) materiaalgebruik en circulaire economie, (5) eigen medewerkers, (6) medewerkers in de waardeketen, (7) consumenten en eindgebruikers en (8) zakelijk gedrag. Deze thema's zijn in overeenstemming met de strategie en onze bedrijfsactiviteiten.

Input

De input van het waardecreatiemodel bestaat uit alles wat we nodig hebben om waarde te creëren. Dit varieert van de gebouwen waarin we gehuisvest zijn, tot de financiële middelen en de denk- en menskracht die we nodig hebben voor het realiseren van onze producten en diensten.

Output

De output bestaat uit onze (financiële) resultaten, de concrete producten en diensten. Dit omvat voor de hand liggende producten zoals onze woningen, gebouwen en wegen, evenals service- en onderhoudsactiviteiten. Maar ook minder tastbare bijdragen, zoals kennisontwikkeling in de branche en het versterken van de integrale keten.

Impact

We willen dat onze werkzaamheden niet alleen vandaag waarde toevoegen, maar ook op de lange termijn een positieve impact hebben op de samenleving. Onze strategie is volledig verankerd in onze bedrijfsactiviteiten, waardoor we met ons werk bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Deze impact maken we zichtbaar door onze bijdrage te koppelen aan de Sustainable Development Goals (SDG's), de internationale doelstellingen van de Verenigde Naties.

In 2025 hebben we een analyse uitgevoerd van onze invloed op de SDG's. Hierbij hebben we kwalitatief gekeken naar de daadwerkelijke impact die we maken, zowel positief als mogelijk negatief. We hebben daarbij niet alleen onze eigen activiteiten beoordeeld, maar ook de effecten van onze waardeketen op de verschillende SDG's. De uitkomsten van deze analyse hebben we verbonden aan het ambitieniveau van onze strategie en aan de mate waarin de SDG-thema's zijn geïntegreerd in ons dagelijks werk. De resultaten hiervan zijn weergegeven in de bijgevoegde visual.

Daarnaast hebben we een afzonderlijk SDG-rapport opgesteld [beschikbaar op rapportage.heijmans.nl], waarin we deze impact verder toelichten. We vinden het belangrijk om onze impact ook meetbaar te maken. Daarom hebben we de niet-financiële KPI's, waaronder data die voortvloeit uit de CSRD-rapportage, expliciet gekoppeld aan de SDG's. In komende jaren onderzoeken we hoe we de SDG's verder kunnen integreren in ons duurzaamheidsverslag.

Waardecreatiemodel

Wat hebben we tot onze beschikking?

Menselijk kapitaal

Betrokken en vakkundige medewerkers

Geproduceerd kapitaal

Grond, gebouwen, kantoren en materieel

Natuurlijk kapitaal

Grondstoffen en materialen zoals beton, staal, water, hout en asfalt

Intellectueel kapitaal

Innovatie en kennis vastgelegd in systemen en mensen

Sociaal kapitaal

Klanten, leveranciers, onderaannemers en business partners

Financieel kapitaal

Assets en geïnvesteerd vermogen

heijmans

WIJ ZIJN Makers van de gezonde leefomgeving

Nederland loopt vast op grote maatschappelijke vraagstukken. Deze complexe uitdagingen vragen om regie en verbinding. Omdat wij ons betrokken voelen bij de toekomst van Nederland, willen wij daar een prominente rol in spelen. Wij zetten een stap naar voren en maken de beweging naar duurzame aanvoerder. Heijmans zorgt ervoor dat mensen prettig kunnen wonen, werken en verbinden.

ONZE STRATEGIE: SAMEN NAAR 2030

WAT WELZIJN	WAT DUURZAAMHEID	HOE VERBINDING	HOE MAAKBAARHEID	WIE TEAM
Wij maken mensen gelukkiger	Wij geven meer dan we nemen	Wij zorgen samen voor de grootst mogelijke stap vooruit	Wij werken slimmer en bereiken meer	Wij inspireren met verrassende talenten

ONZE MATERIELE THEMA'S

Klimaat- verandering	Water en mariene hulpbronnen	Biodiversiteit en ecosystemen	Materiaalgebruik en circulaire economie
Eigen medewerkers	Medewerkers in de waardeketen	Consumenten en eindgebruikers	Zakelijk gedrag

ONZE BASIS

Veiligheid - Waardecreatie - Kwaliteit - Risicobeheersing

ONS DNA

Eigenaarschap - Resultaatgericht - Samenwerken

Wat merken onze stakeholders?

op korte termijn

Menselijk kapitaal

% ziekteverzuim, # ongevallen,
% diversiteit, # nieuwe medewerkers,
% ongewenst verloop

Geproduceerd kapitaal

verkochte woningen, # nieuwe woningen,
gebouwen & infrastructuur, # gerenoveerde
woningen, gebouwen & infrastructuur,
onderhoud en beheer gebouwen &
infrastructuur

Natuurlijk kapitaal

CO₂-uitstoot ton CO₂-eq. (scope 1, 2 en 3),
waterverbruik m³, impact biodiversiteit,
levensduur en circulariteit materialen

Intellectueel kapitaal

€ uitgaven aan innovatie en opleidingen

Sociaal kapitaal

% recurring business, % innovaties,
langdurige samenwerkingen

Financieel kapitaal

€ onderliggende EBITDA, rendement op
geïnvesteerd vermogen, solvabiliteit

Welke impact creëren we?

op lange termijn

SDG7: Samen bouwen we aan een duurzame toekomst waarin energie betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam is voor iedereen. Met innovatieve technologieën, duurzame ontwerpen en samenwerking.



SDG8: Waardig werk en economische groei. We bevorderen gelijke kansen, inclusie en veiligheid, met focus op eerlijke beloning en betere arbeidsomstandigheden.



SDG9: Industrie, innovatie en infrastructuur. We bouwen aan een toekomst met duurzame infrastructuur en innovatie.



SDG11: Duurzame steden en gemeenschappen. We creëren een gezonde leefomgeving met energiezuinige woningen, duurzame infrastructuur en aandacht voor de openbare ruimte.



SDG12: Verantwoorde productie en consumptie. We bouwen aan een circulaire bouwsector die grondstoffen en energie respecteert.



SDG13: Klimaatactie. We verduurzamen onze processen en bieden oplossingen voor een klimaatbestendige toekomst om klimaatverandering tegen te gaan.



SDG15: Leven op land. We beperken de impact van broeikasgassen door duurzame innovaties die klimaatverandering tegengaan en natuur beschermen.



Welzijn

Bij Heijmans denken we altijd vanuit de gebruiker. Daar doen we het voor. Met onze inspanningen creëren we omgevingen die gezond, veilig en aantrekkelijk zijn. We zijn pas tevreden als gebruikers daadwerkelijk verbetering ervaren. Zo moet ons werk bijdragen aan het welbevinden van mensen.

BOLD STATEMENTS - Welzijn



1. Positieve bijdrage

In 2030 scoren alle projecten een A-label in de nog te ontwikkelen Welzijnsmonitor. Op die manier bereiken we dat 80% van de gebruikers (eindgebruikers en omgeving) ervaart dat de ingrepen van Heijmans positief bijdragen aan hun welzijn.

2. Hoge beoordeling

In 2030 beoordeelt 80% van de gebruikers onze (omgevings)communicatie met een acht of hoger.

Fysieke inrichting

De maatschappelijke context waarin Heijmans opereert verandert snel. Ontwikkelingen zoals kansenongelijkheid, vervoersarmoede en hittestress hebben directe invloed op het ervaren welzijn van mensen. Met onze projecten willen wij bijdragen aan een gezonde, aantrekkelijke en veilige leefomgeving.

Binnen Heijmans hebben we brede ervaring met interventies die bijdragen aan het welzijn van gebruikers, op het gebied van wonen, werken en verbinden. In 2025 lag de nadruk op de ontwikkeling van een organisatiebreed beleidskader voor welzijn. Daarbij werken we aan een methode, gebaseerd op *theory of change*, die inzicht geeft in de huidige situatie, richting biedt om welzijn gericht te verbeteren en het mogelijk maakt om de effecten te monitoren. Deze aanpak helpt ons gerichter bij te dragen aan fysiek, mentaal en sociaal welbevinden en vormt de basis voor een herkenbare kwaliteitsstandaard die we beproeven binnen gebiedsontwikkelingen en geleidelijk breder willen gaan toepassen. Meer informatie is terug te lezen in het hoofdstuk Consumenten en eindgebruikers.

Voor het ontwikkelen van een effectieve en toekomstbestendige aanpak zoeken we bewust de samenwerking met kennispartners. TNO en de Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven (DKH), waarin onder andere de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht, het Universitair Medisch Centrum Utrecht en het RIVM samenwerken, zijn betrokken bij de totstandkoming van onze methodiek voor Welzijn. Hun wetenschappelijke inzichten en instrumenten vergroten de kwaliteit, bruikbaarheid en legitimiteit van onze aanpak. Daarnaast vinden we het belangrijk dat de opgebouwde kennis breed toegankelijk is, zodat deze ook buiten Heijmans kan worden gebruikt en verder kan worden geactualiseerd.

Van analyse naar interventie

Welzijn is sterk contextafhankelijk. Daarom begint onze methodische aanpak met het uitvoeren van een impactscan. Deze nulmeting brengt de kansen en uitdagingen in een gebied in kaart. In de praktijk zien we dat vraagstukken als bewegingsarmoede, kansenongelijkheid en eenzaamheid regelmatig naar voren komen. De inzichten uit de scan vormen de basis voor onze gebiedsontwikkeling en helpen ons om, samen met lokale stakeholders, gebruikers en partners gerichte interventies te bepalen die het welzijn van bewoners kunnen versterken.

Voor de analyse maken we gebruik van openbare data, lokale beleidsdocumenten en rapporten. Daarnaast raadplegen we een aantal 'local heroes', zoals stakeholders, bewoners en gebruikers, om zicht te krijgen op de subjectieve beleving van de leefomgeving. Op basis van deze gecombineerde inzichten formuleren we doelen voor de beoogde impact. Vervolgens bepalen we welke interventies bijdragen aan het welzijn van gebruikers, bijvoorbeeld op het gebied van ontmoeting en beweging. In 2025 heeft Heijmans een impactscan uitgevoerd in Hellevoetsluis, IJsselstein, Zutphen en Beverwijk.

Veel bestaande stadswijken zijn sterk versteend, met weinig groen en water en beperkte ruimte voor ontmoeting en beweging. In steeds warmere zomers zijn deze wijken extra kwetsbaar voor hittestress, met gevolgen voor de leefkwaliteit en de gezondheid van bewoners. Bij de herontwikkeling van deze wijken zet Heijmans daarom in op adaptieve maatregelen: door gericht meer groen en blauw toe te voegen, ruimte te creëren voor wateropvang en schaduw, en de openbare ruimte anders in te richten met schaduwrijke plekken. Hierdoor ontstaat verkoeling. Groen draagt daarnaast bij aan een betere luchtkwaliteit door het filteren van fijnstof en andere luchtverontreinigende stoffen, wat met name in dichtbebouwde en verkeersrijke gebieden van belang is. Een groenere en aantrekkelijk ingerichte leefomgeving nodigt bovendien uit tot bewegen en ontmoeten. Een voorbeeld hiervan is project Podium in Amersfoort. In deze wijk vormen twee groene ruimtes een belangrijk onderdeel van het ontwerp: een doorlopende groene zone door de wijk en een landschapspark met ruimte voor waterberging, ecologie en natuurlijke speelelementen. Ook bij het project De Kuil in Rotterdam is natuur een integraal onderdeel van het ontwerp. Dit

binnenstedelijke gebied is herontwikkeld tot een groene stadswijk. Bomen op strategische plekken zorgen voor schaduw en watervernevelling in de binnentuin biedt verkoeling tijdens warme dagen. Nestkasten voor vogels, vlinders, bijen en vleermuizen zijn geïntegreerd in de bebouwing. Daken zijn vergroend met sedum en ook de erfafscheidingen bevatten groen. Verder is in de wijk een regenwateropvangsysteem geïntegreerd.

Onderzoek

Heijmans onderzoekt samen met externe kennispartners actief de effecten van interventies. Zo heeft de Universiteit Utrecht samen met Heijmans onderzocht welke factoren sociale cohesie en welzijn in nieuwbouwwijken bevorderen. Uit onderzoek in onder meer Maanwijk (Leusden) en De Hooge Riet (Ermelo) blijkt dat bewoners, die worden betrokken bij de inrichting en het beheer van hun leefomgeving ook daadwerkelijk meer contact met burens hebben en een gemeenschap vormen. De onderzoeken laten ook zien wat minder goed werkt. Voorzieningen die volledig door de ontwikkelaar worden ontworpen en ingericht, zoals de buurtschuur in Maanwijk, worden minder gebruikt dan verwacht. Toekomstige bewoners zijn niet actief betrokken en hebben geen inbreng kunnen leveren, waardoor eigenaarschap ontbreekt. Met deze inzichten vergroten we onze kennis over wat echt werkt en het helpt ons om interventies beter af te stemmen op de context. Heijmans en de Universiteit Utrecht blijven de ontwikkelingen in deze wijken volgen.

In 2025 is Heijmans ook een samenwerking aangegaan met de Tallinn University of Technology (TalTech) in Estland. Deze samenwerking richt zich op het valideren van een onderzoeksmethode, de zogeheten **Wellbeing score**, waarmee het welzijn van bewoners en bezoekers in een ruimtelijke omgeving op een objectieve manier kan worden gemeten. Neurologisch, fysiologisch en psychologisch onderzoek wordt hiervoor gecombineerd met ruimtelijke ontwerpen in virtual reality. Op die manier wordt inzicht verkregen in het effect van ontwerpkeuzes op welzijn, nog voordat deze in de praktijk worden gerealiseerd. Het validatieonderzoek zal worden uitgevoerd in de eerste helft van 2026.

Een binnenstedelijke transformatie

Projectcase – Den Haag Zuidwest

In Den Haag Zuidwest werkt Heijmans samen met woningcorporatie Staedion en de gemeente Den Haag aan de vernieuwing van de wijken Dreven, Gaarden en Zichten. De herontwikkeling omvat circa 5.500 nieuwe woningen en richt zich nadrukkelijk op het verbeteren van het welzijn en de leefkwaliteit van bewoners.

De noodzaak tot verandering was hier al langer voelbaar. De staat van de woningen, de leefomgeving en het gebrek aan toekomstperspectief vroegen om een nieuwe impuls. Samen werken we daarom aan een gezonde, veilige en sociale wijk: met meer ruimte voor groen, schone lucht, veilige routes en voorzieningen die ontmoeting stimuleren. Daarmee gaan huidige en toekomstige bewoners er samen op vooruit.

In 2025 kreeg deze gebiedsaanpak extra betekenis met de start van 'BRUIS', een tienjarig programma waarin bewoners en verschillende partners, waaronder het Longfonds, in Zuidwest samenwerken aan initiatieven die de fysieke en mentale gezondheid bevorderen. Zo ontstaat, ook tijdens de langjarige stadsvernieuwing, een omgeving waarin kinderen en jongeren gezond kunnen opgroeien.



Gezond binnenklimaat

Mensen brengen tot 90% van hun tijd binnenshuis door, waarvan een groot deel van de tijd in hun eigen woning (bron: RIVM). Heijmans ontwikkelt concepten die een gezond binnenklimaat garanderen. Zo zorgen slimme ventilatiesystemen voor frisse lucht en optimaal comfort. In de ontwerpfase houden we altijd rekening met toegankelijkheid, veel daglicht, zintuiglijk welbevinden en gebruiksgemak.

Als makers van de gezonde leefomgeving vervullen we ook een aanjaagfunctie. Daarom zijn we medeoprichter van Stichting Gezond Binnen. In 2025 heeft de stichting het Manifest 'Ieder mens heeft recht op een gezond binnenklimaat!' overhandigd aan de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Met dit manifest roepen we de sector en de overheid op om gezondheid in woningen en gebouwen structureel op de agenda te zetten.

In 2025 heeft Heijmans verdere stappen gezet in de ontwikkeling van het Gezond Binnen-label, dat wordt ontwikkeld onder auspiciën van Stichting Gezond Binnen. Het label richt zich op meetbare factoren als luchtverversing, daglichttoetreding, temperatuurcomfort en geluidsisolatie, en geeft daarmee inzicht in de gezondheid van binnenruimten voor de bewoners. Heijmans vertaalde het Programma van Eisen naar een praktisch toepasbaar instrument. Zo leggen we het fundament voor een gedragen, marktgedreven label dat in 2026 verder wordt uitgewerkt. Het label helpt opdrachtgevers en bewoners de kwaliteit van hun binnenklimaat objectief te beoordelen en te verbeteren.

Materiaalgebruik

Het gebruik van gezonde en duurzame bouwmaterialen is van essentieel belang voor een gezonde leefomgeving. Daarom evalueren we voortdurend onze materiaalkeuzes. Technieken, zoals biobased bouwen, toetsen we op hun impact op het binnenklimaat, wat het ervaren welzijn bevordert. Materialen als hout en hennepvezel combineren functionele voordelen met een positieve zintuiglijke ervaring. Hout zorgt voor een warme, natuurlijke uitstraling, terwijl hennep als isolatiemateriaal bijdraagt aan een comfortabel binnenklimaat. Door hun duurzame en aangename eigenschappen bevorderen deze materialen zowel het welzijn van bewoners als de verduurzaming van onze projecten.

We verkennen ook nieuwe biobased materialen en innovaties. Een voorbeeld hiervan is mycelium, het wortelnetwerk van schimmels. Dit natuurlijke materiaal biedt mogelijkheden voor uiteenlopende toepassingen, zoals gevelsystemen, plafonds en binnenwanden. In 2025 is mycelium toegepast bij de renovatie van het rijksmonument aan de Bezuidenhoutseweg 73 in Den Haag. Samen met het Rijksvastgoedbedrijf transformeerde Heijmans het pand tot een gezonde en toekomstbestendige werkomgeving, met aandacht voor daglicht, groen, akoestisch comfort en het gebruik van biobased materialen, waaronder mycelium. Het project laat zien dat welzijn, samen met duurzaamheid, in bestaande gebouwen succesvol kan worden geïntegreerd.

Binnen Wonen en Werken is in 2025 een materiaalgezondheidsscan ontwikkeld. Met deze scan brengen we voor projecten en woonproducten in kaart welke materialen, op basis van de aanwezigheid van specifieke stoffen, verbeterd kunnen worden. Waar mogelijk onderzoeken we gezondere alternatieven. Zo dragen we bij aan de gezondheid van iedereen die met onze projecten te maken heeft: medewerkers, onderaannemers en eindgebruikers.

Welzijn tijdens onze werkzaamheden

Onze projecten hebben impact op de omgeving en kunnen tijdelijk overlast of ongemak veroorzaken, bijvoorbeeld door verlies van ruimte voor omwonenden, weggebruikers, bedrijven en medewerkers in kantoren. Toch streven we ernaar om in deze situaties hinder te verminderen en ervoor te zorgen dat mensen zich gezien en gehoord voelen. Dat begint bij de manier waarop we het werk organiseren en uitvoeren, de inzet van onze omgevingsmanagers en de manier waarop we actief in contact blijven met de mensen die er direct mee te maken krijgen.

Omgevingsvriendelijke technieken

Al in de ontwerpfase denken we bij Heijmans na over oplossingen en voorzieningen die overlast tijdens het bouwen beperken. Zo gaan onze projectteams en omgevingsmanagers met opdrachtgevers in gesprek als bijvoorbeeld een verbinding tijdelijk hinder ondervindt. In zo'n geval kunnen we vaak een passende oplossing bieden. Een voorbeeld hiervan is de grootschalige renovatie van de Spijkenissebrug, toen de brug meerdere weekenden niet beschikbaar was. Om de bereikbaarheid voor langzaam verkeer te waarborgen, is tijdelijk een vaarpont ingezet. Medewerkers van Heijmans waren aanwezig om reizigers, waaronder mensen die minder goed ter been zijn, actief te ondersteunen bij het aan- en van boord gaan.

In bouwprojecten maken we gebruik van omgevingsvriendelijke technieken, zoals de inzet van elektrisch materieel, het gebruik van SoSEAL (een innovatieve, natuurlijke bodemtechniek) bij dijkversterkingen en het plaatsen van mobiele geluidsschermen tijdens het heien, om de impact op de omgeving te beperken. In goed contact met omwonenden en betrokkenen richten we ons bouwproces zodanig in dat de omgevingshinder geminimaliseerd wordt. Uit ervaring weten we dat dit niet alleen bijdraagt aan het welzijn van mensen tijdens onze werkzaamheden, maar ook de kwaliteit van de gerealiseerde oplossingen ten goede komt.

Om omgevingshinder verder te beperken, hebben we in 2025 bewust gekozen voor een aanvullende beleidsmaatregel. Zo werken we ernaartoe om vanaf 2026 in binnenstedelijk gebied, waar mogelijk, geen paalfundaties meer te heien maar te boren. Hiermee worden geluid en trillingen aanzienlijk beperkt, wat bijdraagt aan het welzijn van omwonenden en onze medewerkers. In uitzonderlijke gevallen is heien niet te vermijden; in dat geval treffen we altijd aanvullende geluids- en hinderbeperkende maatregelen.

Omgevingsmanagement

Heijmans hecht grote waarde aan het horen en betrekken van omgevingspartijen, bewoners en gebruikers. Actieve betrokkenheid draagt bij aan maatschappelijk draagvlak en aan het welzijn van alle belanghebbenden. Daarom stimuleren en faciliteren wij participatie in onze projecten, van infrastructuur tot gebiedsontwikkeling.

In 2025 hebben we verdere stappen gezet met 'Omgevingsmanagement 2.0', waarin actieve betrokkenheid centraal staat. We werken met drie participatieniveaus: informeren, betrekken en medezeggenschap. Per project kiezen we een maatwerkapproach, afgestemd op de specifieke situatie en behoeften vóór, tijdens en na de bouw. Door in heldere begrijpelijke taal te communiceren en gebruikersreizen in te zetten waarmee we wensen en zorgen structureel in kaart brengen, versterken we betrokkenheid en werken we gericht aan welzijn.

De Heijmans BouwApp

Wij realiseren ons dat onze werkzaamheden tijdelijk overlast kunnen veroorzaken en hechten daarom groot belang aan goed contact met de omgeving. Als onderdeel van ons omgevingsmanagement gebruiken we steeds vaker de BouwApp om omwonenden en eindgebruikers te voorzien van actuele informatie over werkzaamheden en maatregelen om hinder te beperken, en om hen de mogelijkheid te geven direct feedback te geven. De BouwApp is onder meer toegepast bij de Jan Willem Frisolaan 3 in Den Haag, een binnenstedelijk project in een zeer compacte omgeving, volledig omsloten door bestaande bebouwing. Communicatie met de omgeving is daarom essentieel. Via de BouwApp informeren we direct omwonenden over werkzaamheden, planning, veiligheid en mogelijke hinder, en kunnen zij vragen stellen en feedback geven.

In 2025 hebben we voor het eerst de tevredenheid over onze omgevingscommunicatie gemeten via de BouwApp. Op de projecten waar we de BouwApp inzetten en Heijmans verantwoordelijk is voor de omgevingscommunicatie, is een enquête uitgevoerd. In totaal is op 26 projecten de tevredenheid en waardering gemeten. Gemiddeld gaf 76% van de respondenten een acht of hoger. Daarnaast ontvingen we waardevolle kwalitatieve feedback. De inzichten uit deze metingen helpen ons om onze communicatie en werkwijze continu te verbeteren.

Renovatietrajecten

Renovatietrajecten vereisen altijd een zorgvuldige aanpak. Bij voorkeur stellen we bewoners in de gelegenheid om in hun huizen te blijven wonen tijdens de renovatie. We betrekken hen uitvoerig bij de voorbereiding, uitvoering en oplevering van de werkzaamheden, en streven ernaar om de overlast tot een minimum te beperken. De bewonerscoach speelt een belangrijke rol in dit proces en biedt gedurende het hele traject persoonlijke begeleiding. Hulpmiddelen zijn de BouwApp en ook de groene en rode 'emoticon'-stickers die bewoners op hun raam kunnen plakken om hun tevredenheid of zorgen over de werkzaamheden kenbaar te maken. De bewonerscoach belt dan aan om in gesprek te gaan en naar oplossingen te zoeken. Zo blijven we continu in gesprek met de bewoners en kunnen we snel en doelmatig anticiperen. Dit draagt bij aan een soepele uitvoering, met als resultaat een duurzame verbetering van wooncomfort en leefbaarheid.

Duurzaamheid

De activiteiten van Heijmans hebben voor de korte en lange termijn een impact op onze leefomgeving. Vanuit dat besef werken we gericht aan het vergroten van onze positieve bijdrage en aan het beperken en verminderen van nadelige effecten. We zetten duurzame oplossingen en werkmethoden in en dragen zo actief bij aan een beter klimaat, meer biodiversiteit en een goede waterbalans. In nauwe samenwerking met alle schakels in de keten bewegen we ons stap voor stap richting circulair werken. We zijn ervan overtuigd dat dit mede zorgt voor een duurzame en leefbare toekomst.

BOLD STATEMENTS - Duurzaamheid



3. Klimaat

In 2030 stoten we geen CO_{2e} uit in scope 1 en 2 en is onze absolute uitstoot in scope 3 gehalveerd t.o.v. 2019. In 2040 is die laatste teruggebracht tot nul. Al in 2030 streven we naar een positieve CO_{2e}-balans door intrinsiek te sturen op het effect van opgeslagen en vermeden CO_{2e}.

4. Biodiversiteit

We laten het beter achter dan dat we het aantreffen: in 2030 scoren al onze gebiedsoplossingen een gebiedslabel A (NL Greenlabel) of trede 5 op de Natuurladder.

5. Water

We hanteren water als sturend principe in al onze projecten. Op die manier dragen we bij aan het herstel van waterkwaliteit, het verbeteren van de waterbalans, het borgen van waterveiligheid en het elimineren van onnodig (drink)watergebruik.

Klimaat

De effecten van klimaatverandering worden steeds zichtbaarder en voelbaarder. Het is van groot belang dat we klimaatneutraal worden en concrete stappen zetten in die richting. Dat is geen eenvoudige opgave, maar wel noodzakelijk. Daarom leggen we met onze klimaatdoelstellingen bewust de lat hoog. Heijmans heeft een duidelijke koers: **net zero** in 2040.

Richting 2030:

- **We willen onze directe emissies (scope 1 en 2) in 2030 met 100% reduceren ten opzichte van 2019, ons basisjaar.** Dat betekent dat we onze directe emissies terugbrengen naar nul. We verminderen deze emissies met duurzame maatregelen voor ons wagenpark, materieel, kantoren en bouwplaatsen.
- **Ons doel is om de absolute scope 3-emissies in 2030 met minimaal 50% te reduceren ten opzichte van 2019.** Hiervoor zetten we een breed pakket aan maatregelen en initiatieven in, gericht op alle onderdelen van deze ketenemissies. De focus ligt op twee hoofdonderwerpen: duurzaam materiaalgebruik (upstream) en energieneutrale bouwwerken (downstream).

Naar net zero in 2040:

- **In 2040 wil Heijmans volledig klimaatneutraal bouwen en werken. Daarmee bereiken we net zero broeikasgasemissies over onze hele waardeketen.**

Heijmans rapporteert uitgebreider over de klimaatdoelstellingen en de voortgang daarvan in het hoofdstuk Klimaat binnen het Duurzaamheidsverslag.

Duurzaam materiaalgebruik

Heijmans streeft ernaar om grondstoffen en materialen zo efficiënt mogelijk in te zetten en waar mogelijk te hergebruiken. Dat vraagt om een nauwe samenwerking met leveranciers en andere partners in de keten. Alleen samen zijn we in staat om onze klimaatdoelstellingen voor scope 3 te realiseren.

De tekentafel vormt daarbij het startpunt. In het ontwerpstadium identificeren we welke materialen de grootste milieubelasting opleveren. Eerst optimaliseren we het materiaalgebruik; hoe minder, hoe beter. Vervolgens kiezen we voor alternatieven met een lagere impact, zoals houttoepassingen of andere biobased materialen. Voor materialen met relatief hoge broeikasgasemissies, zoals beton, asfalt en staal, ontwikkelen we in en samen met de keten specifieke oplossingen om deze te reduceren. Ook verlengen we de levensduur van bestaande constructies door gericht beheer en onderhoud, om zo waarde en materiaalpotentieel te behouden.

Betonketen

Beton is door het gebruik van cement een van de meest gebruikte en CO₂e-intensieve materialen binnen de bouwsector. De verduurzaming van beton vraagt om samenwerking in de hele keten: van opdrachtgever tot leverancier. Heijmans is actief deelnemer aan het nationale Betonakkoord, een samenwerkingsverband tussen opdrachtgevers, bouwbedrijven, producenten en kennisinstellingen om de opgave van het grondstoffenakkoord voor beton te concretiseren. Binnen dit programma werken we aan innovaties en afspraken die bijdragen aan de reductie van broeikasgasemissies in de betonketen.

In juni 2025 kwamen bij Heijmans in Rosmalen ruim 75 vertegenwoordigers van prefabbetonleveranciers bijeen. Aanleiding was de gezamenlijke behoefte van vier grote bouwondernemingen aan duurzamer prefab beton, om te voldoen aan de nieuwe, strengere CO₂e-plafondwaarden die in samenwerking met opdrachtgevers zijn vastgesteld. In het Betonakkoord zijn daarnaast streefwaarden opgenomen: ambitieuze richtlijnen die richting geven aan de verdere verduurzaming van (prefab) beton, waar we met marktpartijen gezamenlijk naartoe willen bewegen. Daarom presenteerden diverse innovatieve bedrijven hun oplossingen om de CO₂e-uitstoot van prefab beton verder te verminderen. Dit initiatief benadrukt dat een gezamenlijke ketenaanpak essentieel is om de transitie naar duurzamer prefab beton te versnellen.

Asfalt

Een andere belangrijke stap in de reductie van onze scope 3-emissies is de aanleg van een nieuwe asfaltcentrale. De Asfalt Centrale Lage Weide (ACLW) is een initiatief van AsfaltNu. Heijmans participeert voor 50% als aandeelhouder in AsfaltNu. De bouw is gestart in 2025 en naar verwachting is ACLW in de loop van 2026 volledig operationeel. Innovatieve technieken zorgen ervoor dat de productie emissiearm en geurvrij zal zijn. Daarnaast maakt de centrale het technisch mogelijk om asfalt te produceren dat volledig circulair is, afhankelijk van projectspecifieke klantwensen. ACLW zal oud asfalt recyclen en opnieuw toepassen. De centrale zal in staat zijn om asfalt te produceren bij een sterk verlaagde temperatuur. Hierdoor wordt naar verwachting een CO₂e-reductie van ruim 50% gerealiseerd ten opzichte van de huidige standaard.

Circulaire toepassingen

In 2025 voerden we een impactanalyse uit op onze vier grootste materiaalstromen, asfalt, beton, staal en hout, om de circulariteit beter in kaart te brengen. Circulariteit levert een directe bijdrage aan de reductie van CO₂e-uitstoot. In het verlengde hiervan hebben we in 2025 verdere stappen gezet in het circulair besparen van met name beton en staal, door innovatieve oplossingen in de praktijk toe te passen. Zo zijn we in de bouwcombinatie Physics gestart met de bouw van het gelijknamige gebouw voor de faculteit Technische Natuurwetenschappen op Campus Zuid van de TU Delft. De bouwcombinatie realiseert hier een innovatief en energiezuinig onderzoeksgebouw. Physics wordt gebouwd met herwonnen beton, afkomstig uit het voormalige Logistiek en Milieu-gebouw dat eerder op dezelfde locatie stond. Deze zogeheten betonoogst bespaart grondstoffen, vermindert de CO₂e-uitstoot en verlengt de levensduur van materialen. 70% van het gebruikte beton bevat circulaire grondstoffen en daarmee geldt Physics momenteel als voorloper op het gebied van circulair bouwen in Nederland.

Een andere belangrijke stap is de start van de renovatie en verduurzaming van De Nieuwe Post in Arnhem. Meer dan de helft van de toegepaste materialen wordt hergebruikt of is biobased, waarvan een deel wordt geoogst uit het bestaande pand zelf. Ook wordt gebruik gemaakt van donormateriaal uit een ander project.

Een concreet voorbeeld van circulair werken is de pilot voor het hergebruik en traceren van materialen op Schiphol. Tussen oktober 2024 en maart 2025 hergebruikten we samen met onze partners meer dan 340 materialen die waren opgeslagen in de loods Freightway. Deze materialen werden via een digitaal platform van Excess Materials Exchange (EME) voorzien van een materialenpaspoort en QR-code met geolocatie, zodat ze eenvoudig konden worden getraceerd en opnieuw ingezet konden worden binnen de terminal.

Biobased materialen

Om verder te verduurzamen, zetten we in op het gebruik van biobased materialen, zoals het gebruik van hout en cellulose in de houtskeletbouwwoningen van het Horizon-concept. Ook heeft Heijmans de teelt van vezelhennep in 2025 verder uitgebreid van 6,5 hectare naar 23,5 hectare. Met het traject 'van eigen land naar eigen pand', in samenwerking met GreenInclusive, zijn we begonnen met het telen, verwerken en toepassen van hennepvezel als duurzaam alternatief voor traditionele isolatiematerialen. Dit materiaal biedt meerdere voordelen: het verlaagt de uitstoot van broeikasgassen bij de bouw, verbetert het binnenklimaat dankzij de vocht- en temperatuurregulerende eigenschappen, en vereist geen chemische bestrijdingsmiddelen of kunstmest voor de teelt. Heijmans gaat deze eindproducten gebruiken voor het isoleren van de woningen in het project Thedamaborg in Nietap (Drenthe). In Kalsdonk Roosendaal renoveert Heijmans samen met woningcorporatie Alwel 71 huurwoningen. De hellende daken zijn geïsoleerd met tarwestro: een 100% natuurlijk restproduct uit de landbouw. Dit natuurlijke materiaal verkleint de ecologische voetafdruk en woningen worden comfortabeler en energiezuiniger.

Energieneutrale gebouwen

Het realiseren van energieneutrale gebouwen vormt een belangrijk onderdeel van onze bijdrage aan de verduurzaming van de gebouwde omgeving. We richten ons op het minimaliseren van energiegebruik en het toepassen van hernieuwbare energie. Netcongestie is een steeds grotere uitdaging. Daarom ontwikkelen we slimme oplossingen, zoals batterijopslag en geïntegreerde energiesystemen.

In de woningbouw hanteert Heijmans voor alle grondgebonden woningen de bovenwettelijke norm dat BENG 2=0 moet worden gerealiseerd. Voor ons appartementenconcept hebben we de ambitie dit uiterlijk in 2030 te bereiken. BENG 2=0 wordt vanaf 2026 al de standaard voor alle appartementen onder de zes woonlagen die we in verkoop brengen.

We combineren hoogwaardige isolatie met de inzet van onder andere warmtepompen en zonnepanelen. Ook binnen utiliteitsbouw zetten we erop in om gebouwen gasloos en energieneutraal te maken. We kijken niet alleen naar energiesystemen en installaties, maar ook naar de isolerende schil, vorm en oriëntatie van de gebouwen.

Hoewel infraobjecten minder energie-intensief zijn dan woningbouw of utiliteitsbouw, besteden we ook daar uitgebreid aandacht aan het verminderen van het energieverbruik. Dit doen we onder meer door toepassing van energiezuinige verlichting en optimalisatie van tunneltechnische installaties.



Slim en duurzaam

Projectcase: Provinciehuis Overijssel

Samen met de Provincie Overijssel werkt Heijmans aan het verder verduurzamen van het provinciehuis in Zwolle. Vanuit de duurzame ambities van de opdrachtgever voeren we stap voor stap verbeteringen door. Het gebouw is sinds 2023 volledig gasloos dankzij bouwkundige aanpassingen en technische aanpassingen, zoals triple glas, zonnepanelen en twee hogetemperatuurwarmtepompen met een natuurlijk koudemiddel. In 2025 zijn de voorbereidingen getroffen om vanaf 2026 hemelwater op te vangen voor het doorspoelen van de toiletten, wat een aanzienlijke besparing op drinkwater realiseert. Tot slot wordt het pand voorzien van energiezuinige ledverlichting.

Met een slim gebouwbeheersysteem wordt het gebouw bovendien efficiënter beheerd. Ruim tweeduizend sensoren meten temperatuur, licht, luchtvochtigheid en bezettingsgraad. Zo kunnen per zone de verlichting en het binnenklimaat worden geregeld en worden storingen sneller opgespoord. Dat levert comfort op voor gebruikers en energiebesparing voor de provincie.

De verduurzaming van utiliteitsgebouwen is een enorme maatschappelijke opgave. De samenwerking met de Provincie Overijssel laat zien hoe gezamenlijke ambities leiden tot concrete resultaten. Wat we hier leren, kunnen we ook toepassen bij andere klanten en gebouwen.

Emissieloos transport en materieel

Voor onze activiteiten willen we onze emissies minimaliseren en onze ecologische voetafdruk verkleinen. Dat doen we onder andere met concrete maatregelen op het gebied van transport en materieel. Emissieloos werken is daarbij onmisbaar in onze route naar 2030: volledig CO₂e-neutraal voor onze eigen uitstoot (scope 1 en 2) en 50% reductie in de uitstoot van derden (scope 3).

Eind 2025 zijn bij Heijmans de laatste brandstofauto's met geel kenteken uitgefaseerd (recente overnames niet meegenomen). Daarmee is een belangrijke stap gezet in de elektrificatie van het leasewagenpark. Alle duizenden leaseauto's van Heijmans rijden nu elektrisch. De overstap is in zes jaar tijd gerealiseerd. Daarnaast is inmiddels 40% van de werkbussen van Heijmans elektrisch. In Nederland ligt dit aandeel op minder dan 5%.

Heijmans heeft de afgelopen jaren ook fors geïnvesteerd in emissieloos materieel, variërend van heistellingen tot asfaltsets. Hierdoor kunnen we bouwwerkzaamheden inmiddels volledig emissieloos uitvoeren. Het is wel van belang dat wij opdrachtgevers stimuleren om in de tenderfase het gebruik van emissieloos materieel consequent voor te schrijven en daarmee de CO₂e-uitstoot verder te reduceren. Een voorbeeld is TenneT, dat bij de vernieuwing en uitbreiding van het hoogspanningsstation Maasbracht het gebruik van emissieloos materieel als belangrijk criterium heeft opgenomen. We roepen opdrachtgevers nadrukkelijk op dit voorbeeld te volgen en emissieloos materieel structureel onderdeel te maken van hun uitvragen.

Om onze ambitie te versnellen, ontwikkelden we in 2025 samen met de firma Bredenoord het eerste mobiele laadplein voor elektrisch bouw materieel. Dit laadplein kan op uiteenlopende locaties worden ingezet en maakt het mogelijk om graafmachines, shovels en vrachtwagens efficiënt op te laden met groene stroom. De eerste ingebruikname vond plaats op Schiphol, waar het mobiele laadplein werd ingezet voor werkzaamheden aan de Buitenveldertbaan.

Hernieuwbare energie en brandstoffen

Heijmans vergroent zijn elektriciteit en gas via Garanties van Oorsprong en investeert in directe duurzame opwek, zoals zonnepanelen op kantoren en bouwplaatsen. Daarnaast onderzoeken we de inzet van waterstof. We maken gebruik van HVO-brandstof in plaats van diesel wanneer elektrificatie van zwaar materieel of transportvoertuigen niet mogelijk is. De volgende stap is om deze overstap ook samen bij onderaannemers te realiseren.

Klimaatexamen

In mei 2025 namen circa vijftig medewerkers van Heijmans deel aan het Klimaatexamen, een initiatief waarmee deelnemers hun kennis over klimaatverandering toetsen. Zij beantwoordden 28 inhoudelijke vragen over oorzaken, gevolgen en mogelijke oplossingen. De gemiddelde score bedroeg 7,5. Heijmans was het eerste bedrijf dat zich voor dit examen aanmeldde.

Om het bewustzijn over klimaatverandering verder te vergroten, organiseert Heijmans het Klimaatexamen in 2026 opnieuw voor medewerkers.

Groot onderhoud

Projectcase: Buitenveldertbaan (Schiphol)

In de zomer van 2025 voerde Heijmans, samen met Royal Schiphol Group en diverse ketenpartners, groot onderhoud uit aan de Buitenveldertbaan. In twintig weken tijd werden 3,5 kilometer asfalt vervangen, 1.800 armaturen toegepast voorzien van LED-verlichting, circa 400 kilometer kabels gelegd en 5 kilometer afwateringsgoten vernieuwd. Dit terwijl de omliggende taxibanen in gebruik bleven.

Door dit werk zo duurzaam mogelijk uit te voeren, realiseerden we een CO₂e-besparing van 6.580 ton. In totaal werd bijna 100.000 ton asfalt aangebracht. Van het tijdens de werkzaamheden vrijgekomen asfalt is 90% bestemd voor hergebruik in projecten op Schiphol. Ruim 60% van dit vrijgekomen asfalt is hergebruikt binnen het project Buitenveldertbaan. Ook materialen als beton voor de fundatie van de afwateringsgoten en de herstelde betonnen platen aan het uiteinde van de Buitenveldertbaan zijn circulair. Het project is bovendien grotendeels emissieloos uitgevoerd. Dankzij twee vaste laadpleinen en een mobiel laadplein kon elektrisch bouw materieel continu worden voorzien van groene stroom. Deze aanpak laat zien hoe Heijmans met duurzame technieken, een efficiënte werkwijze, circulaire materiaalstromen en emissievrije uitvoering concreet bijdraagt aan de CO₂e-reductie in de infrastructuur.



Water

Water is de basis van al het leven op aarde. Door klimaatverandering hebben we in toenemende mate te maken met zowel te veel als te weinig water. De extremen nemen toe. In Nederland kunnen en moeten we slimmer omgaan met hemel-, grond- en oppervlaktewater. Heijmans heeft invloed op het watersysteem via zijn activiteiten in de openbare ruimte en in de eigen kantoren en op bouwplaatsen. In al onze werkzaamheden raken we water. Tegelijkertijd beschikken we over de kennis en expertise om de kwaliteit en de kwantiteit van water te verbeteren.

Onze visie op water is opgebouwd rond vier thema's: waterkwaliteit, waterbalans, watergebruik en waterveiligheid.

Waterkwaliteit

We willen de kwaliteit van ons water verbeteren en vervuiling voorkomen. In samenwerking met TAUW voerden we in 2025 een **impact assessment** uit in het kader van de Kaderrichtlijn Water (KRW). Daarmee brengen we in kaart welke effecten onze activiteiten hebben op de waterkwaliteit en welke maatregelen die kunnen verbeteren.

Daarnaast ontwikkelen we innovatieve oplossingen die we direct in de praktijk toepassen. Zo hebben we in het kanaal van Gent naar Terneuzen een 'plastic soepvanger' geplaatst om plastic uit het oppervlaktewater te verwijderen. En we hebben in 2025 een compacte, mobiele waterzuivering ontwikkeld om grond- en oppervlaktewater ter plekke te reinigen. De installatie kan snel worden ingezet op uiteenlopende projecten.

Waterbalans

Voor een gezonde waterbalans werken we vanuit het principe 'water- en bodemsturend'. Dat betekent dat we in onze ontwerpen nadrukkelijk rekening houden met waterveiligheid, wateroverlast en bodemdaling. We passen instrumenten toe zoals de Ecologie-, Bodem- en Water-scan (EBW-scan) en de Duurzame Ontwerp Principes (DOP) om de juiste balans te vinden tussen ecologie, bodem en water.

De EBW-scan brengt de randvoorwaarden van het natuurlijke systeem in kaart. We analyseren kansen en risico's en adviseren over concrete maatregelen. Deze worden vervolgens meegenomen in gesprekken met de opdrachtgever of dienen als input voor werkplanningen en ontwerpen. De EBW-scan helpt om droogte, wateroverlast en bodemdaling te voorkomen. Inmiddels is de scan toegepast in acht gebiedsontwikkelingen en vier infrastructurele projecten.

De in 2024 aangescherpte Duurzame Ontwerpprincipes (DOP) zijn in 2025 actief toegepast in onze ontwerpen. Voor water betekent dit dat we ontwerpen maken die waterrobuust zijn: met minimale verharding, een goed functionerend afwatersysteem en bij voorkeur oppervlakkige wateropvang zoals wadi's. We rekenen met (grond)waterveilige hoogtes en sturen op het voorkomen van watervervuiling.

Dit sluit aan bij de bredere ambitie die Heijmans in 2025 heeft geformuleerd voor de waterbalans. We nemen gebiedsgerichte maatregelen tegen wateroverlast, droogte en waterstress in projecten waar sprake is van waterproblematiek. Hiermee willen we de waterbalans positief beïnvloeden. In 2026 stellen we voor een aantal projecten de waterbalans concreet vast en bepalen we welke aanvullende maatregelen nodig zijn.

Watergebruik

Vanzelfsprekend brengen we ook ons eigen watergebruik in kaart, met als doel onze 'watervoetafdruk' te verminderen. We maken een onderscheid tussen de volgende aandachtsgebieden: het drinkwatergebruik in onze eigen bedrijfsvoering, het drinkwatergebruik in gebouwen en het watergebruik bij de productie van grondstoffen.

Heijmans heeft zichzelf ten doel gesteld om in 2030 30% minder drinkwater te gebruiken in de eigen kantoor- en projectlocaties ten opzichte van 2019. We realiseren deze reductie door het beperken van watergebruik, het inzetten van duurzame waterbronnen, zoals regen- en oppervlaktewater en het efficiënt benutten van niet-hernieuwbare waterbronnen.

Om het gebruik van drinkwater te verminderen en beter om te gaan met piekbelasting bij hevige regen, zijn we in 2025 gestart met een pilot voor regenwateropslag in vijf nieuwbouwprojecten in Rotterdam, Leerdam, Nijkerk, Middelburg en Lemmer. De woningen worden uitgerust met een systeem dat regenwater opvangt en opslaat, zodat dit kan worden hergebruikt voor het doorspoelen van toiletten, het laten draaien van wasmachines en het besproeien van tuinen. In 2025 zijn in Drachten de eerste twee woningen opgeleverd met dit systeem. De projecten in Leerdam en Nijkerk zijn in verkoop en worden in 2026 gerealiseerd.

Met deze aanpak onderzoeken we hoe we in de gebouwde omgeving kunnen komen tot structurele drinkwaterbesparing. Op Eindhoven Airport heeft Heijmans, als onderdeel van de uitbreiding van de terminal, in 2025 een waterbuffer geplaatst die 320.000 liter regenwater opvangt. Dit water wordt hergebruikt voor onder meer de toiletspoeling, waardoor jaarlijks circa 1,5 miljoen liter drinkwater wordt bespaard en de piekbelasting op het riool wordt verminderd. In Rotterdam-Zuid is in het project Hart van Zuid een ondergrondse waterbuffer aangelegd. Het regenwater wordt opgevangen

op het Zuidplein en het parkeerterrein van Ahoy, gezuiverd en opgeslagen in een ondergronds bassin, waarna jaarlijks circa 20 miljoen liter water kan worden benut voor onder meer toiletspoeling, schoonmaak, een waterplein en voor het verbeteren van de waterkwaliteit in het Zuiderpark. Ook in het provinciehuis in Zwolle wordt een waterbuffer geplaatst. Bij de reconstructie van knooppunt De Nieuwe Meer in Amsterdam besparen we wekelijks meer dan 120.000 liter drinkwater door in plaats van kraanwater, water uit de Schinkel te gebruiken voor de productie van grout en beton.

Bewustzijn

Om het bewustzijn rondom het gebruik van water en klimaatadaptatie te vergroten, hebben we in 2025 verschillende initiatieven ingezet. In de podcast ***Kan het samen?*** ging CEO Ton Hillen in gesprek met deltacommissaris Co Verdaas over hoe we Nederland weerbaar maken tegen extreme weersomstandigheden zodat we bestand zijn tegen te veel water, maar ook genoeg hebben op droge dagen. Daarnaast openden we tijdens de Nationale Klimaatweek in Almelo de WaterWeetjesWagen: Een mobiele wagen die jong en oud laat ervaren hoe kleine maatregelen, zoals het afkoppelen van de regenpijp, een groen dak of meer beplanting, helpen tegen wateroverlast, droogte en hittestress. Met deze activiteit brengen we kennis en handelingsperspectief over klimaatadaptatie letterlijk de wijk in.

Waterveiligheid

Voor Nederland, dat voor een groot deel onder de zeespiegel ligt, heeft klimaatverandering een extra betekenis. Door het stijgen van de zeespiegel en de waterstanden van rivieren, onder andere veroorzaakt door het smelten van sneeuw in de bergen van nabijgelegen landen en hevige regenval, komt het water zowel vanuit zee als vanuit landzijde. Hierdoor zijn we genoodzaakt om tijdig maatregelen te nemen ter voorkoming van overstromingen.

Heijmans werkt aan het versterken van het dijkensysteem en we bouwen nieuwbouwwijken die bestand zijn tegen hoog water. We dragen zo actief bij aan het veilig houden en veiliger maken van ons watersysteem. Zo is in december 2025 de dijkversterking Gorinchem-Waardenburg

hoogwaterveilig verklaard en nagenoeg afgerond. De dijkversterking Lauwersmeersdijk-Vierhuizen is bevindt zich in een vergevorderd stadium. In dit project is onder meer een getijdenduiker aangelegd, waarmee het getij in de Marnewaard achter de dijk gedeeltelijk kan worden teruggebracht. Daarnaast is in 2025 de realisatie van de Sterke Lekdijk gestart en is met de gunning van de dijkversterking Thorn-Wessem een nieuw project toegevoegd aan onze portefeuille.

Biodiversiteit

Biodiversiteit is een integraal onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie. We erkennen dat een gezonde natuur en biodiversiteit een bestaansvoorwaarde vormen voor zowel onze organisatie als de samenleving. Biodiversiteit speelt, naast klimaat en water, een cruciale rol in het verbeteren van onze leefomgeving, zodat we deze beter achterlaten dan we hem hebben aangetroffen. Door de aard van onze activiteiten hebben we altijd een interactie met biodiversiteit. We hebben impact op biodiversiteit in onze werkzaamheden en waardeketen, en zijn tegelijkertijd afhankelijk van de ecosysteemdiensten die de natuur levert. Onze visie is daarom tweeledig. Enerzijds willen we 'Biodiversiteit versterken' door onze impact te verminderen en waar mogelijk natuurpositieve impact te realiseren. Anderzijds zetten we 'Natuur als oplossing' in door de ecosysteemdiensten die de natuur biedt verantwoord te gebruiken, te versterken waar mogelijk en actief toe te passen in de vraagstukken die we in ons werk tegenkomen.

Biodiversiteit versterken

We versterken biodiversiteit door gericht te sturen op ruimte voor de natuur, soortenrijkdom, omgevingscondities en natuur als grondstof. In onze projecten en werkzaamheden komen we in en rond de buitenruimte in aanraking met bestaande natuur of kunnen we extra ruimte voor natuur creëren. We dragen bij aan het beschermen en versterken van de natuur, bijvoorbeeld door bermen en faunapassages bij infrastructuurprojecten die zorgen voor verbinding tussen natuurgebieden. In woonomgevingen kunnen we de hoeveelheid bestrating beperken en met groene gevels en daken extra ruimte voor natuur creëren.

Het vergroten van de soortenrijkdom vraagt om variatie in beplanting en leefomgevingen. Met natuurinclusieve maatregelen, zoals het planten van inheemse flora, het plaatsen van insectenhôtels en het ontwikkelen van natuurvriendelijke oevers en bloemrijke bermen, ontstaan verschillende biotopen. Zo verhogen we de diversiteit in een gebied en versterken we lokale ecosystemen. Een concreet voorbeeld is de aanleg van een nevengeul in de Maas bij Herwijnen, waar we dijkversterking combineren met versterking van de biodiversiteit.

Daarnaast kunnen we de biodiversiteit beschermen en versterken door het gebruik van schadelijke stoffen te verminderen, emissies zoals stikstof en CO₂ te reduceren en verspreiding van vervuiling, zoals microplastics, te voorkomen. Met slimme technieken en werkmethoden kunnen we bovendien bijdragen aan een gezonde bodem. Samen met partners, zoals Wageningen Universiteit, werken we in het onderzoeksproject UrbiSoil aan een bodemgezondheidsindex voor de stedelijke omgeving. Zo wordt fundamentele kennis toepasbaar in onze projecten.

Tot slot beperken we de impact van grondstofwinning door in te zetten op natuurinclusieve, regeneratieve en duurzame exploitatie van natuurlijke hulpbronnen. We gebruiken al jaren hernieuwbare grondstoffen, zoals hout en hennepvezel, en verminderen de inzet van primaire grondstoffen zoals grind en metaal. Ons commitment aan de Nationale Aanpak Biobased Bouwen (NABB) voor de GWW-sector versterkt deze koers.

Natuur als oplossing

Een sterke natuur geeft ons in de vorm van ecosysteemdiensten veel terug. Toepassing van het NL Gebiedslabel van NL Greenlabel in onze gebiedsontwikkelingen creëert extra ruimte voor natuur in de openbare ruimte. Deze versterkte natuur draagt direct bij aan een betere weerbaarheid tegen klimaatinvloeden en aan het fysieke en mentale welzijn van bewoners.

De natuur biedt bovendien talloze voorbeelden van efficiënte en duurzame oplossingen. Door natuurlijke principes te bestuderen en toe te passen, kunnen we onze activiteiten verder verduurzamen. De toepassing van zelfhelend beton bij de spoortunnel in Gilze-Rijen is hiervan een inspirerend voorbeeld. Een combinatie van bacteriesporen en voedingsstoffen vormt een 'betongeneesmiddel'. De bacteriën worden actief zodra ze door scheuring in aanraking komen met vocht en zuurstof. Als gevolg daarvan worden de scheuren door de bacteriën gevuld met een dichtende kalksteenlaag. Door deze toevoeging wordt de benodigde hoeveelheid wapeningsstaal verminderd en neemt de levensduur van de constructie toe.

Onderdeel van onze werkprocessen

We werken aan methoden om natuurherstel en -versterking meetbaar te maken, om biodiversiteit structureel onderdeel te maken van onze werkprocessen. De Natuurladder, die Heijmans mede heeft ontwikkeld en is overgedragen aan Stichting Deltaplan Biodiversiteitsherstel, is inmiddels breed beschikbaar binnen de bouwsector. Hiermee kunnen projectteams op gestandaardiseerde wijze bepalen hoe hun keuzes bijdragen aan biodiversiteit en natuurkwaliteit.

Om Heijmans' medewerkers te ondersteunen bij het versterken van biodiversiteit in projecten, heeft Heijmans een Biodiversiteitsmaatregelen App geïntroduceerd. Een praktische tool die per fase van een project laat zien welke maatregelen je kunt nemen om de biodiversiteit te versterken of de natuur als oplossing in te zetten. Dit varieert van eenvoudige ingegrepen op de bouwplaats, zoals het plaatsen van nestkasten, tot meer integrale oplossingen in het ontwerp, zoals het plaatsen van een groene gevel. De app wordt de komende jaren verder doorontwikkeld.

Biobuddy

Heijmans heeft de BioBuddy in ontwikkeling, een innovatieve meetbox die met behulp van kunstmatige intelligentie (AI) de biodiversiteit in een gebied meet en analyseert. De BioBuddy verzamelt continu beeld- en geluidsmateriaal van flora en fauna, zoals insecten, vogels en zoogdieren, en stuurt deze data naar een centrale database voor verdere analyse.

De BioBuddy is in 2025 op verschillende projectlocaties ingezet om de biodiversiteit te monitoren en meetbaar te maken. Zo wordt het systeem gebruikt bij de groene transformatie van de Universiteit van Amsterdam op het Roeterseiland, waar de campus de komende jaren wordt ontwikkeld tot een toekomstbestendige, natuurinclusieve omgeving. Ook in De Kemmer in Oirschot wordt de BioBuddy toegepast om de aanwezigheid van insecten, vogels en kleine zoogdieren in kaart te brengen en veranderingen in biodiversiteit over langere tijd te volgen. Een onderdeel van de BioBuddy is de BirdBuddy, die gebruik maakt van akoestische monitoring om vogelgeluiden te herkennen en te analyseren. Door het aantal en de diversiteit van vogelsoorten in een gebied in kaart te brengen, kunnen we waardevolle inzichten verkrijgen over de biodiversiteit. Als onderdeel van de gebiedsontwikkeling is de BirdBuddy geïnstalleerd bij het Militair Museum in Soest.

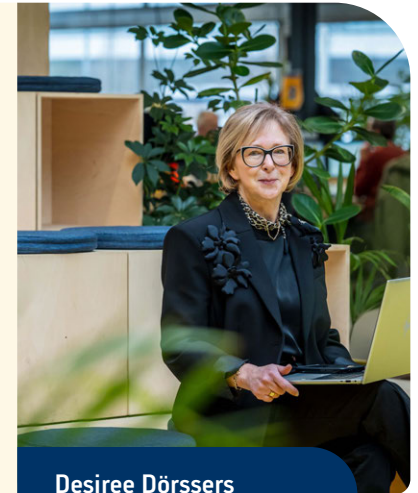
Duurzame gebiedsontwikkeling

We streven ernaar dat alle gebiedsontwikkelingen waar Heijmans actief is in 2030 een NL Greenlabel Gebiedslabel behalen met score A. Daarmee leggen we de lat bewust hoog voor duurzame gebiedsontwikkeling. De in 2023 vernieuwde methodiek van NL Greenlabel beoordeelt projecten op thema's zoals energie, biodiversiteit, mobiliteit en water uitgedrukt in een score van A (uitstekend) tot G (ondermaats). Verschillende projecten van Heijmans zijn inmiddels bekroond met een A- of B-score. Naast Leusden, Ermelo en Uden heeft in 2025 ook Hoogkamer Voorhout een definitief Gebiedslabel ontvangen met score B. Op dit moment is voor acht gebiedsontwikkelingen de ontwerpfase afgerond en voor tien gebiedsontwikkelingen de pre-screening voltooid. Voor infraprojecten werken we met de Natuurladder en streven we naar trede 5.

Duurzaamheid is bij Heijmans geen “moeten” ”

“In 2025 won Heijmans de CSRD-award voor het duurzaamheidsverslag 2024. Die erkenning voor transparantie en duurzaamheid is een mooie opsteker voor het hele team en bevestigt dat we op de goede weg zijn. Voldoen aan wetgeving zoals de CSRD is noodzakelijk, maar bij Heijmans voelt het niet als ‘moeten’. We zien het juist als een kans om onze maatschappelijke rol verder te versterken. We zijn oprecht gemotiveerd om het elke dag beter te doen, met oog voor de lange termijn, de menselijke maat en een gezondere leefomgeving.

Goede rapportage speelt daarin een belangrijke rol: het geeft inzicht, focus en richting. De CSRD heeft ons geholpen om doelen scherper te formuleren, de samenwerking tussen afdelingen te versterken en risico's helderder in beeld te krijgen. We zijn er nog niet helemaal. Datakwaliteit en verdere integratie in onze processen blijven aandachtspunten. Juist daarom ben ik trots om bij Heijmans te werken: omdat duurzaamheid hier geen abstract begrip is, maar iets wat we samen steeds concreter en tastbaarder maken.”



Desiree Dörssers
Senior adviseur Duurzaamheid

Verbinding

Een nieuwe, passende aanpak is nodig om de complexe opgaven van deze tijd het hoofd te bieden. Heijmans neemt hierin graag de regie. We creëren sterke netwerken en haken verrassende nieuwe partijen aan. Bij het tot stand komen van baanbrekende oplossingen staan we naast de opdrachtgever. Samen brengen we de dilemma's in kaart en we bepalen in nauw overleg hoe we deze op integrale wijze kunnen aanpakken. Dat kan alleen als we langtermijnrelaties aangaan, natuurlijk met onze opdrachtgevers, maar ook met leveranciers en andere partners. We bundelen krachten en leren van elkaar. Zo zetten we samen de grootste mogelijke stap vooruit.

Naast de klant

We willen niet afwachten tot een opdrachtgever ons een vraag stelt. Door ons te verdiepen in zijn opgaven van vandaag én morgen, koppelen we onze kennis en ervaring aan die van de opdrachtgever. Zo werken we vanuit één gezamenlijk doel en benutten we elkaars complementaire kracht.

De kracht van een sterke klantrelatie ligt in wederzijds vertrouwen en langdurige samenwerking. Dat verklaart mede de aanhoudende groei van het omzetaandeel **recurring business** in ons portfolio, waaronder langjarige raamcontracten en één-op-één-opdrachten. Het laat bovendien zien dat we onze klanten niet alleen kennen, maar ook echt begrijpen.

BOLD STATEMENTS - Verbinding



6. Kwalitatieve inbreng

We geloven erin dat we de meeste toegevoegde waarde kunnen leveren als we zij aan zij staan, in een evenwichtige samenwerking met onze opdrachtgevers. Daarom werken we in 2030 enkel voor opdrachtgevers die hun keuze voor Heijmans (grotendeels) baseren op onze kwalitatieve inbreng.

7. Samenwerking

In 2030 beoordeelt 80% van onze (keten)partners de samenwerking met Heijmans met > 8.

8. Innovatie

Door actief samen te werken met start-ups en kennisinstellingen komen we tot baanbrekende oplossingen. In 2030 hebben we vanuit dit soort samenwerkingen minimaal tien succesvolle innovaties voortgebracht.

Zo werkten we in 2025 intensief samen met het Rijksvastgoedbedrijf aan de tijdelijke huisvesting van het Ministerie van Algemene Zaken. Het project aan de Bezuidenhoutseweg in Den Haag kende een hoge mate van complexiteit: een rijksmonument, een korte doorlooptijd en ingrijpende constructieve aanpassingen terwijl het gebouw deels in gebruik bleef.

Succes was alleen mogelijk dankzij intensieve samenwerking en wederzijds vertrouwen tussen het Rijksvastgoedbedrijf als opdrachtgever, Heijmans als hoofdaannemer, de gebruikers en de betrokken adviseurs, leveranciers en onderaannemers. Dit type samenwerking zien we ook terug in onze relatie met Rijkswaterstaat. In deze langdurige relatie denken we actief mee over de grote renovatieopgave van de Nederlandse infrastructuur. Via langjarige assetmanagementcontracten dragen we bij aan het toekomstbestendig beheren, onderhouden en vernieuwen van vitale netwerken.

Diezelfde samenwerkingskracht zien we terug in onze relatie met TenneT, waar we met de opening van de fabriek Krachtveld eind 2025 samenwerken aan de versnelling van de uitbreiding van het elektriciteitsnet. Door in een geconditioneerde omgeving de prefabricatie van hoogspanningsvelden mogelijk te maken, verkorten we de doorlooptijd ten opzichte van de traditionele bouwmethode op de bouwlocatie.

Heijmans is een van de bouwbedrijven die deelneemt aan de nieuwe Commandopost Vastgoed (CPV): een samenwerkingsverband van Defensie, het Rijksvastgoedbedrijf en marktpartijen dat de versterking van de militaire infrastructuur en slagkracht van Nederland verbindt met de kennis, capaciteit en innovatiekracht van de bouwsector. De oprichting van de CPV komt voort uit de grote opgave waar Defensie voor staat: het versneld realiseren van moderne, duurzame en betaalbare voorzieningen, van kazernes en legeringsgebouwen tot oefenruimtes en vliegvelden.

Samen sneller bouwen aan het energienet van de toekomst ”

Vorig jaar opende in Ede de prefabfabriek Krachtveld. In 2025 lag de focus op de opstart en inrichting. Jakko Simonse begon in die periode als werkvoorbereider bij Heijmans. "Wat mij direct opviel, is de open cultuur. Met een nog klein team bouwen we samen met TenneT aan modulaire hoogspanningsvelden. De samenwerking is intensief en prettig. Teamleden van de opdrachtgever zijn regelmatig in de fabriek aanwezig om samen af te stemmen en te verbeteren. Dat maakt het versneld produceren van krachtvelden echt een gezamenlijke opgave."

Begin 2026 worden naar verwachting de eerste modules opgeleverd. "Heijmans is een grote organisatie, maar met korte lijnen. Dat werkt efficiënt en maakt samenwerken vanzelfsprekend. Van oudsher is Heijmans sterk in projectmatig werken; in de prefabfabriek draait het nu om productie. Dat vraagt om anders denken en anders doen. Juist die verandering maakt het een mooie uitdaging."

**Jakko Simonse**Werkvoorbereider prefabfabriek
Krachtveld

Contractvormen

We streven ernaar onze brede expertise – van infrastructuur en energie tot vastgoedontwikkeling, bouw en beheer – op zo'n manier in te zetten dat we maximaal bijdragen aan een duurzame toekomst voor Nederland. Daarom kiezen we bij voorkeur voor contractvormen waarbij we geselecteerd worden op basis van onze toegevoegde waarde om zo met onze expertise en die van de opdrachtgever een gezamenlijk doel te bereiken. We hechten belang aan transparante, relatiegerichte vormen van samenwerken, bijvoorbeeld in bouwteams of met tweefasencontracten en raamovereenkomsten. Bij grootschalige, complexe en langdurige projecten werken we ook in alliantieverband. Een voorbeeld hiervan is de Graaf Reinald Alliantie, waarin met Waterschap Rivierenland de dijkversterking Gorinchem-Waardenburg wordt uitgevoerd.

Gebiedsontwikkeling kent een lange doorlooptijd en vraagt om langdurige betrokkenheid en vertrouwen tussen publieke en private partners. Begin 2025 werd Heijmans exclusief partner voor de eerste fase van de gebiedsontwikkeling De Kemmer in Oirschot. Samen met de gemeente werken we vanuit een gedeelde visie aan een nieuw woonlandschap van circa vierhonderd woningen, waarin natuurinclusief en biobased bouwen en gemeenschapsvorming centraal staan.

Klantrelaties verbeteren

We blijven continu zoeken naar manieren om onze klantrelaties verder te verbeteren. Binnen Werken doen we dit via ons Customer Service Excellence-programma. Door structureel in gesprek te zijn met opdrachtgevers is de klanttevredenheid aantoonbaar verbeterd. Dit vertaalt zich in een stijging van de gemiddelde tevredenheid naar een 7,8, waar deze jarenlang stabiel lag op een 7,5.

Om hierin een volgende structurele stap te zetten, zijn we in 2025 gestart met het in kaart brengen van de volledige klantreis, in alle fasen van de relatie: van verkenning en tender tot start van de dienstverlening, optimalisatie en het opleverproces. De inzichten uit deze analyse vertalen we naar een concrete verbeter- en vernieuwingsagenda, waarmee we onze organisatie gericht blijven ontwikkelen. Zo werken we eraan om in 2026 en 2027 een stabiele klanttevredenheid van 8+ te borgen en op termijn op de voor klanten meest waardevolle interacties zelfs een 9+ te kunnen realiseren.

Verder heeft Werken een klantenadviesraad waarbij we opdrachtgevers periodiek uitnodigen om in gesprek te gaan over strategische thema's, marktontwikkelingen en samenwerking. De klantenadviesraad fungeert als structureel platform om strategische initiatieven te toetsen en beter inzicht te krijgen in wat er speelt in de markt. De raad draagt bij aan het versterken van klantrelaties en het verkennen van nieuwe vormen van samenwerking. In 2025 hebben drie bijeenkomsten plaatsgevonden, met als thema's verbinding, innovatie en data governance.

De consument als klant

Ook richting particuliere kopers zetten we stappen om de klantbeleving te verbeteren. In 2025 lanceerden we heijmansnieuwbouw.nl, een platform waarop ons volledige aanbod nieuwbouwwoningen overzichtelijk wordt gepresenteerd.

Op het platform is ook de Nieuwbouwhulp te vinden, waarmee we consumenten in elke fase van het proces – van oriëntatie tot oplevering – ondersteunen met praktische informatie en advies. Daarnaast bieden we via de Nieuwbouwhulp gerichte handvatten voor duurzamer en prettiger wonen. Zo helpen we (toekomstige) bewoners met concrete tips, zoals het vergroenen van de tuin, het onderhouden van zonnepanelen en een gezond binnenklimaat.

Samenwerken in de keten

We geloven in de kracht van langdurige samenwerking en werken daarom intensief samen met onze partners en leveranciers. Door kennis te delen en krachten te bundelen, vergroten we samen onze bijdrage aan een gezonde leefomgeving. Dit vraagt om gerichte sturing op inhoud en samenwerking, zodat we gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en risico's beter kunnen beheersen. Het resultaat: voorspelbare, succesvolle projecten met voordelen zoals meer efficiëntie, kostenbeheersing en hogere kwaliteit.

Co-makers

Binnen Wonen werken we met vaste partners voor Heijmans Huismerk, zogenoemde co-makers. In 2025 hebben we, voor de grondgebonden Huismerkoningen, deze aanpak verder verdiept door binnen de Service Level Agreements (SLA's) ook op zachtere, gezamenlijk vastgestelde prestatie-indicatoren te sturen, zoals veiligheid, duurzaamheid, digitalisering en leverbetrouwbaarheid. Deze manier van werken sluit direct aan op onze strategische ambities. Langdurige samenwerking biedt onze partners zekerheid, en vormt zo een solide basis om samen te blijven vernieuwen en verduurzamen.

Vernieuwing door samenwerking

De kracht van samenwerking komt ook duidelijk naar voren in onze aanpak voor gebiedsontwikkeling. In Rotterdam werken we samen met verschillende marktpartijen aan de herontwikkeling van het voormalige Hunter Douglas-terrein. Het project vormt een nieuw stuk stad waar wonen, werken en maakindustrie samenkomen, en laat zien hoe gezamenlijke investeringen leiden tot innovatieve, haalbare concepten.

Ook bij andere complexe gebiedsontwikkelingen werken we intensief samen met de opdrachtgever aan toekomstbestendige, sterke buurten. Zo tekenden we begin 2025 samen met De Bazaar in Beverwijk een overeenkomst voor de eerste fase van de gebiedsontwikkeling. In vijf fases worden circa duizend duurzame woningen gerealiseerd, waarmee het project bijdraagt aan de woningvraag in de regio en de transformatie tot een geïntegreerde woon- en werkomgeving.

Een ander aansprekend voorbeeld is de gebiedsontwikkeling Dreven, Gaarden en Zichten in Den Haag Zuidwest. Dit grootschalige stedelijke vernieuwingsproject won in 2025 de SKG Award voor duurzame gebiedsontwikkeling, een erkenning voor de hechte samenwerking tussen publieke en private partijen en de aandacht voor sociale, ecologische en economische waardecreatie.

Ook in IJsselstein werken we binnen het project Roba succesvol samen met de gemeente, de provincie en netbeheerder Stedin om ondanks regionale netcongestie toch nieuwe woningen te kunnen realiseren. Het project betreft de transformatie van een metaalfabriek naar een nieuw woongebied. Door een collectief energiesysteem te ontwikkelen, combineren we lokaal opwekken, bufferen en slim sturen van energie, om de impact op het elektriciteitsnet te minimaliseren.

Sectorbrede impact

Veiligheid is bij uitstek een thema waarop gezamenlijke actie in de keten het verschil maakt. Waar mogelijk nemen wij hierin het voortouw en werken we actief samen met leveranciers, onderaannemers, brancheorganisaties en collega-bouwbedrijven om veiligheidsrisico's structureel te verminderen.

In 2025 introduceerden we een AI-detectieassistent op ons bouw materieel. De AI-technologie detecteert automatisch personen en objecten rond het materieel. Acht machines uit onze vloot en een vrachtwagen werden uitgerust met deze technologie, gevolgd door de AI-noodremassistent. Deze systemen verkleinen één van de grootste risico's in de bouw: aanrijdingen tussen mens en materieel. Met deze introductie gaven we een duidelijk signaal aan de sector: deze veiligheidsvoorzieningen zouden standaard moeten zijn op nieuw bouw materieel, en niet iets dat achteraf wordt toegevoegd. Door met onze partners gezamenlijk vraag te creëren, versnellen we de beschikbaarheid van veiligere machines voor de hele sector.

Ook op het gebied van natuur geloven we dat het bundelen van krachten essentieel is om structurele impact te realiseren. Daarom heeft Heijmans Werken in 2025 samen met andere marktpartijen en natuurorganisaties het Manifest Netto Natuurwinst ondertekend. Met dit manifest roepen betrokken partijen op tot een wettelijke norm voor netto natuurwinst bij bouw- en ontwikkelprojecten, geïnspireerd op **Biodiversity Net Gain** in het Verenigd Koninkrijk. Zo wordt natuurherstel een vast en voorspelbaar onderdeel van projecten en levert elk project aantoonbaar meer of betere natuur op.

Innovatief ecosysteem

We kunnen onze strategische ambities niet alleen realiseren. Daarom bouwen we aan een innovatief ecosysteem met kennisinstituten, startups en gespecialiseerde toeleveranciers. Deze partners helpen ons met verschillende oplossingen, van digitalisering tot circulair bouwen, om tot doorbraken te komen voor verschillende complexe maatschappelijke vraagstukken.

We werken samen met instellingen als Wageningen University & Research (WUR), Deltares, Naturalis en de Vogelbescherming. Deze kennispartners leveren inzichten en toepassingen op het gebied van natuur als oplossing, biodiversiteitsmonitoring en gezonde bodems en watersystemen. Ook versterkten we in 2025 onze partnerships met het Deltaplan Biodiversiteitsherstel en de WaterBank. Verder ging in 2025 The Greenlabel Institute officieel van start, waarin de kennis, methodiek en de wetenschappelijke raad van NL Greenlabel zijn ondergebracht. Heijmans is als partner bij deze stichting aangesloten.

Onze samenwerking met Staatsbosbeheer kreeg in 2025 verder vorm en schaal. We hebben ons voorgenomen om tot en met ten minste 2030 jaarlijks samen een bos aan te planten van 16.000 bomen. De nieuw aangelegde bossen nemen CO₂ op en dragen bij aan biodiversiteit. Daarnaast werd de samenwerking in 2025 uitgebreid met Door de Bomen, een nieuw concept voor gebiedsontwikkeling in het buitengebied waarin grootschalige natuurontwikkeling wordt gecombineerd met substantiële woningbouw. Ook was Heijmans in 2025 opnieuw hoofdsponsor van de Nationale Boomfeestdag. Met het thema 'Lekker leven met bomen' werd in november de start van het plantseizoen gevierd. Door heel Nederland werden door kinderen, gemeenten, partners en organisaties nieuwe bomen geplant.

Al deze samenwerkingsverbanden dragen bij aan ons innovatievermogen en daarmee aan het realiseren van een gezondere, duurzamere leefomgeving.

Tijdens de Dutch Design Week 2025 startten we co-labs op, waarin we de samenwerking zoeken met ontwerpers, onderzoekers en start-ups om te werken aan thema's als welzijn, water en biobased bouwmaterialen. Door creatieve denkers en domein- en uitvoeringskennis te verbinden beogen we nieuwe invalshoeken te vinden voor complexe ruimtelijke opgaven, die we vervolgens vertalen naar onze projecten.

Ook op het gebied van slimme technologie zetten we stappen met gespecialiseerde partners. Zo introduceerden we samen Avular, Europa's eerste zelfrijdende elektrische asfaltwals. Door expertise uit andere domeinen te koppelen aan onze eigen kennis van infrastructuur, kwamen we tot een doorbraak die zowel veiligheid bevordert als een oplossing biedt voor het toekomstige tekort aan vakmensen.

Kan het samen?

Om samenwerking te versterken zoeken we actief de verbinding met onze omgeving. Dat doen we ook via onze podcastserie 'Kan het samen?', waarin CEO Ton Hillen in gesprek gaat met prominente personen van verschillende organisaties over maatschappelijke dilemma's zoals het woningtekort, de energietransitie en biodiversiteit.

De insteek is helder: hoe gaan we om met schijnbaar tegengestelde opgaven, zoals bouwen én behoud van natuur. In 2025 zijn de volgende podcasts verschenen:

[Beluister de podcasts van Heijmans](#)

Samenwerking Koning Willem I College

Projectcase: Opleiding nieuwkomers

Heijmans en het Koning Willem I College hebben samen, op initiatief van Heijmans, de bouwopleiding Toekomstvaardig ontwikkeld, speciaal gericht op nieuwkomers. In 2025 is de eerste groep van dertien deelnemers officieel gestart. Zij werken al bij Heijmans en combineren praktijkervaring op de bouwplaats met vakgerichte kennis, taalonderwijs, cultuuriëntatie en coaching.

Heijmans biedt nieuwkomers een kans op werk en opleiding, niet alleen uit maatschappelijke betrokkenheid, maar ook vanwege de waardevolle bijdrage die zij leveren aan de organisatie. Veel nieuwkomers beschikken over een technische opleiding en werkervaring die goed aansluit bij projecten van Heijmans. Door de samenwerking met het Koning Willem I College krijgen zij de kans hun vaardigheden met een gerichte opleiding verder te ontwikkelen. Een volgende ontwikkeling is het verbreden van de opleiding door deze ook beschikbaar te maken voor andere bedrijven binnen en buiten de sector. In 2025 is hiermee een begin gemaakt. Tijdens een bedrijvenbijeenkomst waren meer dan vijftientig organisaties aanwezig om zich te verdiepen in de mogelijkheden van het programma. Daarnaast kan de impact vergroot worden door het aanbod van de opleiding verder uit te breiden naar andere regio's. Meerdere mbo-scholen hebben inmiddels interesse getoond om de opleiding aan te bieden. MBO Amersfoort is voornemens om in september 2026 van start te gaan. Zo zetten we een belangrijke beweging in gang om Toekomstvaardig breder toegankelijk te maken en de instroom van nieuwkomers in de sector structureel te versterken.



Maakbaarheid

De aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt belemmert de complexe en groeiende opgaven waarvoor Nederland staat. Met minder mensen die het werk kunnen uitvoeren, is een fundamentele verandering in werkwijzen en maakmethodes nodig: niet harder, maar slimmer werken. We benutten geavanceerde digitale technologie en modulaire en industriële bouwtechnieken om veiligere, snellere en duurzamere oplossingen te ontwikkelen, die we in een unieke samenstelling aanbieden.

BOLD STATEMENT - Maakbaarheid



9. Bijdrage verdubbelen

Door de kracht van digitalisering en maaktechnologie te benutten, verdubbelen we de bijdrage per medewerker in 2030 t.o.v. 2020. Hiervoor meten we de omzet (in euro's) per fte (van eigen en ingehuurd medewerkers).

Twee keer slimmer werken

Onze ambitie is om de bijdrage per medewerker in 2030 te hebben verdubbeld ten opzichte van 2020. Om richting te geven aan onze ontwikkeling binnen de pijler Maakbaarheid onderscheiden we twee samenhangende hoofdstromen: digitalisering en maaktechnologie. We standaardiseren onze werkwijzen en benutten digitale en technologische toepassingen. Door onze kennis en ons vakmanschap samen te brengen in slimme systemen kunnen we processen verder digitaliseren, automatiseren en industrialiseren. We combineren modulaire bouwstenen tot maatwerkoplossingen die aansluiten op de specifieke klantvraag. Zo verkorten we doorlooptijden, verhogen we de veiligheid, productie en kwaliteit, beperken we faalkosten en benutten we nieuwe zakelijke kansen, zonder dat dit leidt tot verlies van verscheidenheid. Bovendien dragen we bij aan het verminderen van verspilling van schaarse materialen.

Digitalisering

Digitalisering stelt ons in staat ons werk effectiever en efficiënter in te richten. Door data samen te brengen creëren we nieuwe inzichten en ontwikkelen we slimme oplossingen. Het toevoegen van AI aan digitale processen maakt het mogelijk om meer te bereiken met minder middelen. Zo is digitalisering een belangrijke accelerator voor innovatie en groei.

Digitaal gebieden ontwikkelen

Onze ambitie is om in 2027 scenario's voor gebieds- en opstalontwikkeling grotendeels generatief en parametrisch tot stand te laten komen. Op basis van datamodellen brengen we de context van onze projecten nauwkeurig in kaart, waardoor we sneller en beter inzicht krijgen in kansrijke oplossingen. Waar planvorming nu maanden of zelfs jaren duurt, streven we ernaar om in 2030 binnen dertig dagen van idee tot uitgewerkt plan te komen.

We werken stapsgewijs aan een volledig gedigitaliseerd ontwikkelproces, van gebiedsanalyse tot ruimtelijk ontwerp. In 2025 hebben we hierin concrete stappen gezet. Zo is Geographic Information System (GIS) breed ingevoerd binnen Wonen. Daarmee beschikken we over actuele gebiedsdata die helpen bij het vroegtijdig inschatten van kansen, risico's en maatschappelijke factoren zoals welzijn en duurzaamheid. Dit verkort de doorlooptijd, vermindert faalkosten en verbetert de kwaliteit van plannen.

De toepassing van GIS staat nog aan het begin. Door GIS te integreren in onze standaard werkwijze kunnen we toekomstige oplossingen rijker en completer maken, en op die manier beter laten aansluiten op de maatschappelijke vraagstukken van onze stakeholders en gebruikers.

Verder heeft Heijmans in 2025 verschillende pilots uitgevoerd met parametrisch ontwerpen, om samen met opdrachtgevers sneller en slimmer tot een kwalitatief beter en meer gedragen ontwerp te komen. Met parametrisch ontwerpen rekenen we razendsnel duizenden scenario's door op financiële, duurzame en sociale parameters. Dit leidt tot betere keuzes, minder iteraties en een kortere doorlooptijd. Met deze methodiek maken we de impact van ontwerpkeuzes zichtbaar en sturen we op datagedreven besluitvorming. De volgende stap is om parametrisch ontwerpen breder toe te passen in onze gebieds- en opstalprojecten, zodat we als organisatie en keten meer leereffect realiseren in het werken met deze digitale methodiek.

Digitaal bouwen

4D-model

Binnen Heijmans zetten we steeds meer in op digitaal bouwen. Het 4D-model speelt hierin een centrale rol. Zo simuleren we de uitvoering van projecten inclusief complexe hijsbewegingen, faseringen en de inzet van materieelstukken, nog voordat we op de bouwplaats aan de slag gaan. Op deze manier kunnen we risico's vroegtijdig signaleren, de werkzaamheden efficiënter plannen en de veiligheid op de bouwplaats vergroten.

Het 4D-model biedt collega's één centrale plek waar alle projectdata samenkomt. Zo leggen we een gestructureerde basis voor het gebruik van AI-toepassingen. Met 360-graden cameratechnieken voegen we realtime informatie van de bouwplaats toe aan het digitale model. Teams krijgen daarmee snel inzicht in de planning, de beschikbare ruimte en de samenhang tussen werkzaamheden. Het 4D-model groeit zo uit tot de basis voor een volledige digitale simulatie van onze bouwprojecten.

Automatisch repeterende taken (ART)

In 2025 hebben we het automatiseren van repeterende taken (ART) binnen het ontwerpproces verder doorontwikkeld en geïmplementeerd, met focus op elektrotechnische en werktuigkundige installaties (E&W). Taakautomatiseringen voor het plaatsen van sparringen, maar ook voor het genereren van wanduitslagen, het aanbrengen van maatvoeringen en het vullen van data in modellen zijn gestandaardiseerd en efficiënter gemaakt. Het aantal taakautomatiseringen is hiermee toegenomen, net als het aantal projecten en modelleurs dat hiervan gebruikmaakt.

Een voorbeeld is de wanduitslagengenerator, toegepast in acht projecten, waaronder Physics op de TU Delft. Dit leverde alleen al voor de elektrotechnische wanduitslagen een besparing van circa honderd engineeringuren op. In totaal bespaarden we in 2025 met taakautomatiseringen binnen utilitaire projecten ruim 2.500 engineeringuren.

Digitale klantreis

In 2025 hebben we binnen Werken en Wonen vooruitgang geboekt in het digitaliseren van de klantreis, met als doel klanten sneller, beter en consistentere ondersteuning te bieden. Binnen Werken (Services) is een nieuw klantplatform ontwikkeld dat processen digitaliseert en vereenvoudigt. Zo krijgen klanten en klantteams beter inzicht in de status van het onderhoudscontract. Binnen Wonen is een nieuwe, zelflerende tool voor de klantenservice geïntroduceerd. Deze toepassing helpt bij het bepalen van de urgentie van klantvragen en ondersteunt medewerkers in het sneller en zorgvuldiger afhandelen van meldingen.

Ook is er binnen Wonen een nieuwe digitale werkwijze ontwikkeld voor het vastleggen en rapporteren van klanttevredenheid. Klanttevredenheid wordt nu gedurende de volledige B2C-klantreis gemeten. Dit geeft gedetailleerd inzicht in wat goed gaat en waar optimalisaties mogelijk zijn.

Datagedreven assetmanagement (Verbinden)

In het hele land beheren en onderhouden we infrastructurele werken voor publieke en private klanten, zoals Rijkswaterstaat, Schiphol, provincies, gemeenten en havenbedrijven. We monitoren een groeiend aantal digitale systemen, waaronder verkeerslichten, wegkantstations, laadinfra en openbare verlichting. Ook volgen we met sensoren continu de conditie van wegen, viaducten, sluizen, dijken, bruggen en andere vaste structuren. Zo kunnen we vroegtijdig de achteruitgang van de fysieke staat van objecten, zoals wegen en kunstwerken, signaleren en onderhoud gericht plannen. Alle data uit deze systemen komt samen in het door Heijmans ontwikkelde Connect-platform. Dit platform is in 2025 verder uitgebreid, onder meer met functionaliteit voor dynamische wegkantssystemen (systemen langs de Nederlandse Rijkswegen waarmee het verkeer wordt geïnformeerd en gestuurd, afhankelijk van de condities op de weg), zodat onderhoud efficiënter kan worden gepland en uitgevoerd.

Verder verrijken we onze assetmanagementdiensten met nieuwe databronnen en slimme toepassingen. Op Schiphol ontwikkelen we een geïntegreerd onderhoudsdashboard dat sensordata combineert met systemen van derden, waardoor onderhoud nauwkeuriger kan worden ingepland en afwijkingen sneller worden gedetecteerd. Voor het onderhoud van sluizen en bruggen maken we gebruik van een vernieuwde Object Data Service, die via moderne communicatietechnologie betrouwbare en actuele informatie levert over de conditie van deze assets.

Op het gebied van infrastructuurkwaliteit hebben we een zelfontwikkelde digitale toepassing in gebruik waarmee we de degradatie van asfalt voorspellen. We rekenen hierin samenhangende pakketten van maatregelen (scenario's) door, zodat we het effect van verschillende onderhoudskeuzes op kosten, duurzaamheid en efficiëntie vooraf kunnen toetsen. Zo wordt de vakinhoudelijke kennis van onze specialisten gebruikt in voorspellende modellen die ondersteunen bij het onderhouden van onderhoud aan het wegennet.

Al deze initiatieven dragen bij aan een merkbare versnelling van onze digitale transformatie en aan een toekomst waarin beheer en onderhoud steeds meer datagedreven, voorspelbaarder en efficiënter worden uitgevoerd.

Werken aan de digitale toekomst

Ons doel is dat we in 2027 de helft van onze service- en assetmanagementcontracten kunnen ondersteunen met voorspellende informatie. Om dat te bereiken blijven we investeren in sensortechnologie, datakoppelingen en AI-toepassingen. De verwerking van data wordt steeds verfijnder: naast het uitvoeren van trendanalyses en het bewaken van drempelwaarden ontwikkelen we met behulp van AI geautomatiseerde inzichten en voorspellingen van systeemgedrag. Samen met klanten verkennen we welke informatie zij nodig hebben om beheer en onderhoud slimmer, sneller en efficiënter in te richten.

Om kennis en werkwijzen repeteerbaar en uniform toe te passen in onze processen, blijven we inzetten op standaardprocedures en IT-oplossingen zoals het Connect-platform. Daarmee bouwen we stap voor stap aan operational excellence: efficiënt en renderend beheer en onderhoud, met maximale waarde voor onze klanten.

Behalve in deze ontwikkelingen investeren we ook in onze interne digitale basis. Dit begint bij goed georganiseerde en eenduidige data, die essentieel is om AI veilig en op schaal te kunnen inzetten. Daarom werken we aan een organisatiebrede aanpak voor datamanagement, waarin we standaarden, werkwijzen en datavaardigheden stapsgewijs ontwikkelen. Zo ontstaat een stevig fundament voor datagedreven werken en creëren we de voorwaarden om AI-toepassingen de komende jaren verder op te schalen.

Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan de uitrol van AI-toepassingen en AI-agents binnen Heijmans, gericht op het vergroten van persoonlijke en teameffectiviteit. Een concreet voorbeeld hiervan is de introductie van de AI Schrijfsuite binnen Verbinden. Deze toepassing genereert automatisch eerste concepten van gestandaardiseerde documenten op basis van projectspecifieke data en interne best practices, wat een structurele tijdsbesparing oplevert. In 2025 zijn we gestart met een pilot voor projectmanagementplannen om de functionaliteit in de praktijk te verfijnen. De pilot wordt uitgevoerd in co-creatie met gebruikers, waardoor de toepassing nauw aansluit op de dagelijkse werkprocessen. Bij een succesvolle afronding wordt de Schrijfsuite in 2026 uitgebreid naar andere documenttypes, zoals werkplannen en voortgangsrapportages.

Maaktechnologie

De wijze waarop we maken en bouwen, zal de komende jaren flink veranderen. Bij Heijmans omarmen we de mogelijkheden van digitale technologie en onderzoeken we hoe maakprocessen veiliger, sneller, beter en eenvoudiger kunnen worden uitgevoerd. We streven ernaar twee keer slimmer te werken in plaats van harder. Op het gebied van standaardisatie en modulaire en industriële productie liggen er grote kansen.

Standaardiseren van processen en werkwijzen

Standaardisatie is een essentiële stap om efficiënter te bouwen. Door processen en (deel)ontwerpen repeteerbaar te maken, kunnen onderdelen voor gebouwen, wegen en bruggen vaker worden toegepast. Dat voorkomt dat elk project volledig opnieuw wordt ontworpen. Standaardisatie levert aanzienlijke voordelen op: hogere veiligheid, meer efficiëntie, kortere doorlooptijden, minder faalkosten en betere kwaliteit. Tegelijk blijven onze standaarden voldoende flexibiliteit bieden voor maatwerk, afhankelijk van specifieke situaties en gebruikersbehoeften.

Conceptueel ontwikkelen en bouwen

Waar mogelijk werken we met onze woonproducten: een gestandaardiseerd aanbod van zowel grondgebonden als gestapelde woningen. Deze woningen zijn uitgevoerd in beton en hout, waarbij we steeds vaker gebruikmaken van geprefabriceerde elementen en in sommige gevallen zelfs complete woningen. Dit zorgt voor een hogere veiligheid en kwaliteit, minder faalkosten, een sneller proces, en het komt de betaalbaarheid ten goede. Door deze werkwijze leveren we een concrete bijdrage aan het versnellen van de woningbouwopgave. Vanuit modulaire onderdelen creëren we tegelijk unieke klantoplossingen.

We streven ernaar om in 2030 70% van onze woningen volgens deze methode op te leveren. Om dit doel te bereiken, hebben we een diversiteit aan modules ontwikkeld. Tijdens de ontwerpfase werken we nauw samen met onze partners om optimaal aan te sluiten bij de behoeften van onze klanten.

De afgelopen twintig jaar hebben we met deze klantgedreven en technisch doordachte aanpak veel ervaring opgedaan. Zoals met de Heijmans Huiskerk grondgebonden woningen, appartementen en stedelijke appartementen, onze Heijmans ONE en TWO, en ook met B'Woond, voor het slimmer verduurzamen van bestaande woningen. Ook onze Horizon-woningen vallen hieronder. Bij deze houtskeletbouwwoningen worden de modules en onderdelen droog en veilig in elkaar gezet in onze fabriek in Heerenveen, om vervolgens op drie vrachtwagens per woning naar de woonlocatie te worden gebracht. Op locatie wordt de woning binnen één dag in elkaar gezet.

Optio®

Whoon heeft met het Optio®-concept al meer dan 17.000 woningen gerealiseerd volgens een vergaand gestandaardiseerd ontwikkelproces en een gestandaardiseerde bouwmethodiek. De dertien basisindelingen worden gecombineerd met variatiemogelijkheden in ontwerp. Daarnaast biedt het proces keuze uit een ruim pakket aan gestandaardiseerde opties.

In 2025 is gestart met het verder optimaliseren en verduurzamen van het Optio®-concept. De woningen worden voortaan uitgevoerd als energieneutrale woningen (BENG 2=0). Voor 2026 staat onder meer de inzet van AI-toepassingen voor de woon- en Optio®-configurator gepland, waarmee het werken met het Optio®-concept nog beter geïntegreerd wordt binnen Whoon. Bovendien werken we aan de ontwikkeling en realisatie van de eerste Optio®-appartementen.

Woonconfigurator

Met de woonconfigurator kunnen kopers hun woning naar wens samenstellen. Zij krijgen direct te zien hoe hun toekomstige woning eruitziet en welke financiële gevolgen hun keuzes hebben, zoals voor een uitbouw of dakkapel. Dit maakt het proces efficiënter en verbetert de klantervaring zichtbaar.

In 2025 zijn twee pilotprojecten uitgevoerd met deze digitale tool. In het eerste project hebben we aangetoond dat we de interne doorlooptijd van onze grondgebonden woningen aanzienlijk kunnen verkorten: van dertien naar acht weken, gemeten tussen de start van het definitief ontwerp en de start verkoop. Daarnaast zijn in de tool verbeteringen doorgevoerd in de look-and-feel van de materialen. Eind 2025 zijn alle woningtypen uit het grondgebondenwoningenconcept beschikbaar gemaakt, zodat we de woonconfigurator breed kunnen inzetten bij toekomstige projecten.

Heijmans Synergy

Het Synergy Modulaire Platform is ontworpen om ontwikkel-, ontwerp- en realisatieprocessen te standaardiseren, waardoor deze geautomatiseerd en geoptimaliseerd kunnen worden. Dit stelt ons in staat om processen beter af te stemmen op de wensen van klanten en partners. Het platform, dat intern ontwikkeld is en gebruik maakt van de vakkennis van zowel Heijmans als de keten, maakt het mogelijk om complexe ontwerpopgaven efficiënter en effectiever aan te pakken. Alle fases van het proces - van ontwerp tot realisatie - worden integraal meegenomen. Ontwerptopties kunnen op eenvoudigere wijze worden gegenereerd en geanalyseerd op basis van kosten, duurzaamheid en planning. De diversiteit aan ontwerpmodules binnen het platform creëert unieke synergiën, waardoor we al in vroege projectfasen datagesturd advies kunnen geven.

In 2025 zijn de bestaande gebouwgeneratoren voor datacenters en stedelijke appartementen op meerdere projecten toegepast en verder doorontwikkeld. Voor de datacentergenerator is een doorontwikkeling gerealiseerd waarmee we de nieuwste technieken op het gebied van liquid cooling kunnen aanbieden. Deze techniek maakt het mogelijk om restwarmte op een hogere temperatuur uit te wisselen met warmtenetten. Daardoor kan een datacenter fungeren als katalysator voor aardgasvrije verwarming van gebieden.

In 2025 hebben we ook ingezet op de ontwikkeling van een gestandaardiseerd bouwconcept voor de vastgoedopgave van Defensie. Daarbij bouwen we voort op wat eerder binnen het Modulaire Platform is ontwikkeld. We zijn gestart met legeringsgebouwen, opgebouwd uit gestandaardiseerde bouwstenen en systemen afkomstig uit bestaande woon- en utilitaire projecten binnen het platform. Hierdoor kunnen we in korte tijd een passend en schaalbaar concept ontwikkelen. De verdere doorontwikkeling richt zich op geïndustrialiseerde uitvoerbaarheid en een verbreding naar andere typen defensiegebouwen, zoals kantoor- en lesgebouwen, om beter in te spelen op de brede vastgoedbehoefte van Defensie.

Modulair en industrieel bouwen

Standaardisatie, automatisering en digitalisering kunnen in het ultieme geval leiden tot een geheel industrieel proces voor een product. Het 'product uit de fabriek' komt hiermee binnen handbereik. Bij een industrieel proces zijn de omstandigheden uitstekend te controleren. Dat komt de veiligheid ten goede, evenals de efficiëntie, doorlooptijd en kwaliteit. Bovendien stimuleert industrialisatie een continue verbetering van het proces. Tot slot draagt industrieel bouwen ook bij aan het welzijn, doordat werkzaamheden in toenemende mate van de bouwplaats naar de fabriek verplaatsen. Dit vermindert overlast op de bouwlocatie.

Houtskeletbouwwoningfabriek

Sinds 2023 produceren we houtskeletbouwwoningen volgens het Horizon-concept in onze eigen CO₂-neutrale houtskeletbouwwoningfabriek in Heerenveen. De grondgebonden woningen worden industrieel gebouwd.

De woningen worden digitaal geconfigureerd en in de fabriek samengesteld uit demontabele 2D- en 3D-elementen. Dankzij het efficiënte productieproces kunnen we een woning binnen één dag wind- en waterdicht op locatie plaatsen.

Met de oplevering van ons eerste project met houtskeletbouwwoningen, geproduceerd in onze fabriek in Heerenveen, hadden we in 2024 al een belangrijke mijlpaal bereikt. In 2025 hebben we de ontwikkeling van onze houtskeletbouwwoningfabriek verder doorgezet. In verschillende gemeenten, waaronder Zeewolde, Culemborg, Vlaarding, Eindhoven, Voorhout en Goirle, zijn woningen geplaatst. Daarbij zijn diverse innovaties op zowel product- als procesniveau doorgevoerd. Zo realiseerden we een drielaagse variant met plat dak, introduceerden we maatwerkgevel-elementen en vond de eerste steigerloze montage plaats. Met deze voortdurende verbeteringen sluiten we beter aan op de marktbehoefte en vergroten we tegelijkertijd de effectiviteit en efficiëntie van ons productieproces.

Modulaire toepassingen binnen Werken

Begin 2025 is de laatste fase van de renovatie van het beddenhuis in het Amsterdam UMC afgerond. Vijf jaar lang werkte Heijmans in een operationele ziekenhuisomgeving aan de gefaseerde vernieuwing van de verdiepingen. Daarbij is gebruikgemaakt van modulaire plafond-skids: leidingtracés die off-site in frames worden samengesteld en als complete modules aan het plafond worden gemonteerd.

Modulaire toepassingen worden op meerdere utilitaire projecten ingezet. Op Gemini, het nieuwe laboratoriumgebouw van de Technische Universiteit Eindhoven, is de techniekruimte in skids samengebouwd en zijn leidingtracés over het dak modulair aangebracht. Bij De Nieuwe Post in Arnhem worden de kantoorruimtes voorzien van modulaire plafondeilanden. Bij de bouw van een datacenter zijn de funderingsputten als 3D-prefab betonelementen off-site geproduceerd en als modules geplaatst op de locatie. Ook de koeltechnische installatie en de brandstofruimte zijn hier modulair ontworpen. Op het project Physics voor de TU Delft worden verschillende onderdelen modulair uitgewerkt, waaronder de vloersparingen en de drukschotten. In 2026 willen we de hier geleerde lessen vertalen naar een industriële oplossing voor deze skids.

Prefabricatie hoogspanningsvelden

In 2025 heeft Heijmans een belangrijke stap gezet op het vlak van maakbaarheid ten behoeve van de uitbreiding en vernieuwing van het Nederlandse elektriciteitsnet. In opdracht van TenneT produceert Heijmans de komende vijf jaar gestandaardiseerde prefab modules voor hoogspanningsvelden in de nieuwe fabriek Krachtveld in Ede. In totaal gaat het om minimaal 480 prefab modules voor 120 hoogspanningsvelden.

De prefab onderdelen worden in een gecontroleerde omgeving geassembleerd en getest voordat ze naar bestaande hoogspanningsstations van TenneT worden vervoerd. Op locatie zijn daardoor aanzienlijk minder handelingen nodig. Dit maakt processen veiliger, voorspelbaarder en efficiënter, terwijl met dezelfde bezetting meer kan worden gerealiseerd. Dat is niet alleen essentieel in tijden van arbeidskrapte, maar draagt ook bij aan betere arbeidsomstandigheden voor medewerkers. De modulaire aanpak is naar verwachting ongeveer 30% sneller dan traditionele bouwmethoden op de projectlocatie. Begin 2026 komen de eerste modules uit de fabriek.

Ook bij de productie en voorbereiding van infrastructurele componenten zet Heijmans stappen om werkzaamheden te verplaatsen naar een gecontroleerde omgeving en verder te automatiseren. Een concreet voorbeeld hiervan zijn de circulaire vangrails die off-site worden gedemonteerd, gerenoveerd en opnieuw geassembleerd in een assemblagehal. Er wordt gebruikgemaakt van een geautomatiseerde boutenknipper voor de demontage en een montagestraat voor de assemblage. Hierdoor is minder handmatig werk nodig en kunnen medewerkers het werk op locatie veiliger en fysiek minder belastend uitvoeren.

Slimmer werken in de praktijk

Projectcase: Zelfrijdende asfaltwals

Heijmans realiseerde in 2025 een Europese primeur: de eerste volledig zelfrijdende elektrische asfaltwals. Deze innovatie is een belangrijke eerste stap in de automatisering van de wegenbouw, noodzakelijk door de toenemende personeelstekorten. De wals maakt het werk slimmer, veiliger en past bij onze ambitie om emissieloos te werken.

De elektrische wals rijdt autonoom op basis van vooraf ingevoerde instructies, monitort de asfalttemperatuur en versterkt het asfalterproces. Hierdoor zijn minder mensen benodigd voor het asfalteren, wat ook ten goede komt aan de veiligheid, terwijl tegelijk de kwaliteit verbetert. De introductie van de zelfrijdende asfaltwals is de eerste stap op weg naar een volledig zelfrijdende elektrische asfalttrein, bestaande uit een shuttlebuggy, spreidmachine en asfaltwalsen.



Team

Onze mensen maken het verschil. Iedere medewerker levert een unieke en waardevolle bijdrage aan het gezamenlijke werk van Heijmans. Juist de mix van verschillende disciplines en achtergronden maakt ons sterk. Complexe opgaven bekijken we samen en van alle kanten. Zo komen we tot vernieuwende oplossingen. Indien nodig breiden we onze kennis en kunde uit met nieuwe competenties. We zijn altijd open, nieuwsgierig en inclusief. Zo halen we elke dag het beste uit onszelf en uit elkaar.

BOLD STATEMENTS - Team



10. Het beste uit jezelf

In 2030 ervaart 80% van de Heijmans medewerkers dat ze het beste uit zichzelf halen.

11. Diversiteit en inclusiviteit

In 2030 is Heijmans een diverse en inclusieve organisatie.

12. Nieuwe rollen

In 2030 heeft 50% van de Heijmans-medewerkers een rol die in 2020 nog niet bestond.

Leiderschap en Veranderkracht

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol in het waarmaken van onze strategie 'Samen naar 2030'. Onze ambities vragen om leiders die toegerust zijn om verandering vorm te geven, te organiseren en te realiseren. Om dat te ondersteunen investeren we gericht in hun ontwikkeling. Dit begint bij een gezamenlijke, heldere kijk op leiderschap, die houvast biedt aan alle leidinggevendenden binnen Heijmans. Zo maken we leiderschap doelgerichter, eenduidiger en herkenbaarder voor de hele organisatie, in lijn met onze strategie.

Fundament van leidinggeven

In 2025 heeft Heijmans het 'Fundament van leidinggeven' vormgegeven. Dit fundament maakt duidelijk wat we van leidinggevendenden verwachten en hoe zij daar in de praktijk invulling aan geven. Centraal staat het bewust schakelen tussen drie rollen: leider, manager en coach, en het voeren van warm zakelijke gesprekken die zowel verbinden als duidelijke richting geven. Zo ontstaat een gedeelde basis voor leiderschap binnen de hele organisatie.

Deze gemeenschappelijke basis is verder uitgewerkt in onze leiderschapskarakteristieken. Ze beschrijven het gedrag en de kwaliteiten die nodig zijn om onze strategische koers waar te maken: visie en strategisch denken, leiderschap in relatie tot digitalisering, het vermogen om te verbinden en welzijn te bevorderen en tweehandigheid. Tweehandigheid betekent dat leiders het vermogen hebben om tegelijkertijd de kortetermijnoperatie veilig, compliant en efficiënt te runnen en de langetermijnstrategie vorm te geven. De karakteristieken vormen de onderlegger voor onze leiderschapsontwikkeling en helpen ons bij het selecteren en versterken van de leiders die Heijmans richting 2030 nodig heeft.

Vanzelfsprekend ondersteunen we leidinggevenden actief in hun ontwikkeling. Daarbij helpen we hen om de juiste balans te vinden tussen uiteenlopende verwachtingen. Zo moeten zij soepel kunnen schakelen tussen sturen op projectresultaat en ruimte creëren voor verandering, en tussen het standaardiseren van werkwijzen en het stimuleren van ondernemerschap.

Onboarding voor nieuwe leidinggevenden

In 2025 heeft Heijmans een specifiek onboardingprogramma voor leidinggevenden geïntroduceerd. Dit programma is gebaseerd op het 'Fundament van leidinggeven' en ondersteunt zowel nieuwe leidinggevenden als medewerkers die intern doorgroeien naar een leidinggevende rol. Via workshops, intervisie en een centrale digitale informatieomgeving krijgen zij binnen zes maanden een helder beeld van wat leidinggeven bij Heijmans inhoudt en wat er van hen wordt verwacht. De eerste ervaringen laten zien dat nieuwe leidinggevenden zich welkom voelen, sneller landen in hun rol en met meer vertrouwen invulling geven aan hun leiderschap.

Naast de gemeenschappelijke basis bieden we binnen de bedrijfsstromen verdiepende trajecten die leidinggevenden helpen om de verandering richting 2030 in de praktijk vorm te geven. Deze trajecten gaan dieper in op de specifieke context en uitdagingen van de verschillende bedrijfsonderdelen. De thema's die hierin centraal staan, sluiten direct aan op onze strategische koers: het doorleven en vertalen van de strategie naar de eigen business, weten wat het team nodig heeft om vandaag en morgen succesvol te zijn, leidinggeven aan samenwerking met andere teams en bedrijfsonderdelen en het gericht ontwikkelen van individuele leiderschapsvaardigheden en competenties. Binnen Wonen en Werken gebeurt dit via 'Samen Sterker Vooruit'; binnen Verbinden draagt het initiatief de naam 'Sturen vanuit verbinding'.

Talentontwikkeling

Talentontwikkeling is een vast onderdeel van onze langetermijnstrategie. We investeren in het binnenhalen, behouden en begeleiden van jong talent, onder wie leerlingen, trainees en andere starters op de arbeidsmarkt. Elk jaar starten we Heijmans-breed een talentprogramma voor zogenoemde jonge potentials met ongeveer drie jaar werkervaring. Het programma 'Leiders van morgen' is speciaal opgezet voor de groep gevorderde management potentials.

Daarnaast bieden de bedrijfsstromen eigen ontwikkelactiviteiten voor getalenteerde professionals, gericht op persoonlijke groei en het versterken van strategische vaardigheden. We stimuleren actief de doorstroming binnen de organisatie, zodat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en een loopbaanstap binnen Heijmans kunnen maken. In 2025 werd 53% van de sleutelposities (posities die vitaal zijn voor het (toekomstig) functioneren van de organisatie en direct verbonden zijn aan de strategie van Heijmans) ingevuld door interne kandidaten. Dit ligt iets onder onze doelstelling van 60%.

Toekomstbestendige vakbekwaamheid

De kracht van Heijmans ligt in de veelzijdigheid van onze disciplines en de vakbekwaamheid van onze mensen. Die kracht willen we behouden en versterken. Door verdergaande digitalisering, maaktechnologie en verduurzaming verandert de manier waarop we werken. Deze ontwikkelingen vragen om wendbaarheid, nieuwe vaardigheden en een lerende organisatie. Daarom investeren we continu in het ontwikkelen van kennis, vakmanschap en gedrag. We verwachten dat een groot deel van onze medewerkers in 2030 werk doet dat in 2023 nog niet in deze vorm bestond. Door medewerkers actief te ondersteunen in hun professionele groei, zorgen we ervoor dat onze vakbekwaamheid ook in de toekomst onderscheidend en relevant blijft.

Vanzelfsprekend begeleiden we onze medewerkers in elke fase van hun loopbaan, zodat zij goed zijn voorbereid op de toekomst. Daarbij kijken we met name naar technologische en digitale vaardigheden en naar competenties op het gebied van duurzame ontwikkeling. We brengen nauwkeurig in kaart welke verschillen er bestaan tussen de huidige en toekomstige rollen, zodat we gericht kunnen inspelen op ontwikkelingen.

Leren en ontwikkelen

In 2025 hebben we onze visie op leren verder aangescherpt. Ons motto is “we leren in het werk en van elkaar”. Hierbij vindt 70% van het leren plaats in het dagelijkse werk, 20% via interactie met anderen en 10% via formele trainingen en opleidingen. Zo ontstaat een leeromgeving waarin medewerkers zich continu ontwikkelen en kennis direct toepassen in de praktijk.

Elke medewerker heeft de regie over zijn of haar eigen ontwikkeling. Samen met de leidinggevende worden leerdoelen, ontwikkelbehoeften en passende leeroplossingen besproken. Dit gebeurt via een persoonlijk ontwikkelplan, waarin concrete stappen en voortgang worden vastgelegd. De Heijmans Academie ondersteunt medewerkers hierbij met een breed aanbod van interne en externe trainingen – de ‘10’ in het ‘70-20-10-model’. Daarnaast beschikt Heijmans over een eigen opleidingslocatie voor onder andere technisch-inhoudelijke trainingen, waarmee we vakmanschap in de volle breedte van ons bedrijf verder versterken.

In 2025 ontwikkelden we binnen Civiele Specialisten de interne opleiding ‘Vakkracht’. Voor werkzaamheden als het plaatsen van vangrails, het aanbrengen van belijning en het werken met funderingsmachines bestaat geen standaardopleiding. Vakkracht biedt medewerkers daarom een praktijkprogramma waarin zij samen met andere Heijmans-collega’s de basis van het vak leren.

We investeren ook extra in kennisoverdracht en begeleiding op de werkvloer. In 2025 is gewerkt aan de ontwikkeling van een begeleidersprogramma dat interne praktijkopleiders versterkt in hun rol en kennis. Zij vervullen een sleutelpositie in het versterken van onze vakbekwaamheid en in het opleiden van nieuwe generaties collega’s.

Trots op onze reservisten

Projectcase: Gedeeld werkgeverschap

In 2025 heeft Heijmans een convenant gesloten met het Ministerie van Defensie. Daarmee spreken we ons vertrouwen uit in de kracht van gedeeld werkgeverschap: medewerkers die hun werk bij Heijmans combineren met een rol als reservist. Zij dragen bij aan een veiliger Nederland en aan een sterker Heijmans.

Reservisten brengen waardevolle kennis en vaardigheden mee. Teamwerk, leiderschap en besluitvaardigheid die zij bij Defensie ontwikkelen, passen zij ook toe in hun werk bij Heijmans. Tegelijkertijd dragen zij met hun technische expertise bij aan Defensie. Zo versterken we elkaar.

Om medewerkers goed te ondersteunen, ontwikkelden we samen met Defensie een praktische gids voor medewerkers en leidinggevend. Deze bevat heldere uitleg en persoonlijke verhalen van medewerkers die beide werelden combineren. Zo maken we zichtbaar dat een carrière bij Heijmans en een bijdrage aan de veiligheid van Nederland als reservist samengaan.

Vitaliteit

Professionele groei en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden zijn gebaat bij een vitale leefstijl. Als werkgever zien wij het dan ook als onze taak om gezondheid en vitaliteit te stimuleren. Dat doen we via een breed aanbod van activiteiten en voorzieningen.

Periodiek onderzoek

Elke medewerker ontvangt eens per twee of vier jaar een uitnodiging voor een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO). De meest voorkomende risico's uit deze onderzoeken vormen de basis voor ons vitaliteitsprogramma, waarin aandacht is voor gezond leven, balans en preventie.

In 2025 is op Schiphol voor het eerst een PAGO+-onderzoek uitgevoerd: een uitgebreidere versie van het reguliere PAGO voor medewerkers die werken op locaties met blootstelling aan ultrafijnstof. Het onderzoek is een initiatief van de ondernemingsraad van Heijmans, in samenwerking met Vollandis, het PCOBB (Platform Centrale Ondernemingsraden Bouw en Bagger) en de andere Main Contractors op Schiphol. Van de circa 1.475 uitgenodigde medewerkers die in de afgelopen jaren op Schiphol hebben gewerkt, namen ruim 650 personen deel. De resultaten van het onderzoek worden begin 2026 op hoofdlijnen bekendgemaakt.

Lekker in je vel

De werkgroep Vitaliteit organiseert door het jaar heen verschillende activiteiten voor medewerkers onder het motto 'Lekker in je vel'. In 2025 werden tijdens de landelijke 'Week van de Werkstress' verschillende webinars aangeboden over werkdruk en balans. Zo zat het auditorium in Rosmalen vol bij de lezing van oud-olympiër Mark Tuitert over energie en doorzettingsvermogen. Daarnaast riepen we collega's op om mee te doen aan de landelijke actie 'Wandel tijdens je werkdag'. Ook zien we verschillende sportieve initiatieven waaraan groepen medewerkers met elkaar deelnemen, zoals de Roparun en de Amstel Gold Race.

Vitaliteit versterken

Vitaliteit kent voor iedereen een ander aandachtspunt: voor de één gaat het om fysieke gezondheid, voor de ander om een goede balans tussen werk en privé, het omgaan met werkdruk of het blijven leren. Of een combinatie van deze factoren. Heijmans biedt medewerkers ondersteuning en verschillende regelingen om gezond en vitaal te blijven werken. Denk aan lifestyle-coaching, hulp bij het stoppen met roken of het afvallen, werkhulpmiddelen op de bouwplaats en een fietsplan. Ook zijn er trainingen over energie, werk-privébalans en omgaan met stress, en is er ondersteuning beschikbaar bij persoonlijke of thuissituaties. Daarnaast ondersteunen we leidinggevendenden met een concreet stappenplan 'Aan de slag met vitaliteit in jouw team', om vitaliteit actief bespreekbaar en toepasbaar te maken binnen teams.

Diverse en inclusieve werkgever

Iedereen moet zich bij Heijmans welkom voelen. In een sociaal veilige en inclusieve omgeving voelen mensen zich gezien en gewaardeerd, wat werkgeluk, motivatie en betrokkenheid vergroot. Verschillende achtergronden en perspectieven versterken bovendien onze creativiteit en innovatiekracht. Door de diversiteit van de samenleving in onze teams te weerspiegelen, begrijpen we beter wat eindgebruikers nodig hebben en kunnen we dit meenemen in onze projecten. En in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt helpt een inclusieve cultuur ons om talent aan te trekken, te behouden en verder te ontwikkelen. Zo versterken diversiteit en inclusie zowel onze organisatie als onze bijdrage aan de opgaven waar Nederland voor staat.

Een diverse organisatie

Ons beleid gaat uit van een eenvoudige overtuiging: alle mensen zijn gelijk, maar niet hetzelfde. Heijmans wil een organisatie zijn die de diversiteit van de samenleving weerspiegelt. Dat vraagt om een personeelsbestand dat varieert in leeftijd, gender, culturele achtergrond, ervaring en perspectief. In 2025 zetten we verdere stappen om onze organisatie diverser te maken. We zagen een toename van jonge instroom.



Yunus Karayel
Data Scientist

Je leert met deze opleiding ontzettend veel in korte tijd „

“Zeven jaar geleden kwam ik als politiek vluchteling vanuit Turkije naar Nederland. Vorig jaar ben ik gestart bij Heijmans. Samen met twaalf collega's volgde ik de nieuwe bouwopleiding voor nieuwkomers bij het Koning Willem I College. Die opleiding was enorm waardevol. We leerden niet alleen vaktaal, maar ook veel over bedrijfscultuur, veiligheid, interculturele communicatie en het omgaan met lastige situaties.

Normaal gesproken duurt het jaren voordat je een organisatie echt leert kennen. Dankzij deze opleiding heb ik in tien weken ontzettend veel geleerd over hoe Heijmans werkt. Het gaf mij een sterke basis, naast de begeleiding van mijn buddy. We trekken veel met elkaar op en leren van elkaar. Door de opleiding is het makkelijker geworden om verschillen in werk en communicatie bespreekbaar te maken. Dat maakt samenwerken nog prettiger en sterker. Ik zou deze opleiding dan ook zeker aanbevelen aan andere nieuwkomers. En ik hoop dat meer bedrijven het voorbeeld van Heijmans volgen.”

We investeren in leerlingen, stagiairs en trainees via onder andere een duaal hbo-traject met Avans Hogeschool en een praktijkgerichte opleiding voor (jonge) vakkrachten. We maakten bovendien werk van inclusiever werven. Recruiters gaven workshops aan leidinggevend en begeleiden hen in het objectief selecteren en het herkennen van onbewuste vooroordelen. Ook zetten we stappen om de instroom en doorgroei van vrouwen te vergroten. Het aandeel vrouwen binnen Heijmans nam toe van 15% in 2024 naar 16% in 2025. Bij de trainee-instroom in het najaar van 2025 was 40% vrouw.

In samenwerking met het Koning Willem I College startte een bouwopleiding voor statushouders, waarin werk, leren en coaching worden gecombineerd. Dertien statushouders namen in 2025 deel. Ook organiseerden we het 'Samen zijn we één'-evenement voor nieuwkomers en hun begeleiders, gericht op kennismaken, ervaringen delen en het versterken van de onderlinge verbinding.

Vier de verschillen

In 2025 hebben we de overtuiging dat alle mensen gelijk zijn, maar niet hetzelfde verder in de praktijk gebracht. Dat doen we onder het motto 'Vier de verschillen'. Diversiteit bij Heijmans betekent dat we onze verschillen waarderen en viëren. Elk jaar besteden we aandacht aan initiatieven zoals Diversity Day en Internationale Vrouwendag. Tijdens de 'Hee, ben jij oké?'-week stonden we stil bij hoe we met elkaar omgaan, met aandacht voor empathie en samenwerking.

Daarnaast ontplooiën individuele afdelingen binnen Heijmans initiatieven om inclusie verder te stimuleren. Zo geven teams aandacht aan diverse culturele en maatschappelijke feest- en gedenkdagen. Bij Utilitaire Projecten zijn in dat kader in 2025 twee dagen geselecteerd om extra bij stil te staan: het Suikerfeest en Paarse Vrijdag. Een ander voorbeeld is het inzetten van een VR-ervaring, waarmee medewerkers zich kunnen verplaatsen in situaties van sociale ongelijkheid om zo meer begrip en bewustwording te ontwikkelen.

Om leidinggevend en teams te ondersteunen hebben we in 2025 een toolbox ontwikkeld met praktische werkvormen, gebaseerd op een gemeenschappelijk raamwerk voor diversiteit en inclusie. Teams kunnen hiermee direct aan de slag. Van een kaartspel met reflectievragen die met elkaar worden besproken tot een kampvuurgesprek: deze hulpmiddelen nodigen uit tot dialoog, vergroten bewustwording en helpen om samen verder te bouwen aan een inclusieve cultuur.

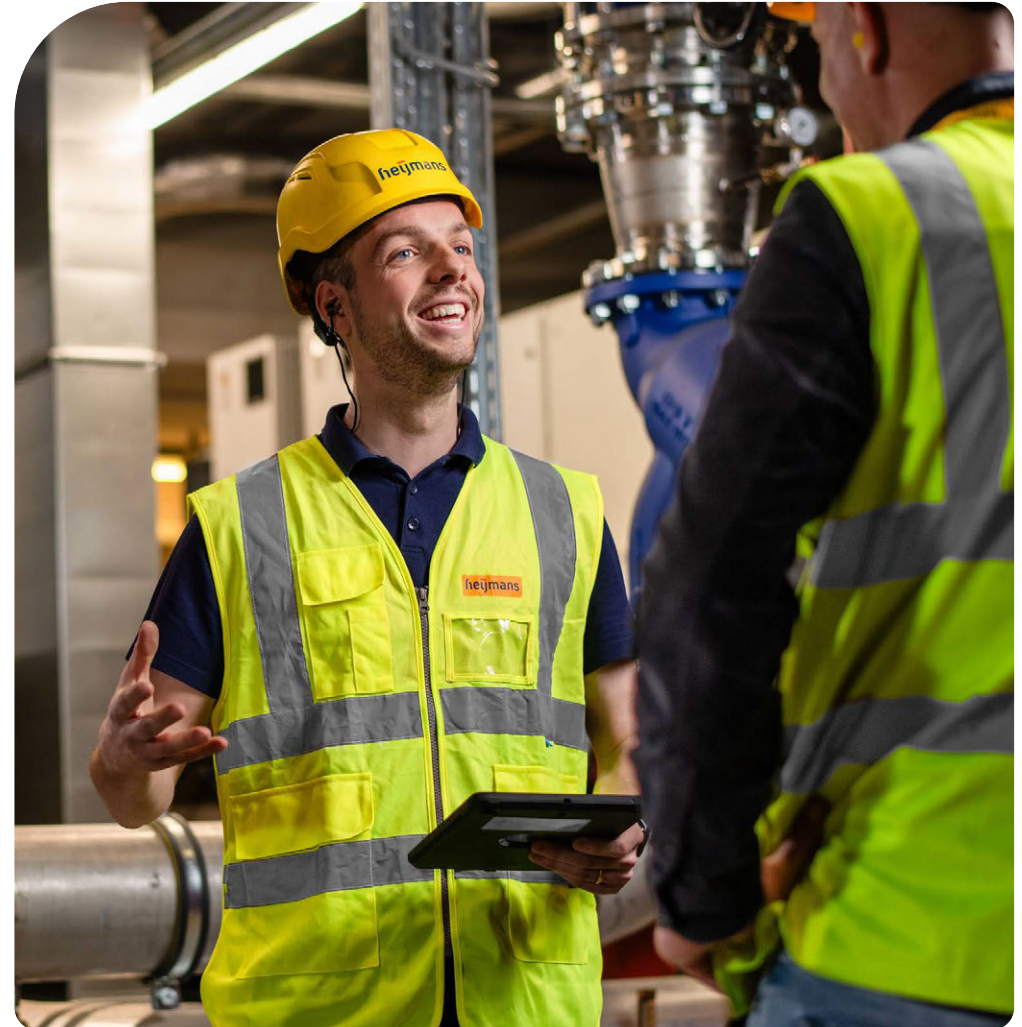
Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek 2025

Heijmans vindt het belangrijk dat medewerkers zich betrokken, gewaardeerd en gemotiveerd voelen. Medewerkers die met plezier en energie werken, leveren een betekenisvolle bijdrage aan het bouwen van een gezonde leefomgeving. In het najaar van 2025 heeft Heijmans opnieuw het tweejaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek geeft een actueel en goed vergelijkbaar beeld van de betrokkenheid binnen de organisatie: wat gaat goed en welke onderwerpen vragen extra aandacht.

Net als in 2021 en 2023 is gebruikgemaakt van dezelfde onderzoekssystematiek, waardoor trends in de tijd zichtbaar blijven. In 2025 is daarnaast een nieuw thema toegevoegd dat is gericht op de strategie 'Samen naar 2030'. Hiermee is onderzocht in hoeverre medewerkers zich betrokken voelen bij de strategische koers, deze begrijpen en de veranderingen die daarmee samenhangen. In totaal heeft 84% van de medewerkers deelgenomen aan het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek 2025. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2023, toen 83% van de medewerkers de vragenlijst invulde.

De Employee Net Promoter Score (eNPS) kwam in 2025 uit op +36. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2023 (+35) en een duidelijke verbetering ten opzichte van 2021, toen de eNPS nog +25 bedroeg.

De uitkomsten van het onderzoek worden begin 2026 geanonimiseerd teruggekoppeld aan de leidinggevendenden en alle medewerkers. Op basis hiervan worden aandachtspunten vastgesteld en vervolgacties bepaald.



Onze basis

Een stevig fundament is essentieel om te blijven groeien en excelleren. Daarom investeren we continu in een robuuste, soepel draaiende organisatie: een plek waar mensen graag werken en waar veiligheid, waardecreatie, kwaliteit en risicobeheersing altijd centraal staan. Elke dag werken we aan het verbeteren van onze organisatie, onze processen en onze producten. Door onze basis sterk en op orde te houden, blijven we in topconditie en leggen we het fundament voor de toekomst.

Veiligheid

Veiligheid blijft de basis van alles wat we doen. Ons motto 'we werken veilig of we werken niet' vraagt dagelijks eigenaarschap van iedereen op onze projecten en in de keten. In 2025 zijn we een stap verder gegaan: van regels naar gedrag. Een open cultuur, voorbeeldgedrag van leiders en ruimte om onveilige situaties te melden staan daarbij centraal. Hierbij kijken we zowel naar fysieke veiligheid als naar psychosociale veiligheid. Het volledige veiligheidsbeleid is terug te vinden op rapportage.heijmans.nl.

Onze inzet om de veiligheid binnen Heijmans en in de bouwbranche verder te verbeteren blijft onverminderd groot. Het dodelijke ongeval met een machinistenlift van een torenkraan van een onderaannemer op één van onze projecten onderstreept helaas opnieuw de noodzaak hiervan. Het overlijden van de betrokken medewerker raakt ons allemaal diep. Onze gedachten gaan uit naar zijn gezin, familie en vrienden, en natuurlijk ook naar zijn collega's. Binnen Heijmans is er veel aandacht en ondersteuning voor de medewerkers die bij dit project betrokken zijn. We helpen elkaar om dit ingrijpende incident een plek te geven.

Samen leren en versterken

Vanzelfsprekend werken we continu aan de verdere verbetering van onze veiligheidsprestaties. Stap voor stap boeken we vooruitgang richting een sector waarin iedereen veilig moet werken, al weten we dat er altijd risico's blijven bestaan. Dat besef houdt ons scherp en bewust alert.

Bij Heijmans gaan we voor Géén Ongevallen (GO!). GO! bestaat als basis sinds 2013 en focust zich op het ontwikkelen van proactief veiligheidsgedrag. De afgelopen jaren is GO! verder ontwikkeld en in 2025 zagen we dat het eigenaarschap in de bedrijfsonderdelen verder is gegroeid. De afdeling Veiligheid richt zich steeds meer op coaching en ondersteuning, en maakt een duidelijke beweging van regels naar gedrag.

Onze VR-trainingen bereikten opnieuw een recordaantal collega's en werden breed ingezet voor uiteenlopende aspecten van veiligheid. Speciale aandacht ging dit jaar uit naar Hoog Risico Activiteiten (HRA's). Via bewustwordingscampagnes, ondersteund door video's, toolboxen en projectgerichte sessies, werd dit onderwerp nadrukkelijk onder de aandacht gebracht.

Psychosociale veiligheid kreeg een vaste plek in werkoverleggen en leiderschapsprogramma's, waardoor het gesprek over risico's, (bijna-)incidenten en twijfels steeds vanzelfsprekender wordt.

Het afgelopen jaar hebben we extra aandacht besteed aan 'near misses', situaties die ernstig letsel hadden kunnen veroorzaken. Deze zijn volgens de '1-3-14-methodiek' (een systematische aanpak om veiligheidsincidenten te onderzoeken en op te volgen) besproken om ervan te leren en onze werkprocessen verder te verbeteren. Dit draagt direct bij aan een proactieve en lerende veiligheidscultuur.

GOI-kompas

Onze afspraken

We benaderen veiligheid met een positieve en proactieve houding.

We nemen de tijd voor veiligheid.

We werken altijd volgens plan.

We zijn ons bewust van de risico's en treffen beheersmaatregelen.

We kijken nooit weg en spreken elkaar aan.

We verbeteren continu.

Jouw rol

Ik geef het goede voorbeeld en neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen en andermans veiligheid. Ik ondersteun en waardeer iedereen die veilig werkt.

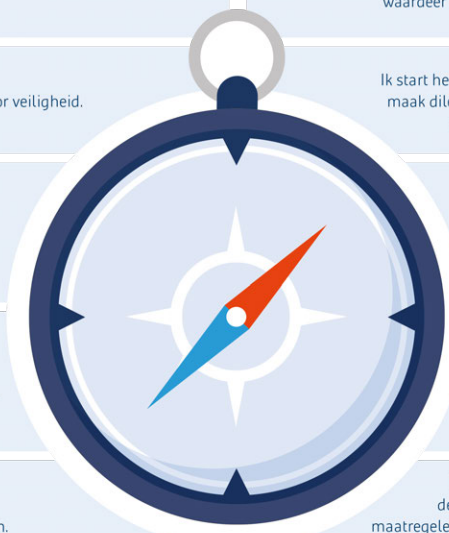
Ik start het gesprek over veiligheid, maak dilemma's bespreekbaar en deel goede voorbeelden.

Ik heb kennis genomen van het plan en houd mij aan de werkinstructie.

Ik spreek collega's aan als ik ze (on)veilig zie werken en waardeer het als ik zelf word aangesproken.

Ik informeer mijzelf over de risico's, neem passende maatregelen en voer altijd een Imra uit bij nieuwe werkzaamheden.

Ik meld (on)veilige situaties zodat anderen ervan kunnen leren en ik nodig collega's uit om feedback te geven over mijn veiligheidsgedrag.



In 2025 zijn operationele directieleden getraind in crisismanagement en is het team getrainde crisismanagers uitgebreid. Bij een crisisachtige situatie beschikken we over een draaiboek en zijn onze medewerkers getraind om direct en doeltreffend te handelen. Het crisismanagementteam heeft bij het dodelijk ongeval goed gefunctioneerd. Daarnaast is er actief gewerkt aan het opstellen van een meerjarenstrategie voor veiligheid, gericht op de periode 2025-2030.

Veiligheid in de keten

Veilig en gezond werken is niet onderhandelbaar. Met opdrachtgevers, onderaannemers en adviseurs blijven we continu in gesprek over risico's, verbeteringen en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In 2025 werd dit benadrukt door het ontvangen van de Stedin Safety Award voor onze aanpak van veilig werken bij het leggen van kabels en leidingen. Deze erkenning toont aan dat onze inzet om veiliger te werken ook extern wordt gezien en gewaardeerd.

Bij het werken aan en rond infrastructuur blijft veiligheid een belangrijk aandachtspunt. Onze wegwerkers worden nog te vaak geconfronteerd met weggebruikers die rode kruizen negeren of met hoge snelheid een afgezette werkruimte inrijden. Het belang van omgevingsveiligheid en de blijvende dialoog met opdrachtgevers, wegbeheerders en overheid blijft onverminderd groot.

Heijmans blijft actief bijdragen aan de Governance Code Veiligheid in de Bouw en aan kennisontwikkeling, onder andere via de 'Praktijkleerstoel Integrale Veiligheid' aan de Technische Universiteit (TU) Delft. In 2025 hebben we deze samenwerking verdiept met de komst van een speciale Professor of Practice Integrale Veiligheid. De positie wordt gefinancierd door Heijmans en is bedoeld om – samen met de sector – de integrale veiligheid aantoonbaar te verhogen. Zo werken we toe naar structurele versterking van constructieve veiligheid van ontwerp tot de gebruiksfase en dragen we bij aan het verankeren van veiligheid als vaste norm in de sector.

Resultaten veiligheid 2025

In 2025 is het TRIR-cijfer – een veiligheidsindicator die het aantal arbeidsongevallen met verzuim en medische behandelingen weergeeft per miljoen gewerkte uren, van eigen en ingehuurd medewerkers - gedaald van 7,7 naar 7,2. Het aantal ongevallen met verzuim nam licht af en het aantal meldingen van veilige en onveilige meldingen steeg. Hierdoor zijn we nog beter in staat om proactieve veiligheidsmaatregelen te treffen.

Hoewel we blijven streven naar het voorkomen van elk ongeval en we van ieder incident willen leren, is een sterke focus noodzakelijk op het voorkomen, melden en analyseren van ongevallen met potentieel ernstig of dodelijk letsel (SIF-P). In 2025 hebben we de Hoog Risico Activiteiten (HRA's) en de bijbehorende Life Saving Rules geïntroduceerd. Met deze introductie versterken we onze focus op het voorkomen van potentieel ernstig of dodelijk letsel (SIF-P). Daarnaast heroverwegen we de veiligheids-KPI's voor 2026, zodat deze beter aansluiten op het reduceren van SIF-P-risico's en onze organisatie nog gericht kunnen ondersteunen in het realiseren van een veilige werkomgeving.

KPI's veiligheid	Score 2025**	Score 2024*
Aantal ongevallen impact groot	2,3	0
Aantal ongevallen impact medium	18,5	16,2
Aantal ongevallen impact klein	60,6	66,4
Totaal aantal ongevallen	81,4	82,6
Aantal meldingen (on)veilige situaties	5.014	4.052

* Cijfers veiligheid 2024 zijn exclusief overgenomen bedrijf Van Gisbergen.

** Cijfers veiligheid 2025 zijn exclusief overgenomen bedrijf Hegeman.

Ieder ongeval is er één te veel. Het totaal aantal van 81,4 ongevallen in 2025 stelt dan ook teleur. Het aantal ongevallen met een kleine impact (verzuim t/m 14 dagen en/of vervangend werk) is in 2025 gedaald naar 60,6. In totaal vonden 18,5 ongevallen met een medium impact plaats (verzuim >15 dagen). Daarnaast hebben we in 2025 helaas 2,3 ongevallen met grote impact gehad (dodelijk, levensbedreigend of blijvend veranderend letsel).

Het aantal meldingen van (on)veilige situaties is in 2025 significant gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar: 5.014 meldingen, tegenover 4.052 in 2024. Ook zagen we een toename in het aantal meldingen van potentieel dodelijke of ernstige ongevallen. Van de 33 meldingen binnen deze categorie vielen er 30 binnen een van onze Hoog Risico Activiteiten. Juist daarom is de focus hierop komend jaar van cruciaal belang.

Alle meldingen zijn volgens de '1-3-14 methode' grondig onderzocht en opgevolgd. Daarmee blijven we structureel werken aan een veilige werkomgeving. De groei in het aantal meldingen weerspiegelt bovendien de toegenomen meldingsbereidheid binnen onze organisatie – een positieve ontwikkeling richting een steeds sterker veiligheidsbewustzijn, waarin we alerter worden op het signaleren en bespreekbaar maken van onveilige situaties.

Waardecreatie

Het is belangrijk dat we financieel gezond zijn en blijven, zodat we kunnen blijven investeren in de toekomst. We doen wat we kunnen om ons verdienvermogen te versterken en bewaken daarbij continu de balans tussen risicoacceptatie en rendement. Dat betekent dat we scherp kijken waar we winstgevend zijn en waar duurzame groei mogelijk is, op zowel de korte als lange termijn. We durven daarbij bewust nee te zeggen tegen activiteiten die onvoldoende bijdragen. Dat doen we onder meer via een selectief tenderbeleid, mede in het licht van het toegenomen aanbod, met een duidelijke focus op projecten die passen bij onze kerncompetenties. Door te sturen op marge boven volume werken we gericht aan duurzame waardecreatie voor nu en in de toekomst. Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk Financiële resultaten.

Kwaliteit

Heijmans heeft elke dag opnieuw aandacht voor het borgen en verder verbeteren van onze kwaliteit. Dat gaat voor ons verder dan het leveren van producten en diensten met een hoge kwaliteitsstandaard: het gaat ook over de manier waarop we ons werk organiseren. Zowel tijdens het ontwerp- en realisatieproces als in het eindresultaat mag onze klant en eindgebruiker rekenen op maximale inspanning en vakmanschap. Om in topconditie te blijven, blijven we voortdurend werken aan de verbetering van onze basisprocessen. Dat doen we samen met onze teams en met inzet van moderne middelen, zoals generatieve AI, zodat we slimmer, consistentier en steeds voorspelbaarder kunnen werken.

Procesverbetering

Kwaliteitscontrole is een belangrijk onderdeel van onze processen. Door intern de kwaliteit van onze producten, projecten en processen goed te borgen, krijgen we inzicht in wat er goed gaat en wat beter kan. Met deze kennis kunnen we de juiste vertaalslag maken van klantvraag naar aanbidding. De technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om, bijvoorbeeld met generatieve AI, steeds sneller trends te onderkennen en verbetermogelijkheden te zien. Ook onze successen monitoren we op deze wijze. Door projectervaringen goed te evalueren en te delen kunnen we deze ervaringen benutten bij nieuwe tenders en projecten voor het verder verhogen van de kwaliteit. Vastgestelde processen staan garant voor een uniforme werkwijze, maar kunnen ook als ballast worden ervaren doordat ze soms omslachtig of inefficiënt zijn. Daarom staat 'procesvolwassenheid' hoog op onze agenda. Door de processen continu te standaardiseren, brengen we structurele verbeteringen aan in onze werkwijze. Medewerkers ervaren dat ze ondersteund worden door vereenvoudigde processen, waardoor ze hun werk beter, leuker en makkelijker kunnen doen.

In 2025 organiseerde het team 'Verbeteren' een groots verbeterevenement voor de medewerkers van Heijmans. Hier werd informatie gedeeld over hoe je processen slimmer, sneller en beter kan maken. Zo zorgen we intern voor een hogere kwaliteit en meer grip op doelen. Ook besteden we veel aandacht aan de onboarding van nieuwe collega's. Niet alleen de direct leidinggevenden spelen hierin een rol. Ook anderen dragen hieraan bij, zoals bijvoorbeeld de afdelingen Veiligheid en Kwaliteit. Ook teams die lang met andere partners aan een groot project werken en daarna weer terugkomen in de Heijmans-organisatie, krijgen desgewenst een kickstart om ze op de hoogte te brengen van verbeterde standaarden, tools en processen. Onze medewerkers waarderen dat; het draagt bij aan de kwaliteit van werken en de producten die ze opleveren.

Betrouwbare en veilige technologie en systemen

Cyberaanvallen zijn een serieuze bedreiging voor organisaties wereldwijd, dus ook voor Heijmans. Wij nemen de risico's van phishing, ransomware en andere soorten aanvallen zeer serieus. Heijmans heeft dagelijks toegang tot informatie van medewerkers, bouwprojecten, klanten en opdrachtgevers. We werken voor onze opdrachtgevers aan uiteenlopende kritische systemen en installaties. Niet alleen bouwen zij mét ons, maar ook óp ons. Aan de hand van de cybersecurity

roadmap 'Secure@Heijmans' werken wij doorlopend aan de integratie van cybersecurity in onze bedrijfsvoering, producten, diensten en projecten. Bewustwording en kennis over ons eigen doen en laten, en de verantwoordelijkheid die we op dit vlak hebben, zijn uitermate belangrijk. Ook in het afgelopen jaar hebben we daarom weer stappen gezet om onze weerbaarheid op het gebied van cybersecurity verder te vergroten.

Ook in 2025 zijn onze medewerkers regelmatig getraind op het gebied van informatieveiligheid. Iedereen bij Heijmans moet immers weten hoe te handelen, hoe risico's te signaleren, cyberincidenten te voorkomen, en zo Heijmans veilig te houden. Op dit gebied hebben collega's verschillende trainingen gevolgd, zoals het gebruik van veilige wachtwoorden, het herkennen van phishing en informatieclassificatie. Een interne campagne heeft het bewustzijn verder vergroot.

AI als digitale bouwsteen voor de toekomst

Kunstmatige intelligentie – Artificial Intelligence (AI) – is voor Heijmans een essentiële digitale bouwsteen om slimmer, sneller en beter te werken. Het biedt grote kansen voor snellere ontwerp- en analyseprocessen, automatisering van routinetaken, reductie van faalkosten en biedt toegang tot nieuwe technologieën en betere besluitvorming. Hiermee vergroten we onze productiviteit, kwaliteit en innovatiekracht. Tegelijkertijd zijn er risico's zoals onnauwkeurige data en modellen, privacyvraagstukken, ethische dilemma's en veranderende verdienmodellen door concurrenten of nieuwe toetreders. Daarom investeren we in een robuuste data-infrastructuur, compliance (zoals de EU AI Act), en duidelijke governance rondom privacy en transparantie.

De AI-strategie van Heijmans heeft als doel om binnen de gehele organisatie kennis te vergroten en tegelijkertijd AI structureel te verankeren in onze bedrijfsprocessen. In 2025 werd de AI Empowerment Hub als centrale plek voor kennis, training en ondersteuning binnen Heijmans gelanceerd. Deze hub stimuleert AI-geletterdheid, kennisdeling en bewaakt de spelregels rond verantwoord gebruik. De Digitale Transformatie Raad (DTR) zorgt voor regie en samenhang in alle digitale initiatieven. De DTR bewaakt de strategische koers, prioriteert middelen en stimuleert samenwerking en kennisdeling, zodat digitalisering een integraal onderdeel is van onze strategie 'Samen naar 2030'.

Risicobeheersing

Risicomanagement is een integraal onderdeel van ondernemen bij Heijmans. We accepteren alleen risico's die we kunnen beheersen en dragen als organisatie en die passend zijn bij het verdienvermogen. Door zorgvuldig te kiezen voor projecten met een gezonde balans tussen risico en rendement, houden we onze bedrijfsvoering voorspelbaar en financieel gezond. Waar risico's niet in verhouding staan tot het verwachte verdienvermogen, kiezen we ervoor om niet deel te nemen.

Meer informatie hierover is te vinden in het hoofdstuk Risicomanagement.

Dilemma's

Gezond groeien maar niet ten koste van onze mensen

Er is meer werk in de bouw dan we aankunnen. Er is vertrouwen in de sector en als makers van de gezonde leefomgeving kunnen we een waardevolle bijdrage leveren aan een beter Nederland. Als bedrijf willen we natuurlijk groeien, maar wel op een manier die verantwoord is. Zeker in de infrastructuur is dat soms uitdagend. Tijdens lopende projecten verandert de scope regelmatig, terwijl de oorspronkelijke deadlines overeind blijven. Zeker bij vervangings- en renovatieprojecten worden we vaak geconfronteerd met onvoorziene omstandigheden. Dat creëert druk: hoe houd je teams overeind als het werk toeneemt maar de tijd niet? En hoeveel buffer plan je in voor vervangingen en renovaties, terwijl je weet dat er nog meer opdrachtgevers staan te wachten?

We willen groeien, maar op een manier die gezond en duurzaam is. Dat betekent: met oog voor onze mensen, voor de kwaliteit van ons werk, en voor de leefomgeving die we samen maken. Als antwoord hierop investeren we volop in 'slimmer werken' en innovatie.



Grootschalig bouwen en versnellen in duurzaamheid wringt

Heijmans wil vooroplopen in de verduurzaming van de bouw, met investeringen in emissieloos materieel, biobased oplossingen en circulaire materialen.

De bouwsector staat voor de uitdaging om snelheid en betaalbaarheid te combineren met verduurzaming. Duurzame alternatieven zijn nog niet altijd in voldoende mate beschikbaar of kostenefficiënt, terwijl opdrachtgevers wel snelheid en betaalbaarheid vragen. Daardoor blijft de vraag naar materialen zoals beton voorlopig een grote rol spelen. Ondanks dat is beton nog steeds één van de grootste bronnen van CO₂e-uitstoot. Zo botst de noodzaak om snel te bouwen met de klimaatopgave en met de beperkte beschikbaarheid van haalbare, betaalbare duurzame materialen.

De ambitie om duurzaam en grootschalig te bouwen wringt dus. Hoe vinden we de balans tussen snelheid, betaalbaarheid en CO₂e-reductie? En hoe creëren we een gelijk en consistent speelveld waarin overheid, opdrachtgevers en ketenpartners dezelfde richting op bewegen, zodat investeringen in duurzaamheid kunnen renderen en de sector gezamenlijk kan versnellen? De overheid kan hierin een cruciale rol spelen, door duidelijke kaders te stellen te stellen en bij tenders zelf duurzaam in te kopen.

Bouwen in een land dat kampt met zowel te veel als te weinig water

We staan in Nederland voor een urgente uitdaging, want hoe zorgen we ervoor dat ons land bestand is tegen te veel water en genoeg heeft in droge tijden? Periodes van hevige neerslag en langdurige droogte wisselen elkaar af. Dat raakt onze leefomgeving. En dat maakt dat het thema water voor Heijmans belangrijk is in al zijn projecten en ontwikkelingen.

Tegelijkertijd willen we het woningtekort oplossen door zo veel mogelijk te bouwen. Dat vraagt om keuzes die zowel de beschikbaarheid als de kwaliteit van water borgen. Als makers van de gezonde leefomgeving zoeken we daarom actief naar oplossingen die bijdragen aan voldoende, veilig en schoon water – en werken we hierin nauw samen met onze partners.

Bij gebiedsontwikkelingen wordt die afweging steeds complexer. Niet elke locatie is even geschikt voor ontwikkeling: sommige gebieden zijn laaggelegen en gevoelig voor wateroverlast, andere gebieden liggen hoog en zijn gevoelig voor droogte. Ook zijn er gebieden die juist kansen kennen voor waterrobuuste ontwikkeling. De centrale vraag is daarom niet of we wel of niet in bepaalde gebieden moeten bouwen, maar hoe we bij iedere locatie zorgvuldig afwegen wat verstandig en verantwoord is – zowel voor het oplossen van het woningtekort als voor een toekomstbestendige leefomgeving. De keuzes die we vandaag maken en hoe we dilemma's met elkaar verenigen om tot integrale oplossingen te komen, bepalen hoe Nederland er in de toekomst uitziet.

Generatieve AI: verkennen of versnellen?

Generatieve AI biedt Heijmans grote kansen om slimmer, sneller en beter te werken. Het vergroot de productiviteit, verbetert de kwaliteit van analyses en ondersteunt medewerkers in hun dagelijkse werk - van schrijven en visualiseren tot automatiseren en programmeren. Steeds meer medewerkers omarmen deze mogelijkheden. Daarom investeren we als organisatie gericht in de begeleiding, zodat iedereen AI veilig en verantwoord kan toepassen.

Tegelijkertijd kent de adoptie van generatieve AI ook een keerzijde. Niet voor iedereen is het even vanzelfsprekend om nieuwe tools te omarmen. Daarnaast kan AI schuren met de menselijke kant van ons werk: sommige collega's ervaren het als onethisch, afstandelijk of minder betekenisvol. De technologie brengt bovendien nieuwe verantwoordelijkheden en risico's met zich mee, bijvoorbeeld rondom dataveiligheid, privacy, ethiek en de impact op werk en vakmanschap. Bovendien gaan de ontwikkelingen razendsnel, wat vraagt om zorgvuldig handelen en continue aandacht.

De inhoudelijke afweging is: stappen we direct in op het hoge tempo van AI-innovatie, of bepalen we eerst kaders en analyseren we de risico's grondiger? We weten namelijk niet hoe veilig AI op de lange termijn is, wat er met onze data gebeurt en hoe het op termijn onze zingeving en werkplezier gaat beïnvloeden. Het gebruik van AI kost daarnaast veel energie. Dat roept de vraag op hoe deze factoren zich verhouden tot onze rol als bouwer van de gezonde leefomgeving en het ontwikkelen van duurzame innovaties.

Het is aan ons om de voordelen van AI op verstandige wijze te benutten, de kansen van slimmer en sneller werken te omarmen en tegelijkertijd risico's blijvend te analyseren, zonder de menselijke maat, ethiek en duurzaamheid uit het oog te verliezen.

Veilig werken vraagt moed om in te grijpen

We werken veilig of we werken niet. Veilig en gezond werken gaat bij Heijmans altijd voor tijd en geld. Toch blijkt dat in de dagelijkse praktijk niet altijd eenvoudig. Medewerkers kunnen in een lastig spanningsveld terechtkomen: ze zien een onveilige situatie, maar voelen tegelijkertijd druk om door te gaan. Uit betrokkenheid bij het team, omdat ze gemaakte klantafspraken willen nakomen of uit angst dat stilleggen vertraging of kosten veroorzaakt.

Hoe weeg je voortgang en klantbelang af tegen veiligheid, terwijl je weet dat veiligheid altijd voorop moet staan? Veiligheid gaat verder dan regels of procedures. Het vraagt om een cultuur waarin iedereen zich gesteund voelt om te zeggen: "Stop, dit is niet veilig." Waarin het vanzelfsprekend is om elkaar aan te spreken, zonder dat iemand zich bezwaard voelt. En dat vraagt moed.

Veiligheid vraagt om consequent gedrag en goed leiderschap. We communiceren veel en goed over veiligheid, maar we moeten daarbij ook alles naleven. Daarom is actieve sturing op veiligheid nodig, met leiders die altijd het goede voorbeeld geven, niet wegstappen en consequent controleren en aanspreken op het 100% naleven van de veiligheidsinstructies. Gedegen en frequent projectoverleg draagt hieraan bij: verwachtingen benoemen, risico's bespreekbaar maken en elkaar meenemen in de uitdagingen die er liggen.

We kunnen dit niet alleen. Als koploper in veiligheid wil Heijmans met de complete sector toewerken naar een andere mindset. Partners en onderaannemers dienen dezelfde veiligheidsnormen te omarmen en moeten de ruimte voelen om het werk te stoppen als dat nodig is. Pas dan kunnen we samen structureel veiliger werken.



Financiële resultaten

Omzet en onderliggende EBITDA

In 2025 steeg de omzet met 7% van € 2.584 miljoen naar € 2.772 miljoen. De onderliggende EBITDA steeg in 2025 van € 199 miljoen naar € 252 miljoen, waarmee de onderliggende EBITDA marge is uitgekomen op 9,1% (2024: 7,7%). Alle bedrijfsonderdelen hebben bijgedragen aan de groei van de marge. Wonen, Werken en Verbinden hebben in totaal boven de verwachte strategische bandbreedte voor 2027 (7 – 9% onderliggende EBITDA-marge) gepresteerd.

x € 1 miljoen	2025	2024
Wonen (inclusief intersegment)	1.012,4	994,3
Werken (inclusief intersegment)	689,5	634,6
Verbinden (inclusief intersegment)	1.121,3	996,6
Eliminaties en holding	-51,0	-41,3
Totaal omzet	2.772,2	2.584,2

	x € 1 miljoen		Marge in %	
	2025	2024	2025	2024
Wonen	111,9	88,6	11,1%	8,9%
Werken	54,9	47,0	8,0%	7,4%
Verbinden	92,5	70,4	8,2%	7,1%
Eliminaties en holding	-6,9	-7,2	0,0%	0,0%
Totaal onderliggende EBITDA(-marge)	252,4	198,8	9,1%	7,7%

Wonen

Wonen realiseerde een omzetgroei van circa 2%. De woningverkopten bedroegen in 2025 3.103 (2024: 3.181), een daling van 2%. De onderliggende EBITDA steeg van € 89 miljoen in 2024 naar € 112 miljoen in 2025 met een onderliggende EBITDA-marge van 11,1%.

De omstandigheden op de woningmarkt waren in 2025 vergelijkbaar met die in 2024: de krapte op de markt bleef onverminderd groot. De woningverkopten lagen eveneens op een vergelijkbaar niveau. Grondgebonden woningbouwprojecten die in verkoop werden gebracht, raakten binnen korte tijd uitverkocht. De vraag oversteeg in alle gevallen vele malen het aanbod. Anders is dit voor gestapelde bouw, waar het aanbod in de markt sterk steeg dankzij het afstoten van woningen door institutionele beleggers.

Werken

Bij Werken bedroeg de omzetstijging 9%. Deze groei werd grotendeels gerealiseerd bij de recurring business en was zichtbaar in alle geografische regio's van het servicebedrijf. De onderliggende EBITDA verbeterde van € 47 miljoen naar € 55 miljoen met een onderliggende EBITDA-marge van 8,0%. Het aandeel 1-op-1 projecten in het utilitaire projectenbedrijf nam verder toe. Deze projecten hebben een lager risicoprofiel doordat Heijmans in een vroeg stadium bij de opdrachtgever aan tafel zit.

De vraag naar beheer, onderhoud en renovatie van bestaande gebouwen was in 2025 onverminderd groot. Doordat gebouwen steeds slimmer, digitaler en complexer worden, stijgt de vraag van onze klanten sneller dan het aanbod. In sectoren zoals zorg, onderwijs en industrie speelt de technische complexiteit een rol in de vernieuwingsvraag. Opdrachtgevers en investeerders hebben hierdoor te maken met hoge kosten voor arbeid en verduurzaming, bovenop vaak ingewikkelde renovatieprocessen en wet- en regelgeving. Terwijl dit voor hen geen kerntaak is. Bij Heijmans hebben we op dit terrein ruim en breed onze sporen verdiend. Als gevolg daarvan zien we de vraag naar strategisch assetmanagement toenemen. Naast de gunstige ontwikkelingen op het gebied van

onze *recurring business*, zal naar verwachting het utilitaire projectenbedrijf de komende jaren een nog sterkere groei doormaken. Allereerst door het stijgende aandeel van 1-op-1 projecten en bouwteams, maar ook door de ontwikkelingen bij Defensie in het kader van de versterking van de Nederlandse krijgsmacht. Dit is terug te zien in de sterk gestegen orderportefeuille van € 923 miljoen naar € 1.509 miljoen.

Verbinden

Verbinden realiseerde een omzetgroei van ruim 12%. De onderliggende EBITDA liet een verbetering zien van € 70 miljoen in 2024 naar € 93 miljoen in 2025, met een onderliggende EBITDA-marge van 8,2%. In lijn met de afgelopen jaren leidt de verdere diversifiëring van de portefeuille van Verbinden tot een sterke, winstgevende groei van het bedrijfsonderdeel. De groei wordt in grote mate veroorzaakt door de groei van de werkzaamheden in het kader van de energietransitie.

De staat van de Nederlandse wegen, bruggen en viaducten begint zorgwekkend te worden. Terwijl een goede, veilige infrastructuur essentieel is voor de bereikbaarheid van ons land en om de economie soepel te laten draaien. Een meerjarig investeringsprogramma met extra middelen is daarbij onmisbaar. Heijmans staat goed gesteld om bij te dragen aan deze opgave. Hierin heeft Heijmans door de jaren heen ruime expertise opgebouwd.

Omzet en (onderliggende) EBITDA

In 2025 steeg de omzet met 7% van € 2.584 miljoen naar € 2.772 miljoen. De onderliggende EBITDA steeg in 2025 van € 199 miljoen naar € 252 miljoen, waarmee de onderliggende EBITDA marge is uitgekomen op 9,1% (2024: 7,7%). Alle bedrijfsonderdelen hebben bijgedragen aan de groei van de marge. Wonen, Werken en Verbinden hebben in totaal boven de verwachte strategische bandbreedte voor 2027 (7 – 9% onderliggende EBITDA-marge) gepresteerd.

Op holdingniveau resteert ieder jaar een saldo dat bestaat uit niet aan de bedrijfsonderdelen doorbelaste kosten. Het saldo van deze kosten bedroeg in 2025 € 7 miljoen. Deze post bevat onder meer de gemaakte kosten voor de upgrade van de huidige ERP-omgeving, die gepland is in 2026. De onderliggende EBITDA is gecorrigeerd voor € 3 miljoen afwaardering grondposities, € 2 miljoen reorganisatiekosten en € 1 miljoen aan acquisitiekosten.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat (EBIT) over 2025 kwam uit op € 162 miljoen (2024: € 111 miljoen). Ten opzichte van 2024 bleven de afschrijvingen en amortisaties stabiel op een niveau van € 62 miljoen.

x € 1 miljoen	2025	2024
Onderliggende EBITDA	252,4	198,8
EBITDA joint ventures	-22,1	-15,6
Afwaarderingen grondposities	-3,1	-4,4
Reorganisatiekosten	-2,2	-1,3
Acquisitiekosten	-1,1	-0,6
Retentiebonussen	0,0	-4,7
EBITDA	223,9	172,2
Afschrijvingen- en bijzondere waardevermindervingsverliezen materiële vaste activa	-21,9	-15,0
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-37,6	-35,6
Amortisatie- en bijzondere waardevermindervingsverliezen immateriële activa	-2,2	-10,6
Operationeel resultaat (EBIT)	162,2	111,0

Resultaat voor belastingen en belastingdruk

Het resultaat voor belastingen lag met € 176 miljoen aanmerkelijk hoger dan het voorgaande jaar (2024: € 117 miljoen). De belastingdruk was in 2025 met 25,9% hoger dan een jaar eerder (2024: 23,1%) en ook hoger dan het nominaal tarief van 25,8%. De belangrijkste verschillen tussen de effectieve belastingdruk en het lokale Nederlandse tarief betreffen het effect van vrijgestelde deelnemingsresultaten en niet-aftrekbare acquisitiekosten.

Nettoresultaat en beoogd dividend

Het resultaat na belastingen (ook wel nettoresultaat) over geheel 2025 kwam uit op € 130 miljoen en is hiermee 45% hoger dan in 2024. Heijmans stelt voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) om over verslaggevijsjaar 2025 € 2,37 aan dividend per aandeel beschikbaar te stellen in de vorm van cashdividend. Dit dividendvoorstel is in lijn met het dividendbeleid.

Orderportefeuille

De orderportefeuille per jaareinde 2025 is ten opzichte van eind 2024 gegroeid naar een niveau van € 3,7 miljard (inclusief € 182 miljoen in joint ventures). Onderliggend steeg de orderportefeuille van Wonen naar € 1,1 miljard. De orderportefeuille van Werken steeg fors naar € 1,5 miljard. Met name de portefeuille van projecten nam fors toe, onder meer door de orderintake van de nieuwbouw van een datacenter, het project Physics voor de TU Delft en het in het derde kwartaal aangenomen project Technologie Centrum Land (TCL) voor Defensie. Bij Verbinden tenslotte steeg de orderportefeuille naar € 1,1 miljard.

In 2025 werden 5 projecten geacquireerd van boven de € 50 miljoen. Het betreft 4 projecten van Werken en 1 project van Verbinden.

x € 1 miljoen	2025	2024
Wonen	1.139,7	871,5
Werken	1.509,2	923,4
Verbinden	1.129,1	978,8
Eliminaties intersegment	-98,2	-23,0
Totaal orderportefeuille inclusief joint ventures	3.681,8	2.751,2
Waarvan joint ventures	-181,7	-137,1
Totaal orderportefeuille exclusief joint ventures	3.500,1	2.614,1

Wij hanteren de volgende definitie voor de orderportefeuille: De orderportefeuille bestaat uit het totaal van het nog niet uitgevoerde deel van het onderhanden werk en de nog in uitvoering te nemen projecten per balansdatum. Projecten en contracten worden alleen in de orderportefeuille opgenomen als er een hoge mate van zekerheid is dat deze opdrachten uitgevoerd worden en dus tot omzet voor de Groep of joint ventures gaan leiden. Criteria daarvoor zijn onder meer mondeling of schriftelijk verkregen opdrachten, het realiseren van een minimaal verkooppercentage voor woningen, hoge mate van zekerheid over te verkrijgen vergunningen, en bij raamcontracten alleen werkelijk gegunde deelopdrachten.

Cashflow

De kasstroom in 2025 bedroeg in totaal € 85 miljoen. Deze kasstroom valt uiteen in een operationele kasstroom van € 272 miljoen, een investeringskasstroom van -€ 103 miljoen en een financieringskasstroom van -€ 85 miljoen. De operationele kasstroom was, gedreven door het goede resultaat in het boekjaar in combinatie met een positief werkkapitaaleffect, sterk positief. De belangrijkste elementen van de investeringskasstroom zijn onder meer de investeringen in vaste activa (-€ 44 miljoen) en de overname van Hegeman (-€ 25 miljoen). De financieringskasstroom bestaat uit onder meer de dividenduitkering over het boekjaar 2024 (-€ 45 miljoen) en het aflossingsdeel van de leasebetalingen (-€ 39 miljoen).

Vermogen en financiering

De verkorte balans per 31 december 2025 op basis van aangewend kapitaal is als volgt weer te geven:

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa	718,3	578,5
Werkkapitaal	-135,3	-21,2
Aangewend kapitaal	583,0	557,3
Eigen vermogen	-548,3	-463,0
Langlopende niet-rentedragende verplichtingen	-92,2	-84,5
Nettokas / (Nettoschuld)	57,5	-9,8
Financiering	-583,0	-557,3

De solvabiliteit is gedurende 2025 gedaald naar een niveau van 32,9% (2024: 33,8%). Deze wordt met name beïnvloed door de contante dividenduitkering van € 45 miljoen over het boekjaar 2024.

Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 85 miljoen toegenomen van € 463 miljoen tot € 548 miljoen. Het resultaat na belastingen steeg naar € 130 miljoen. Daarnaast nam het eigen vermogen met € 45 miljoen af als gevolg van de uitkering van dividend in de vorm van cashdividend over het verslaggevingsjaar 2024.

Werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2025 uit op - € 135 miljoen (2024: - € 21 miljoen). De ontwikkeling van het werkkapitaal laat, in lijn met de afgelopen jaren, minder grote fluctuaties zien. De werkkapitaalbehoefte is in hoge mate project-specifiek en gerelateerd aan betaalschema's van opdrachtgevers. Voor het opvangen van deze fluctuaties is in 2025 de bestaande 'Revolving Credit Facility' gebruikt.

Voorraadpositie vastgoedontwikkeling

Binnen de vastgoedactiviteiten wordt het werkkapitaalbeslag voor een groot deel bepaald door de voorraadpositie, inclusief de onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten). De voorraadpositie vastgoed op de balans is met een totaal van € 360 miljoen vrijwel ongewijzigd ten opzichte van 2024 (€ 358 miljoen).

De voorraad strategische grondposities van Wonen is met € 20 miljoen gedaald naar € 213 miljoen. De onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten) stegen met € 23 miljoen naar € 148 miljoen. De voorraad 'opgeleverd en onverkocht' bedroeg ultimo 2025 12 woningen en 3 commerciële units (2024: 5 woningen).

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Strategische grondposities	212,5	232,9
Onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten)	147,6	124,6
Op balans opgenomen voorraadpositie vastgoedontwikkeling	360,1	357,5
Onvoorwaardelijke verplichtingen	43,3	22,0
Voorwaardelijke verplichtingen	412,7	328,0
Niet uit de balans blijvende verplichtingen, waaronder joint ventures	456,0	350,0
Totaal aan voorraad inclusief niet uit de balans blijvende verplichtingen	816,1	707,5

De potentiële werkvoorraad van Wonen bestaat naast eigendomsposities ook uit ontwikkelposities, die in de jaarrekening kwalificeren als 'niet uit de balans blijvende verplichtingen'. Binnen deze categorie stegen de onvoorwaardelijke verplichtingen in 2025 met € 21 miljoen naar € 43 miljoen. De voorwaardelijke verplichtingen stegen van € 328 miljoen naar € 413 miljoen. De stijging van € 85 miljoen laat zien dat Heijmans gericht investeert in uitbreiding van het aantal grondposities. Voor de zogenaamde voorwaardelijke verplichtingen geldt dat de uiteindelijke afname van gronden en daarmee de ontwikkelpositie, gerelateerd is aan het invullen van de voorwaardelijkheid zoals bijvoorbeeld het verkrijgen van een omgevingsvergunning of het behalen van een bepaald voorverkooppercentage. Heijmans heeft significante invloed op de snelheid van het behalen van deze voorwaardelijkheden en daarmee de ontwikkeling.

Financiering: nettokas

x € 1 miljoen	2025	2024
Rentedragende financieringsverplichtingen (kortlopend en langlopend)	-8,4	-8,6
Leaseverplichtingen (kortlopend en langlopend)	-124,1	-106,6
Liquide middelen en equivalenten	190,0	105,4
Nettokas / (Nettoschuld)	57,5	-9,8

De nettoschuld positie muteerde gedurende het boekjaar van een nettoschuld van € 10 miljoen ultimo 2024 naar een nettokaspositie van € 58 miljoen ultimo 2025.

Vooruitblik

We hebben veel vertrouwen in 2026. In alle drie de segmenten waarin Heijmans actief is – Wonen, Werken en Verbinden – zijn we goed gepositioneerd om verder te bouwen aan duurzame en voorspelbare groei. Tegelijkertijd blijft de context waarin we opereren onzeker, onder invloed van economische en (geo)politieke ontwikkelingen en structurele vraagstukken zoals stikstof, netcongestie en toekomstige arbeidsmarktkrapte. Onze strategie 'Samen naar 2030' biedt daarin houvast. We blijven sturen op kwaliteit, voorspelbaarheid en marge boven volume, en geven op die manier richting aan onze toekomstige ambities.

Onze sterke reputatie ondersteunt die koers. Door consequent te investeren in vakmanschap, duurzaamheid en samenwerking in de keten, versterken we het vertrouwen van klanten, partners, onderaannemers, medewerkers en aandeelhouders. Zo blijven we waarde creëren op de lange termijn en geven we verder invulling aan onze rol als duurzame aanvoerder en makers van de gezonde leefomgeving.

(Inter)nationale context

Heijmans is niet geheel immuun voor de turbulente ontwikkelingen op het wereldtoneel, maar de directe impact op onze bedrijfsvoering is beheersbaar. We zijn alleen gericht op de Nederlandse markt en betrekken onze materialen en grondstoffen zo goed als geheel uit Europa.

De maatschappelijke en politieke situatie op onze thuismarkt is bepalender voor onze werkzaamheden. Heijmans vervult een verbindende rol binnen de urgente, vaak samenhangende (bouw)opgaven in ons land, zoals woningbouw, energie-infrastructuur, klimaatadaptatie en mobiliteit. Over de richting en aanpak van deze opgaven kan inhoudelijk verschillend worden gedacht. Juist daarom is het van belang dat het debat daarover op een zorgvuldige en respectvolle manier wordt gevoerd, met oog voor het gezamenlijke belang. Om deze opgaven daadwerkelijk vooruit te brengen, is een stabiel, ambitieus, voorspelbaar en doortastend landsbestuur essentieel. Heldere en consistente keuzes en het versnellen en vereenvoudigen van procedures zijn daarbij cruciale randvoorwaarden voor langetermijninvesteringen en het duurzaam opschalen van capaciteit en innovatiekracht in de bouwsector. Kortom: consistent overheidsbeleid is essentieel.

Rapport Wennink

In dit licht onderschrijven wij de aanbevelingen uit het rapport Wennink 'De route naar toekomstige welvaart' (december 2025). Het rapport benadrukt terecht de noodzaak om structureel te investeren in de digitale en fysieke infrastructuur van Nederland, als basis voor mobiliteit, veiligheid en economische groei. We herkennen en ondersteunen de oproep om procedures te versnellen, publiek-private samenwerking te intensiveren en gericht in te zetten op verduurzaming en onderhoud. Minstens zo noodzakelijk is voorspelbaar en meerjarig overheidsbeleid. Fundamentele verbetering van onze infrastructuur vraagt immers om stabiliteit, duidelijke keuzes en prioritering. De urgentie die uit het rapport spreekt is ons uit het hart gegrepen. Heijmans staat klaar om actief bij te dragen aan de route naar toekomstige welvaart.

Fundament verder versterken

Veilig werken vormt het onmiskenbare fundament onder alles wat we doen. We werken veilig of we werken niet. Hoewel het aantal zware ongevallen de afgelopen jaren is gedaald, zijn we niet tevreden. Veiligheid blijft ook in 2026 hoog op onze agenda staan en is en blijft het anker in onze bedrijfscultuur. Extra aandacht besteden we aan potentieel ernstige ongelukken. Daarnaast verstevigen we ons fundament door blijvende aandacht voor vakmanschap en expertise, financiële gezondheid, en betrouwbare bedrijfsprocessen. Samen biedt ons dat een robuuste basis die nodig is om onze strategische agenda effectief en beheerst te kunnen uitvoeren. In 2026 resulteert dit onder meer in de overgang naar een nieuw SAP-systeem. Door functionele verbeteringen waar mogelijk te scheiden van de technische migratie vergroten wij de beheersbaarheid en daarmee de kans op een succesvolle implementatie.

Versnelling door digitalisering en maaktechnologie

We zijn ervan overtuigd dat verdere versnelling van onze strategische agenda alleen mogelijk is door fundamenteel anders te ontwerpen, te bouwen en samen te werken. We bewegen van een focus op unieke projectoplossingen naar repeteerbare oplossingen en ondersteunende processen. In een markt waar toekomstige personeelstekorten dreigen te ontstaan en bij een blijvend hoge maatschappelijke opgave zetten wij daarom nadrukkelijk in op verdere industrialisering en modularisering van ontwerp en uitvoering.

Door te standaardiseren waar het kan en maatwerk te leveren waar het moet, versterken wij de maakbaarheid van onze projecten. Herhaalbare bouwstenen, industrieel geproduceerd en slim ontworpen, maken het mogelijk om met minder mensen meer te realiseren, met een hogere kwaliteit, voorspelbaarheid en veiligheid. Tegelijkertijd verkorten we doorlooptijden, houden we kosten beheersbaar en vergroten we de aantrekkelijkheid van het vak.

Digitalisering – en in het bijzonder AI – speelt hierin een belangrijke rol. AI is voor Heijmans geen doel op zich, maar een versneller van slimmer ontwerpen, efficiënter plannen en voorspelbaarder uitvoeren. Daarmee vergroten we de toegevoegde waarde op het gebied van maakbaarheid, schaalbaarheid en duurzaamheid. Deze ontwikkeling creëert ruimte om meer aandacht te geven aan wat voor ons centraal staat: het realiseren van een gezonde leefomgeving, met oog voor natuurlijke waarde, circulariteit en leefkwaliteit. Dat vraagt om nauwe samenwerking in de keten en om voorspelbaar beleid en voldoende plancapaciteit.

Volop in beweging

Ook in de verdere uitvoering van onze strategie 'Samen naar 2030' is Heijmans volop in beweging. Onze ambities vragen dat we nog meer dan voorheen als één Heijmans denken en (samen)werken, over de grenzen van de bedrijfsstromen heen. Dat vraagt aanpassingsvermogen, maar creëert tegelijkertijd ruimte voor vernieuwing en groei. Medewerkers krijgen volop kansen om zich te ontwikkelen, in nieuwe rollen, met andere werkwijzen en in nieuwe samenwerkingsverbanden. Dat past bij Heijmans: een organisatie die zichzelf graag blijft uitdagen en continu verbetert door te leren, te experimenteren en bij te sturen.

Blijven samenwerken

We zijn vastbesloten om Nederland beter achter te laten voor de generaties na ons, juist nu de opgaven in de gebouwde omgeving steeds complexer worden. Met een integrale blik en aanpak verbinden we schijnbare tegenstellingen en komen we tot vernieuwende oplossingen en perspectieven. Dat vraagt om samenwerking. Daarom zoeken we nadrukkelijk de verbinding op: tussen medewerkers, met opdrachtgevers en partners, in de keten en daarbuiten. Zo kunnen we de grote maatschappelijke opgaven aanpakken en zorgen dat mensen prettig kunnen wonen, werken en verbinden.

Het kan samen.

In gesprek met stakeholders

Belangen en standpunten van belanghebbenden

Door onze activiteiten in Wonen, Werken en Verbinden heeft Heijmans in 2025 te maken met een breed en divers stakeholderveld.

Ons beleid voor stakeholderbetrokkenheid richt zich op het structureel en transparant voeren van de dialoog met deze partijen. Door actief informatie op te halen en verwachtingen te bespreken, verkrijgen we relevante inzichten in hun belangen en aandachtspunten en biedt het reflectie op ons eigen functioneren

De resultaten uit deze gesprekken helpen ons om projecten, strategische initiatieven en interne processen beter af te stemmen en vormen een belangrijk onderdeel van onze due diligence-aanpak. Ze ondersteunen ook de beoordeling van de thema's die voor Heijmans en zijn stakeholders materieel zijn.

In 2025 zijn we op verschillende manieren in gesprek gegaan met stakeholders, zoals per stakeholdergroep weergegeven in onderstaande tabel. Veelbesproken onderwerpen waren onder andere de verdere uitwerking van de strategie 'Samen naar 2030', de voortgang richting de financiële doelstellingen voor 2027, veiligheid voor zowel medewerkers als in de gebouwde omgeving, en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en energie.

Stakeholder	Type dialoog	Doel	Gespreksonderwerpen
Opdrachtgevers en klanten	- Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus - Bijeenkomsten - Gebruikersonderzoeken	- Versterken van de relatie (langdurige samenwerking) - Inzichten verkrijgen in specifieke eisen en verwachtingen (opdrachtgevers) - Welke waarde wordt gehecht aan producten/diensten en waar zijn verbeteringen mogelijk (klanten) - Inzicht krijgen in toekomstige ambities en strategie en hoe hierop in te spelen	- Algemene marktontwikkelingen - Maatschappelijke ontwikkelingen - Specifieke klantontwikkelingen - Strategie 'Samen naar 2030'
Medewerkers, OR en vakbonden	- Beoordelingscyclus medewerkers (2x) - Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (1x) - Ondernemingsraad (waaronder overlegvergaderingen met de bestuurders) - Meerdere contactmomenten - Regulier overleg	- De percepties en ervaringen van werknemers (directie/medewerkers) - De belangrijkste onderwerpen (arbeidsomstandigheden, meldprocedures en pensioen) (OR) - Cao-onderhandelingen, collectieve belangen werknemers (vakbonden) - Versterken van welzijn van medewerkers, duurzame werplek en prestaties van de organisatie	- Ontwikkeling medewerkers & speerpunten medewerkersbetrokkenheidsonderzoek - VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu), communicatie, sociale zaken, strategie en financiën
Aandeelhouders, andere kapitaal- en garantieverschaffers, banken en analisten	- Aandeelhoudersvergadering (1x) - Analistenbijeenkomsten - Reguliere vergaderingen en contactmomenten	- Het bevorderen van vertrouwen, transparantie en samenwerking - Transparantie over kredietwaardigheid, cashflow (banken, andere kapitaalverschaffers) - Inzicht in bedrijfsstrategie en prestaties (analisten)	Financiële en niet-financiële prestaties en verwachtingen



Stakeholder	Type dialoog	Doel	Gespreksonderwerpen
Leveranciers en onderaannemers	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus	- Het versterken van samenwerking en het bevorderen van wederzijds begrip - Kwaliteit, betrouwbaarheid en duurzaamheid van de toeleveringsketen waarborgen	- Innovatie - Duurzaamheid - Ketenverantwoordelijkheid - Marktontwikkelingen - Veiligheid - Leveringszekerheid
(Lokale) overheid en politiek	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus	- Constructieve relatie onderhouden en samen werken aan gedeelde doelen - Creëren van wederzijds begrip, afstemming en samenwerking in onderwerpen die de organisatie en de gemeenschap aangaan	- Woningmarktontwikkelingen - Infrastructuur in Nederland - Energietransitie - Stikstof - Milieu-impact - Veiligheid
Brancheorganisaties, kennis- en onderwijsinstellingen	Overleg met zowel inhoudelijke specialisten als directies en programmamanagers	- Het bevorderen van samenwerking, kennisdeling en innovatie - Bijdragen aan de ontwikkeling van de sector	- Maatschappelijke ontwikkelingen - Trends - Duurzaamheid - Arbeidskrapte - Imago - Opleidingen - Techniek
Maatschappelijke organisaties	Meerdere contactmomenten per jaar op directieniveau	- Samenwerken aan maatschappelijke uitdagingen - Wederzijds begrip bevorderen en bijdragen aan duurzame en inclusieve oplossingen	- Milieu-impact - Biodiversiteit
Omwonenden, lokale gemeenschap, eindgebruikers	- Bewonersavonden - Dag van de Bouw - Online dialoog	- Beperken van mogelijke negatieve impact - Bijdragen aan duurzame, sociale en economische ontwikkeling - Inzicht krijgen in zorgen, verwachtingen en wensen met betrekking tot de impact van activiteiten op de leefomgeving (omwonenden/lokale gemeenschap) - Begrijpen hoe producten, diensten worden ervaren en waar verbeteringen nodig zijn (eindgebruikers)	- Bereikbaarheid - Duurzaamheid - Veiligheid - Innovatie - Energietransitie - Impact van onze projecten op de omgeving
Verzekerders	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus	Samen inzicht ontwikkelen in relevante markt- en technologische trends.	Trends en ontwikkelingen in zowel de markt als de techniek

Heijmans onderkent en erkent het belang van een betekenisvolle dialoog met stakeholders over het huidige functioneren van alle aspecten van de strategie en meer specifiek de duurzaamheidsaspecten. In dat verband en ter invulling van best practice 1.1.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code is het Beleid inzake stakeholderdialoog ten aanzien van duurzaamheid

opgesteld. Dit beleid is te vinden op www.heijmans.nl.

In de bijlagen is een toelichting opgenomen van de samenwerkingsverbanden waaraan we deelnemen.

Risicomanagement



Risicomanagement

Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Bij Heijmans is risicomanagement geen bijzaak, maar een strategische bouwsteen. We willen de belangrijkste risico's op een verantwoorde wijze beheersen. Daarom is risicomanagement een essentieel onderdeel van de Heijmans-cultuur. We richten ons hierbij op het ondersteunen van duurzame waardecreatie voor al onze stakeholders; aandeelhouders, medewerkers, opdrachtgevers, onderaannemers en de samenleving. Het is voor ons essentieel dat risico's systematisch worden beheerd, zodat we onze strategische ambities realiseren vanuit een gedegen structuur en aantoonbare beheersing.

Binnen dit kader is risicomanagement een integraal onderdeel van onze governance, strategie en operationele aansturing. We benaderen risico's niet alleen als mogelijke bedreigingen, maar ook als kansen die bijdragen aan onze strategie 'Samen naar 2030'.

In 2025 is, in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code, extra aandacht gevraagd voor het verkrijgen van zekerheid over risicobeheersing voor operationele, compliance-, verslaggevings- en duurzaamheidsrisico's en -controles. Deze maken onderdeel uit van het hernieuwde risicoraamwerk dat Heijmans hiervoor heeft ingericht.

In dit hernieuwde risicoraamwerk heeft Heijmans de risicotaxonomie gestructureerd, waaruit voor Heijmans achttien risicogebieden zijn benoemd. Voor tien van deze risicogebieden die relevant zijn voor de VOR (Verklaring Omtrent Risicobeheersing), is beoordeeld of de beheersmaatregelen adequaat zijn ingericht, en effectief zijn. De bevindingen per risicogebied zijn beoordeeld op basis van de per risicogebied van toepassing zijnde mate van zekerheid.

Voor de operationele- en compliancerisico's geeft Heijmans een passende mate van zekerheid dat de risico's effectief worden beheerst. Daarbij kan worden onderbouwd:

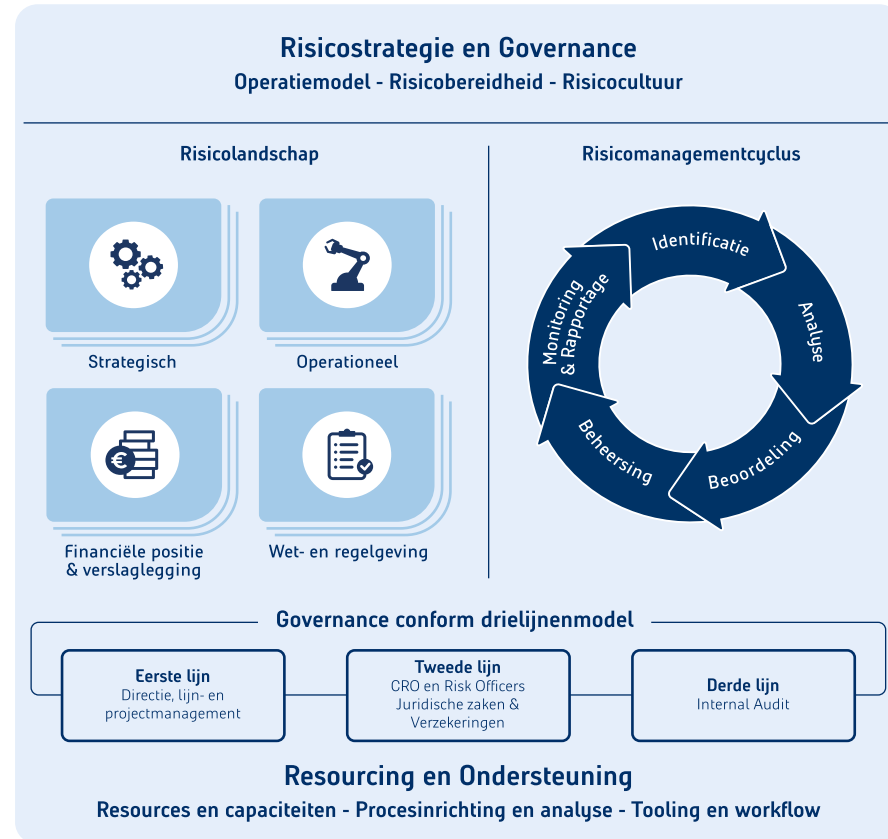
- dat de interne beheersings- en controlesystemen op passende wijze de meest materiële risico's van Heijmans afdekken (in lijn met de risicobereidheid);
- dat Heijmans inzicht heeft in de opzet van de maatregelen en processen die deze risico's mitigeren;
- dat Heijmans inzicht heeft in de effectieve werking van deze maatregelen en processen.

Heijmans-risicoraamwerk

Heijmans gebruikt het COSO-ERM-model als basis voor het Heijmans-risicoraamwerk om risico's te identificeren, beoordelen en beheren, met de focus op interne controles. Het raamwerk houdt rekening met huidige ontwikkelingen zoals cyberveiligheid en benadrukt het belang van risicomanagement voor strategie en prestaties.

Het Heijmans-risicoraamwerk – met aandacht voor risicostrategie, -cultuur, -landschap, -bereidheid, -managementcyclus, governance en interne beheersing – vormt de leidraad voor onze aanpak. Door te werken met een uniform risicoraamwerk waarin de voor Heijmans relevante risicogebieden zijn opgenomen, maken we de koppeling van initiële risico's en beheersmaatregelen inzichtelijk. Deze inzichten gebruiken we om gericht strategisch en operationeel te sturen, risico's te beheersen en waar nodig te mitigeren tot binnen de vastgestelde risicobereidheid.

Risicoraamwerk



Risicostrategie

Onze risicostrategie is erop gericht uitsluitend risico's te accepteren die beïnvloedbaar en beheersbaar zijn, in balans met het vermogen en passend bij het gewenste risicoprofiel. Onze portfoliokeuzes zijn gericht op een robuust projectportfolio, met minder zeer grote projecten, meer middelgrote projecten en een groeiend aandeel in **recurring business** (waaronder services en onderhoud).

We hanteren daarbij de volgende kernprincipes:

- **Bewuste balans tussen risico en rendement**
Wij accepteren alleen risico's waarvan we vooraf de impact, beheersmaatregelen en het bijbehorende rendement hebben beoordeeld.
- **Voorkeur voor een robuust portfolio**
In de afgelopen vijf jaar hebben we, vooral binnen Verbinden, onze keuzes meer verlegd richting middelgrote projecten, bouwteam- en twee-fasencontracten, en **recurring business**. Hierdoor is het totale risicoprofiel verminderd ten opzichte van meer traditionele grote contracten.
- **Proactief beheren van strategische risico's en het benutten van kansen**
In plaats van louter reactief managen, richten we ons op het versterken van onze waardepropositie via innovatie, duurzame ontwikkeling en ketensamenwerking.
- **Risicofilosofie**
We zien risicomanagement niet als een bureaucratische verplichting, maar als een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering, waarbij iedere medewerker verantwoordelijkheid neemt.

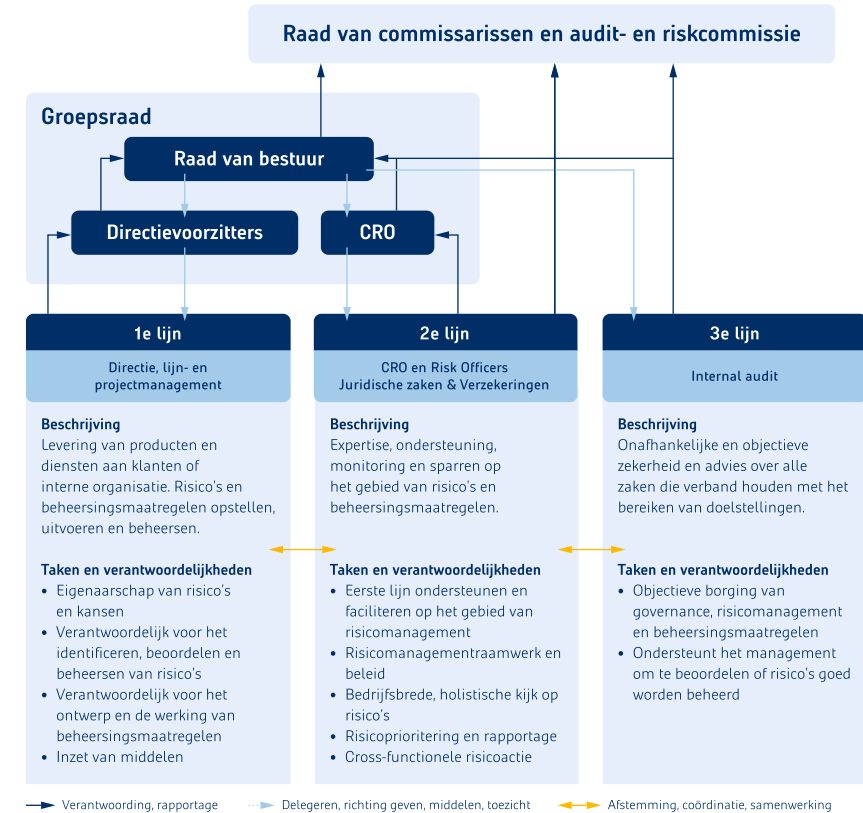
Governance en operatiemodel

Wij werken binnen alle risicocategorieën volgens het klassieke drielijnenmodel:

- **Eerste lijn:** de operationele bedrijfsstromen, projecten en stafafdeling en zijn verantwoordelijk voor het identificeren, beheersen en monitoren van risico's in de dagelijkse uitvoering. Dit geldt zowel op projectniveau (ontwikkeling, bouw, onderhoud en services) als op portefeuilleniveau binnen de bedrijfsstromen Wonen, Werken en Verbinden.
- **Tweede lijn:** het Risk Office onder leiding van de CRO, evenals Juridische Zaken en Compliance onder leiding van de General counsel, fungeren als onafhankelijke toets- en advieslinië. Zij analyseren en beoordelen het risicoprofiel, ontwikkelen beheersmaatregelen en rapporteren aan de raad van bestuur en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen.
- **Derde lijn:** de functie Internal Audit ziet toe op de effectiviteit van het beheersingskader en rapporteert onafhankelijk aan de raad van bestuur en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen.

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement en stelt de risicobereidheid vast. De audit- en riskcommissie en de raad van commissarissen beoordeelt de effectiviteit van de interne beheersing en verslaglegging. Kwartaalrapportages van het Risk Office en Internal Audit zorgen voor continue monitoring en terugkoppeling. Escalatiepaden zijn helder: alle hoog-risicoprojecten worden besproken met de raad van bestuur en het Risk Office; afwijkingen buiten de bandbreedtes van het risicoprofiel vereisen expliciete goedkeuring. Partnerselectie en contractvormen zijn geborgd via duidelijke bestiskaders, waarbij het Risk Office wordt geconsulteerd bij hoog-risicoprojecten.

Drielijnenmodel



Risicocultuur, training en bewustzijn

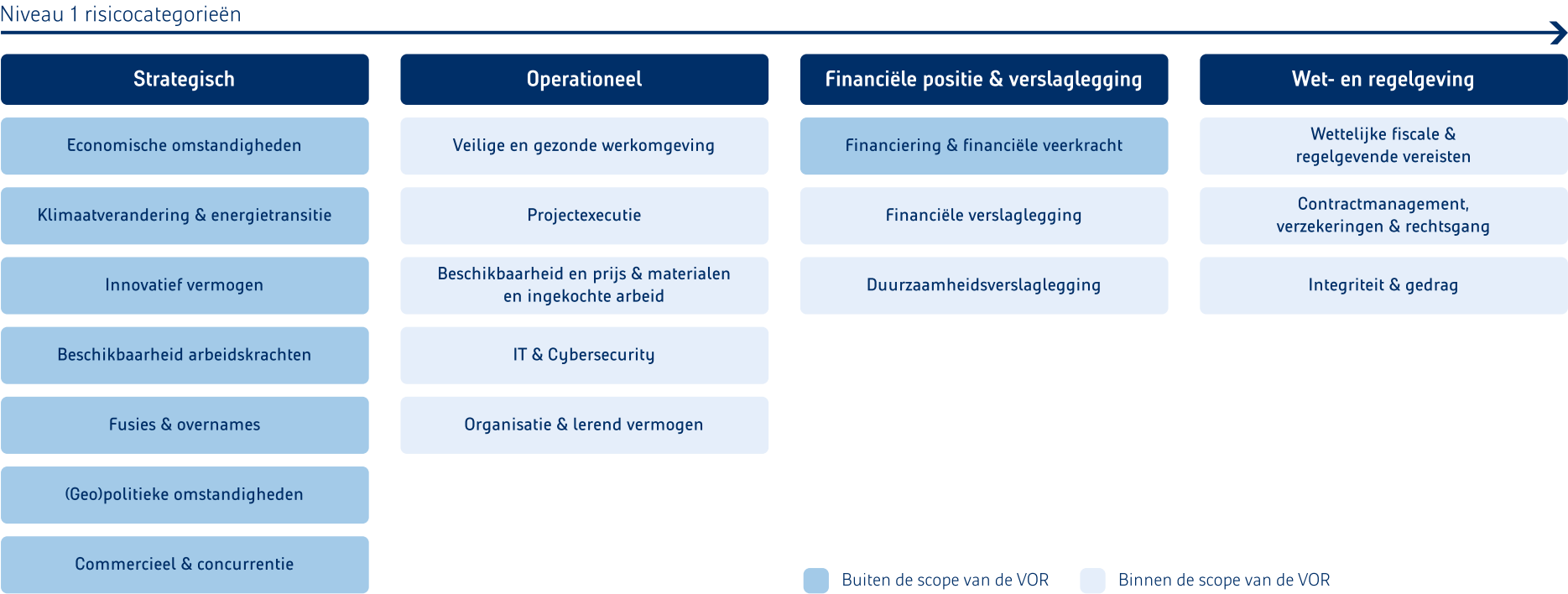
Een open, transparante en actiegerichte cultuur met eigenaarschap is essentieel voor effectief risicomanagement. Voorbeeldgedrag van het management en een aanspreekcultuur worden gestimuleerd via de gedragscode, het programma Zakelijk Zuiver en het GO!-Kompas. Veiligheid, integriteit en privacy zijn verankerd in programma's en opleidingen, waaronder de Masterclass Risicomanagement, trainingen op het gebied van AVG en security en bewustwordingsprogramma's zoals 'Veilig werken met gegevens'. De effectiviteit van cultuurprogramma's wordt periodiek gemeten.

Risicolandschap en risicobereidheid

Heijmans brengt zijn initiële risico's op strategisch, operationeel, financieel en compliance gebied systematisch in kaart en beoordeelt deze voordat beheersmaatregelen worden getroffen. Vervolgens worden deze risico's actief gemitigeerd met gerichte maatregelen om de kans en/of impact van ongewenste gebeurtenissen te beperken. Het restrisico is het risico dat overblijft na toepassing van deze beheersmaatregelen.



Risicotaxonomie



Onderstaande tabellen geven per risicocategorie een korte beschrijving van de bruto risico's, de belangrijkste beheersmaatregelen en de bijbehorende risicobereidheid van Heijmans. De impact laat zien hoe het risico Heijmans beïnvloedt. De trend beschrijft de ontwikkeling van het risico in het verslagjaar.

Strategie	Omschrijving bruto risico	Risico en risicobereidheid	Beheersmaatregelen
Economische omstandigheden	Economische omstandigheden, zoals marktcycli, en regelgeving (bijvoorbeeld stikstof/PFAS), zorgen voor onvoorspelbare schommelingen in omzet en rendement.	Impact: gemiddeld Bereidheid: gemiddeld Trend: ➡️ stabiel	Heijmans heeft een gestructureerde crisisbeheersing en multidisciplinaire bedrijfscontinuïteitsorganisatie om de continuïteit op een veilige en gezonde manier te waarborgen (Macroeconomische omstandigheden worden nauwlettend gevolgd waarbij mitigerende maatregelen worden gedefinieerd en voorbereid om optimaal te kunnen anticiperen op veranderende economische omstandigheden.
Klimaatverandering & energietransitie	Klimaatverandering en de energietransitie zijn essentieel voor de toekomstige leefbaarheid van onze aarde. De belangrijkste risico's liggen bij te traag handelen richting een economie waarin de uitstoot van schadelijke stoffen wordt geminimaliseerd. Grote investeringen zijn nodig om emissies te verlagen en de ecologische voetafdruk van Heijmans en zijn klanten te verkleinen. Ook bestaat het risico dat Heijmans niet tijdig inspeelt op klimaatgerelateerde veranderingen in de bouwsector. We zien een toename van dit risico door energietransitie en daaruit volgende netcongestie	Impact: gemiddeld Bereidheid: gemiddeld Trend: ➡️ toenemend	Heijmans volgt sinds 2023 een routekaart om CO ₂ -neutraal te worden, vooral door productieprocessen en faciliteiten te verduurzamen. We ontwikkelen datagedreven klimaatadaptieve oplossingen. Sinds 2024 richten we ons op nul scope 1- en 2-emissies (met compensatie), halveren we scope 3-emissies in 2030 en streven we naar bijna nul scope 3-emissies in 2040 (zonder compensatie).
Innovatief vermogen	Het risico bestaat dat investeringen in innovatie geen tijdige, duurzame en schaalbare technologieën opleveren die bijdragen aan toekomstige uitdagingen en strategische doelstellingen.	Impact: gemiddeld Bereidheid: hoog Trend: ➡️ stabiel	Heijmans werkt samen met universiteiten, kennisinstellingen en (hightech)bedrijven, waardoor we kunnen profiteren van externe kennis en expertise en zo effectiever kan presteren. Door technologische ontwikkelingen te benutten op het gebied van digitalisering, industrialisatie, elektrificatie, connectiviteit en geavanceerde analyses, biedt Heijmans veiligere, snellere en kwalitatief betere producten en diensten, met een aanzienlijk lagere CO ₂ -voetafdruk. In het 'Hive gebouw' is volop ruimte voor innovatie, kennisdeling en leren. Innovatieve projecten worden enthousiast ontvangen, vooral wanneer ze kleinschalig zijn. In onze "Hive" is volop ruimte voor innovatie, kennisdeling en leren.
Beschikbaarheid arbeidskrachten	Beschikbaarheid van arbeidskrachten verwijst naar de mate waarin een organisatie in staat is om voldoende medewerkers met de juiste kwalificaties aan te trekken, op te leiden en te behouden.	Impact: hoog Bereidheid: gemiddeld Trend: ➡️ stabiel	Heijmans erkent dat vakmensen essentieel zijn voor het succes van het bedrijf. Daarom zet Heijmans in op diversiteit, inclusie, training, leiderschap, loopbaanontwikkeling en het aantrekken van jong talent. Ook investeert Heijmans in arbeidspotentieel zoals nieuwkomers en in digitalisering en modulair en industrieel produceren om minder afhankelijk te zijn in geval van schaarste in personeel.
Fusies & overnames	Onjuiste acquisitie- of fusiebeslissingen kunnen leiden tot financiële afboekingen, waardeverlies, integratieproblemen, een mismatch met het bedrijfsmodel van Heijmans, verlies van vertrouwen bij stakeholders, en verlies van strategische marktposities.	Impact: gemiddeld Bereidheid: hoog Trend: ➡️ stabiel	Heijmans mitigeert M&A-risico's door de strategische fit vooraf scherp te beoordelen, integratierisico's structureel te monitoren en alle M&A-besluiten te verankeren in het formele ERM- en governanceproces.
(Geo)politieke omstandigheden	Het risico dat geopolitieke of nationale veranderingen, zoals conflict, duurzaamheidsregelgeving of handelsbelemmeringen, de operaties van Heijmans negatief beïnvloeden. Geopolitieke spanningen, zoals de oorlog in Oekraïne en handelsconflicten (o.a. VS-China), verhogen wereldwijd de risico's op economische instabiliteit, stijgende inflatie en verstoorde toeleveringsketens. Bedrijven kampen met strategische afhankelijkheden, terwijl cyberdreigingen en fysieke veiligheidsrisico's toenemen. Dit vereist verhoogde weerbaarheid en risicoafdekking.	Impact: gemiddeld Bereidheid: gemiddeld Trend: ➡️ toenemend	Heijmans beoordeelt welke impact veranderingen in regelgeving, handel of internationale stabiliteit kunnen hebben op projecten, ketenpartners en operationele continuïteit. Geopolitieke risico's maken deel uit van het bredere Enterprise Risk Management-proces. Op die manier is er structurele aandacht van raad van bestuur en raad van commissarissen.
Commercieel & concurrentie	Het risico dat Heijmans niet optimaal presteert op de Nederlandse markt als gevolg van factoren zoals concurrentie, marktomvang, kwaliteitsissues, veranderende klantbehoeften, mogelijke ontevredenheid, prijsstelling en (financiële) druk vanuit leveranciers. In het afgelopen jaar hebben we de markt verder zien stabiliseren.	Impact: gemiddeld Bereidheid: gemiddeld Trend: ➡️ afnemend	Heijmans mitigeert deze risico's door commerciële beslissingen strikt te toetsen op strategische fit, zodat kansen aansluiten bij het bedrijfsmodel en waardecreatie ondersteunen. Daarnaast worden marktontwikkelingen en klantbehoeften systematisch gemonitord, waardoor tijdige bijsturing mogelijk is.

Operationeel	Omschrijving bruto risico	Risico en risicobereidheid	Beheersmaatregelen
Veilige & gezonde werkomgeving	Een onveilige werkplek of bouwwerk kan leiden tot fysieke en mentale schade.	Impact: gemiddeld Bereidheid: laag Trend: stabiel	Heijmans stelt veiligheid voorop en houdt zich aan alle relevante normen. We bevorderen een proactieve veiligheidscultuur op de werkplek en in sociale interacties. Ons GOI-programma en trede 4 van de Safety Culture Ladder zijn leidend. Integriteit staat centraal; we behandelen iedereen met respect. Het compliance programma omvat o.a. de Gedragscode, het Transactieregister voor Vastgoed en de workshop 'Zakelijk Zuiver' voor medewerkers. "We werken veilig of we werken niet".
Projectexecutie	Projectexecutie kan leiden tot verlieslatende en/of onvoorspelbare projecten en resulteren in klanten die niet tevreden zijn indien niet tijdig mitigerende maatregelen worden genomen. Wanneer klanten niet tevreden zijn, bestaat het risico op het mislopen van referenties en vervolgoopdrachten.	Impact: hoog Bereidheid: gemiddeld Trend: stabiel	Heijmans beheerst projectrisico's door selectief in te schrijven en te focussen op portfoliomanagement. Projecten en servicecontracten worden goedgekeurd volgens de autorisatiematrix; categorie 3 projecten vereisen toestemming van bestuur en CRO. Contractregels en verplichte controles structureren projecten. Het Risk Office beoordeelt onafhankelijk het risicoprofiel en SUP's volgen de voortgang gedurende de realisatie. Prestatiedashboards geven steeds vaker direct inzicht in prestaties.
Beschikbaarheid en prijs van materialen & ingekochte arbeid	Het onvoldoende beheersen van inflatie en prijsstijgingen in de toeleveringsketen (zoals onderaannemers, materialen en diensten) en beperkte toegang tot gekwalificeerde en kostenefficiënte leveranciers beïnvloeden de beschikbaarheid en prijs van materialen en producten, wat zowel financiële als technische gevolgen kan hebben voor projecten.	Impact: gemiddeld Bereidheid: gemiddeld Trend: stabiel	Heijmans beperkt prijsrisico's door zoveel als mogelijk vaste partners te kiezen en tijdig in te kopen en voor langlopende contracten een indexeringsclausule op te nemen. Leveranciers worden geselecteerd en beoordeeld op veiligheid, kwaliteit, kosten, logistiek en engineering/proces. Op basis van deze beoordeling volgt overleg om prestaties en samenwerking te verbeteren of indien nodig alternatieven te zoeken.
IT & Cybersecurity	Risico's zijn vermogensverlies door diefstal, misbruik of ontoegankelijkheid van systemen, en dat vertrouwelijke informatie kan worden gelekt of privacyregels worden overtreden.	Impact: hoog Bereidheid: laag Trend: toenemend	Heijmans past maatregelen toe op het gebied van AVG- en security-management met betrekking tot de beschikbaarheid en continuïteit van informatie, waaronder cybersecurityinbreuken. Op basis van dit beleid zijn beheersmaatregelen ingebed, zoals het formuleren van richtlijnen en het regelmatig uitvoeren van bewustzijn tests bij onze medewerkers.
Organisatie & lerend vermogen	Het risico bestaat dat Heijmans door onvoldoende capaciteit (kwantitatief en of kwalitatief) en lerend vermogen, initiatieven voor efficiëntie en effectiviteit niet goed kan toepassen in de praktijk.	Impact: gemiddeld Bereidheid: gemiddeld Trend: stabiel	Heijmans mitigeert risico's rond Organisatie & Lerend Vermogen door HR-risico's expliciet te koppelen aan de strategie richting 2030, door systematische risico-identificatie en analyse met HR, business en Risk Office, en door gerichte maatregelen rond leiderschap, onboarding, cultuur, compliance en personeelsbeschikbaarheid. We brengen in de toekomst benodigde competenties in kaart en ontwikkelen daarop een actief programma.

Financiële positie en verslaglegging	Omschrijving bruto risico	Risico en risicobereidheid	Beheersmaatregelen
Financiering & financiële veerkracht	Een actuele, eerlijke rapportage van prestaties en financiële resultaten is belangrijk voor het vertrouwen in en succes van Heijmans. Snelle signalering van ontwikkelingen maakt tijdig bijsturen mogelijk. Beperkte solvabiliteit en liquiditeit verminderen ondernemingsruimte, terwijl beperkte grip op financiën en slechte voorbereiding op tegenvallers de financiële veerkracht aantasten.	Impact: hoog Bereidheid: laag Trend: stabiel	Heijmans onderhoudt langdurige relaties met gerenommeerde financiële instellingen en hanteert een gespreid aflossingsschema. Treasury beoordeelt en verdeelt garantieaanvragen bij verschillende aanbieders en bewaakt het verloop ervan. Met bilaterale financiers is er intensief stakeholdermanagement. De strakke planning- en controlcyclus zorgt voor voortdurende beoordeling van financiën, projecten en risico's op korte en lange termijn.
Financiële verslaglegging	Er bestaat een risico dat de financiële verslaggeving van Heijmans materiële onjuistheden bevat, bijvoorbeeld met betrekking tot omzet, onderhanden werk, kasstromen, of niet voldoet aan de geldende wettelijke vereisten voor financiële verslaggeving. Dit kan naast reputatieschade resulteren in een verlies van vertrouwen bij belangrijke stakeholders, zoals banken en aandeelhouders.	Impact: hoog Bereidheid: laag Trend: stabiel	Heijmans mitigeert verslaggevingsrisico's door een lage risicobereidheid, stevige interne controles, periodieke rapportage en externe accountantscontrole. Dit wordt ondersteund door een strak financieel rapportageproces en het Heijmans- risico raamwerk.
Duurzaamheids-verslaggeving	Het risico bestaat dat duurzaamheidsverslaggeving niet voldoet aan de ESRS of artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852, en er materiële onjuistheden rondom kwantitatieve niet-financiële verslaggeving kunnen voorkomen.	Impact: gemiddeld Bereidheid: laag Trend: stabiel	Heijmans beheerst duurzaamheidsverslaggevingsrisico's via een lage risicobereidheid, een governance-structuur gebaseerd op het drie-lijnenmodel, vastgelegde CSRD-processen, interne controles en externe accountantscontrole. Deze beheersing wordt ondersteund door het Heijmans- risico raamwerk, procesdocumentatie en (in ontwikkeling zijnde) dashboards voor monitoring.

Wet- en regelgeving	Omschrijving bruto risico	Risico en risicobereidheid	Beheersmaatregelen
Wettelijke fiscale en regelgevende vereisten	Wet- en regelgeving verandert snel op het gebied van duurzaamheid, milieu, intellectueel eigendom, ICT-recht, cybersecurity, AVG en energietransitie. Het is daarom essentieel om alert te blijven en aan alle wettelijke, fiscale en regelgevende eisen te voldoen.	Impact: gemiddeld Bereidheid: laag Trend: toenemend	Heijmans ziet het naleven van wet- en regelgeving als een vanzelfsprekend onderdeel van professioneel handelen. Binnen ons risicoraamwerk herkennen en beheersen we deze risico's gestructureerd, ondersteund door het drie-lijnenmodel en een stevig complianceframework. Door de aangescherpte Corporate Governance Code (2025) hebben we onze interne beheersing verder verdiept, waarbij we aantoonbaar maken dat maatregelen goed zijn ingericht en effectief zijn. Eventuele tekortkomingen pakken we systematisch op, zodat we blijvend kunnen vertrouwen op een integere en betrouwbare bedrijfsvoering.
Contractmanagement, verzekeringen en rechtsgang	Vanuit juridisch perspectief bestaat er een risico met betrekking tot het onjuist beheren van projectgerelateerde contracten en het adequaat onderhouden van verzekeringen. Daarnaast zijn er mogelijk juridische en strafrechtelijke procedures die een negatieve invloed kunnen hebben op de reputatie en publieke beeldvorming van Heijmans.	Impact: gemiddeld Bereidheid: laag Trend: stabiel	Heijmans beperkt risico's rondom contractmanagement, verzekeringen en juridische zaken door strakke beheersing van contracten. Dit omvat onder andere change- en meerwerkmanagement en een onafhankelijke beoordeling van contracten door de general counsel. Dankzij een zorgvuldig en afgewogen verzekeringsbeleid wordt voorkomen dat afwijkingen van contracten, claims of juridische procedures financiële schade of reputatierisico's veroorzaken die de risicobereidheid te boven gaan.
Integriteit & Gedrag	Het risico bestaat dat Heijmans-medewerkers zich bewust niet aan interne regels of wetgeving houden, wat kan leiden tot oneerlijke concurrentie, belangenverstrengeling, corruptie, omkoping, fraude, gebruik van voorwetenschap of grensoverschrijdend gedrag.	Impact: hoog Bereidheid: laag Trend: stabiel	Heijmans beheerst integriteits- en gedragsrisico's via o.a. een Gedragscode, cultuur- en bewustwordingstrajecten (Zakelijk Zuiver), duidelijke meldprocedures, en een gedegen governance- en compliance-structuur gebaseerd op het 3-lijnenmodel en het complianceframework.

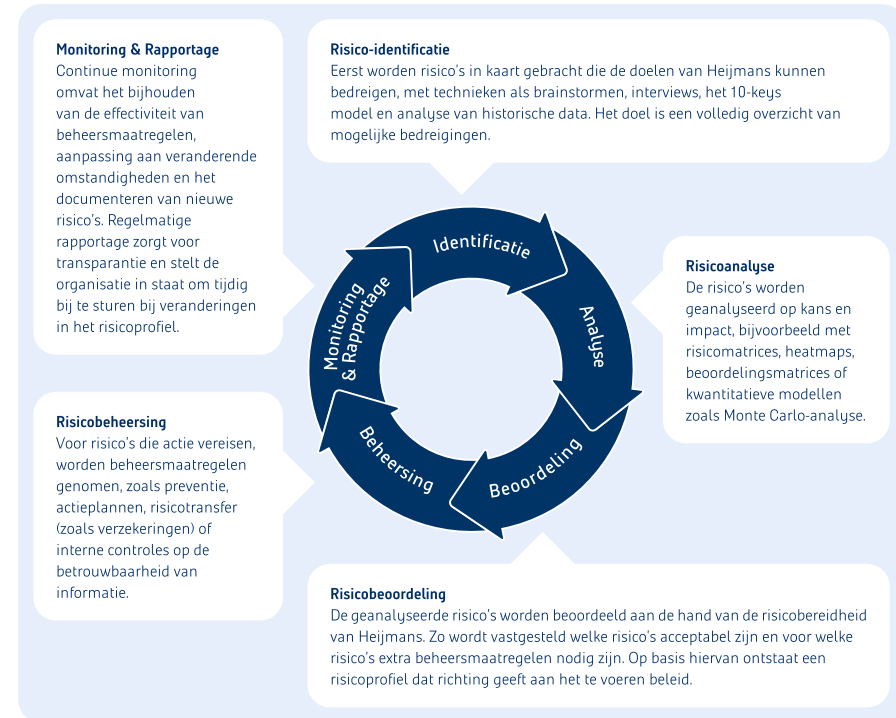
Risicomanagementcyclus

Het risicomanagementproces is cyclisch en als volgt ingericht:

- **Identificatie:** op groepsniveau, bedrijfsstroomniveau en projectniveau worden risico's en kansen systematisch in kaart gebracht. Hierbij maken we gebruik van instrumenten zoals risicomatrices en heatmaps.
- **Analyse:** vormt de basis voor het bepalen welke risico's prioriteit krijgen en welke beheersmaatregelen noodzakelijk zijn.
- **Beoordeling:** risico's worden beoordeeld op kans en impact, waarbij impact zowel financiële als reputatie- en maatschappelijke aspecten omvat.
- **Beheersing:** wordt geborgd via risico- en controlematrices, contractregels, tenderboards en portfoliosturing.
- **Monitoring & rapportage:** risicoprofielen worden periodiek geëvalueerd. Het dashboardrapport van de CRO geeft inzicht in de ontwikkeling van de risico's aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Aanvullende inzichten komen voort uit Status Update Projecten, periodieke reviews van projecten in uitvoering en de planning- en controlecyclus. Verbeteracties worden centraal geregistreerd en opgevolgd.

Deze cyclus is ingebed in de governance- en managementstructuur en garandeert dat risicomanagement geen eenmalige actie is, maar een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Heijmans monitort continu de effectiviteit van de getroffen maatregelen en past deze waar nodig aan, zodat het risicoprofiel in lijn blijft met de strategische doelstellingen, de risicobereidheid en de belangen van stakeholders.

Risicomanagementcyclus



Ontwikkeling van het risicoprofiel

Het risicoprofiel van Heijmans verschuift door zowel interne professionalisering als dynamiek in onze omgeving. Intern blijft onze operationele basis stabiel, maar vraagt toenemende focus op innovatie- en veranderprojecten en meer integrale afwegingen. In het vernieuwde risicoraamwerk – waarin strategie, cultuur, risicobereidheid en interne beheersing samenkomen – zien we dat operationele risico's zoals veiligheid, projectuitvoering en lerend vermogen stabiel zijn, maar dat strategische en regelgevingsrisico's licht toenemen door de veranderende context. De uitvoering van de strategie 'Samen naar 2030' wordt steeds relevanter voor het risicoprofiel, waardoor het vasthouden aan een uniform en aantoonbaar risicomanagementproces essentieel blijft.

Extern staan we in een complex en volatiel speelveld. Overheidsinitiatieven rondom woningbouw creëren kansen maar vergroten tegelijkertijd onze afhankelijkheid van politiek-bestuurlijke besluitvorming en stikstofregulering. Structurele knelpunten zoals netcongestie, elektrificatie, vergunningverlening en krapte op de arbeidsmarkt kunnen leiden tot vertragingen en hogere faalkosten, terwijl magedruk door inflatie en sectorfaillissementen het financiële risicoprofiel kunnen beïnvloeden. Daarnaast nemen compliance- en duurzaamheidsrisico's toe door strengere (milieu)wetgeving en de invoering van CSRD. Dit alles vraagt steeds meer om een integrale, transparante en toetsbare beheersing. Continue monitoring, governanceversterking en het borgen van risicodiscipline zijn cruciaal om onze (strategische) doelstellingen te kunnen blijven realiseren binnen de vastgestelde risicobereidheid.

Interne beheersing en assurance

Om de betrouwbaarheid en effectiviteit van ons risicomanagement te waarborgen, hebben we een omvangrijk beheersings- en assurance-framework ingericht dat governance, beleidsstructuur, autorisaties, bedrijfsprocesssystemen en certificeringen omvat. Internal Audit voert risicogestuurde audits uit en monitort de opvolging van acties.

De externe accountant toetst de jaarrekening, het bestuursverslag en het duurzaamheidsverslag, en externe certificeringen waarborgen kwaliteit, veiligheid en milieu (o.a. ISO 9001/14001, VCA, CO2-Prestatieladder, SCL). Bij overnames wordt ingezet op harmonisatie van managementsystemen en certificeringen, met behoud van ondernemerschap binnen het raamwerk.

- **Heijmans-risicoraamwerk:** hierin zijn normen, procedures en maatregelen vastgelegd die gelden op groeps-, bedrijfsstroom- en projectniveau.
- **Self-assessments:** lijnmanagement voert periodiek zelftoetsen uit op naleving en werking van beheersmaatregelen.
- **Beheersing van rapportagerisico's:** voor de vastlegging van (niet-)financiële verslagleggingsrisico's worden bij kwantitatieve datapunten specifieke beheersmaatregelen vastgelegd in risicocontrolematrices. Deze matrices beschrijven de controleactiviteiten die door de lijn worden uitgevoerd om de volledigheid, juistheid en transparantie van de data te waarborgen.
- **Interne controleverklaringen:** conform wet- en regelgeving legt de raad van bestuur verantwoording af over de werking van interne risicobeheersing en controlesystemen.
- **Rol van Internal Audit:** voert audits uit op geselecteerde procesonderdelen, rapporteert bevindingen aan de raad van bestuur en de audit- en riskcommissie en adviseert over opvolging.
- **Externe assurance en certificeringen:** in aanvulling op de werkzaamheden door de externe accountant is er aandacht voor externe standaarden zoals ISO, de CO₂-Prestatieladder en SCL (veiligheidskeurmerk) om systematische beheersing te ondersteunen.
- **Opvolging van bevindingen:** auditbevindingen worden inzichtelijk gemaakt in een dashboard, toegewezen aan verantwoordelijke actiehouders en de voortgang wordt actief gemonitord via rapportages.

Deze opzet zorgt ervoor dat we niet alleen beheersmaatregelen vastleggen, maar ook actief toetsen of deze effectief zijn en gericht blijven op voortdurende verbetering.

Governance

Corporate governance	91
Het aandeel Koninklijke Heijmans N.V.	95
Bestuur en toezicht	98
Diversiteit	101
Verslag van de raad van commissarissen	104
Bezoldigingsverslag Koninklijke Heijmans N.V. 2025	112
Bestuurdersverklaring	123
Verklaring omtrent risicobeheersing	124



Corporate governance

Corporate Governance gaat over goed bestuur van een onderneming en het toezicht daarop. Goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management – inclusief goed toezicht hierop – zijn de uitgangspunten van de corporate governancestructuur van Heijmans. Het gaat ook over verantwoording over het gevoerde beleid aan alle stakeholders. Denk aan aandeelhouders, werknemers, afnemers, leveranciers, onderaannemers, eindgebruikers en de samenleving. Elementen die een rol spelen in de verantwoording van het beleid zijn de strategie, de realisatie van bedrijfsdoelstellingen en de bedrijfscultuur.

Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de Corporate Governance Code dat de Vennootschap een langetermijnsamenwerkingsverband is van diverse bij de Vennootschap betrokken stakeholders.

Open bedrijfscultuur

In 2023 heeft Heijmans de herijkte strategie 'Samen naar 2030' gelanceerd. Om de strategie te realiseren zijn discipline, eenheid en een open bedrijfscultuur een absolute voorwaarde. Wij zien het belang van een goede corporate governance en gedragscode om onze bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken. Daarvoor blijven we sturen op het uitdragen van de kernwaarden die belangrijk zijn voor de realisatie van de strategie. Deze kernwaarden zijn eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking.

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

Naleving Nederlandse Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code is in 2025 geactualiseerd en is per 3 februari 2026 in Nederlandse wetgeving verankerd. De onderliggende principes van de Corporate Governance Code worden door Heijmans onderschreven en zijn ook geïmplementeerd in onze corporate governancestructuur. De reglementen van de raad van bestuur, raad van commissarissen en van de commissies van de raad van commissarissen sluiten daarop aan. Een nadere toelichting op naleving van de Code is te vinden in de Corporate Governance Verklaring Corporate Governance Verklaring.

Corporate Governance Verklaring

De Corporate Governance Verklaring zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag' inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, is te vinden op de website van Heijmans. De inhoud van de verklaring maakt deel uit van het bestuursverslag.

Er wordt naar de verklaring verwezen voor een nadere toelichting op:

- de corporate governancestructuur;
- de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code;
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem, in verband met het proces van financiële verslaggeving;
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering, haar voornaamste bevoegdheden, de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend;
- de samenstelling en het functioneren van het bestuur, de raad van commissarissen en hun commissies;
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen;
- de vereiste informatie in het kader van artikel 1 lid 1 sub c, d, f, h en i van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, en
- de vereiste gegevens op grond van artikel 2:392 lid 1 sub e BW.

Organisatie van de corporate governance

Aandelen en certificering

De aandelen in Heijmans zijn gecertificeerd via Stichting Administratiekantoor Heijmans (Stichting AK). Certificering heeft tot doel om willekeurige besluitvorming tijdens een aandeelhoudersvergadering als gevolg van verzuim tegen te gaan.

Een besluit om aandelen te certificeren wordt genomen door de Vennootschap, niet door Stichting AK. Certificering heeft tot doel om willekeurige besluitvorming op een aandeelhoudersvergadering als gevolg van een lage procentuele opkomst van certificaathouders, dat wil zeggen een laag percentage vertegenwoordigd kapitaal, tegen te gaan. Het is in de ogen van de Vennootschap niet wenselijk dat in geval van een lage opkomst slechts een paar certificaathouders de uitkomst van de stemming kunnen bepalen.

Belangrijk is dat iedere certificaathouder die op een algemene vergadering zijn/haar stemrecht wil uitoefenen, hiertoe altijd een onbeperkte volmacht krijgt van Stichting AK. Iedere certificaathouder is zo in de gelegenheid zelf, of via een door hem gevolmachtigde, tijdens een algemene vergadering te stemmen. Het is ook altijd mogelijk om een steminstructie te verlenen aan de notaris. Op deze manier zijn er voor de certificaathouders geen belemmeringen om hun stem uit te brengen.

Als een certificaathouder geen gebruik maakt van de hiervoor geboden mogelijkheden brengt een vertegenwoordiger van de Stichting, feitelijk een lid van het bestuur van Stichting AK, de stemmen uit die aan de certificaten van de betreffende certificaathouder zijn verbonden. Zo gaan er geen stemmen verloren. Ook biedt Stichting AK certificaathouders de mogelijkheid om hun zienswijze ten aanzien van agendapunten van een algemene vergadering van tevoren schriftelijk kenbaar te maken aan het bestuur van Stichting AK. Het bestuur kan die zienswijze dan betrekken bij de voorbereiding van de algemene vergadering.

Het doel van Stichting AK is beschreven in art. 2 van haar statuten (te vinden op [Stichting Administratiekantoor](#)). Belangrijk daarbij is: "Bij de uitoefening van de aan de aandelen verbonden rechten richt de stichting zich primair naar het belang van de houders van door de stichting uitgegeven certificaten van de aandelen, daarbij rekening houdend met de belangen van de vennootschap, van de met haar verbonden onderneming en van alle daarbij betrokkenen."

Stichting AK heeft dus geen eigenbelang maar beschouwt de belangen van alle betrokkenen, waaronder primair die van de certificaathouders.

Tijdens de jaarlijkse certificaathoudersvergadering in november geeft het bestuur van Stichting AK een toelichting op de activiteiten van het lopende jaar. Iedere certificaathouder kan zich voor deze vergadering aanmelden. De notulen van die vergadering worden gepubliceerd op de website van de [Stichting AK](#). Conform best practices 4.5.6 en 4.5.7 publiceert Stichting AK elk jaar een verslag van haar activiteiten.

Medezeggenschap

De medezeggenschap binnen Heijmans vertegenwoordigt onze medewerkers. Heijmans heeft één ondernemingsraad (OR), op het niveau van Heijmans Nederland B.V. Ook zijn er commissies – met OR- en niet-OR-leden – die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals finance, strategie, sociaal beleid, veiligheid en communicatie. In 2025 heeft de ondernemingsraad vijf OR-vergaderingen gehouden en zes overlegvergaderingen. Dat zijn vergaderingen waarbij de voorzitter van de raad van bestuur aanwezig is. Bij twee overlegvergaderingen was een lid van de raad van commissarissen aanwezig. In totaal heeft de OR in 2025 acht instemmingsaanvragen en zes adviesaanvragen behandeld. Sinds eind 2025 bestaat de ondernemingsraad uit 23 leden: acht vrouwen en vijftien mannen. De samenstelling is een goede afspiegeling van de onderneming.

Bijzondere aspecten

Dividendbeleid

De houders van (certificaten van) gewone aandelen hebben recht op dividend. Koninklijke Heijmans N.V. voert een dividendbeleid, waarbij, behoudens bijzondere omstandigheden, wordt gestreefd naar een pay-out ratio van 50% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening en waarbij het dividend uitsluitend in contanten wordt voldaan. Het deel van de winst dat niet als dividend wordt uitgekeerd, wordt overeenkomstig artikel 31 lid 5 van de statuten van Koninklijke Heijmans N.V. toegevoegd aan de reserves.

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

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

Kapitaal en daarmee samenhangende bepalingen

De ingevolge artikel 1, lid 1 van het Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn vereiste informatie is, voor zover niet opgenomen in de Corporate Governance Verklaring, hierna opgenomen. Een volledig overzicht van alle vereiste informatie op grond van het Besluit Overnamerichtlijn is opgenomen in het document Overnamerichtlijn dat wordt geacht deel uit te maken van het bestuursverslag.

Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten; beperking stemrechten)

- De Vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.
- Er zijn geen beperkingen op stemrechten die verbonden zijn aan (certificaten van) gewone aandelen.
- De statuten van de Vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen om aangemerkt te worden als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering.

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

In 2023 heeft Heijmans Whoon (voorheen Van Wanrooij) overgenomen. Als onderdeel van de koopsom zijn 2.300.000 (certificaten van) gewone aandelen Heijmans uitgegeven en geplaatst bij de verkoper. Het is verkoper niet toegestaan om de certificaten van gewone aandelen of het economisch belang bij de certificaten van gewone aandelen te verkopen, te verpanden of anderszins te vervreemden voordat drie jaar zijn verstreken sinds de overdrachtsdatum, zijnde 5 september 2023.

Beperking overdracht aandelen

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

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 177,5 miljoen (per einde 2025) een change of control-clausule opgenomen. Hierin is bepaald dat het consortium op de hoogte moet worden gesteld van een change of control, waarna het consortium de mogelijkheid heeft om vervroegde aflossing te eisen. Change of control-clausules kunnen ook voorkomen in samenwerkingsovereenkomsten waarbij dochtervennootschappen partij zijn.

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

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



Het aandeel Koninklijke Heijmans N.V.

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Koninklijke Heijmans N.V. is per 31 december 2025 als volgt samengesteld:

(x 1.000 stuks)	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2025	2024	2025	2024
Gewone aandelen	35.100	35.100	27.478	27.478
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	4.900	4.900	-	-
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
Totaal	48.000	48.000	27.478	27.478

Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (Stichting AK). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft per 31 december 2025 27.475.391 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van Euronext in Amsterdam. Voor meer informatie over doel en werkwijze van Stichting AK wordt verwezen naar het hoofdstuk Governance. 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	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Geplaatst 1 januari	27.478	26.826	23.553	22.760	21.933	21.409
Stock dividend	-	652	973	792	604	-
Emissie	-	-	2.300	-	223	524
Geplaatst 31 december	27.478	27.478	26.826	23.553	22.760	21.933
Geplaatst gemiddeld jaar	27.478	27.209	24.933	23.264	22.415	21.671
Resultaat per aandeel* x € 1,00	4,73	3,31	2,41	2,56	2,24	1,85
Voorgesteld dividend per aandeel x € 1,00	2,37	1,60	0,89	1,01	0,88	0,73
Pay out ratio %	50%	50%	40%	40%	40%	40%

* Per gemiddeld gewogen geplaatst aandeel

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

Beursnotering Heijmans	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Slotkoers ultimo (in €)	67,60	31,55	12,12	10,12	14,90	9,33
Hoogste koers (in €)	68,40	32,05	12,90	15,70	15,40	9,67
Laagste koers (in €)	28,65	12,18	9,99	9,19	9,26	4,47
Dividendrendement op slotkoers (in %)	3,5%	5,1%	7,4%	10,0%	5,9%	7,8%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	1.858	867	325	238	339	205
Gemiddelde dagomzet (in aantallen)	95.497	110.679	72.101	85.316	122.852	158.183

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

Het geplaatste kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2025 niet gewijzigd, en is op 31 december 2025 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	%	Aantal	%
Totaal gewone aandelen ultimo boekjaar	27.478.006	100,0%	27.478.006	100,0%
Waarvan gecertificeerd	27.475.391	100,0%	27.475.391	100,0%
Waarvan niet gecertificeerd	2.615	0,0%	2.615	0,0%

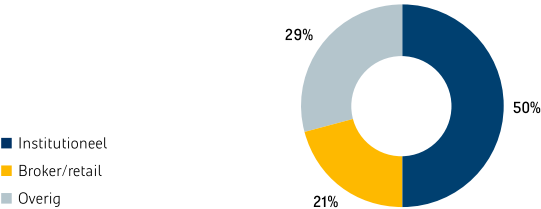
Per 31 december 2025 houden, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de volgende beleggers een belang in Heijmans van 3% of meer:

Belangen Heijmans	31 december 2025		31 december 2024		31 december 2023	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Waterbird B.V. (Fam. Van Wanrooij)	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,6%	8,6%
JP Morgan Asset Management	7,7%	7,7%	3,5%	3,5%	1,9%	1,9%
C.A.C.M. Oomen	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%	4,6%	4,6%
ASR Vermogensbeheer	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%	5,0%	5,0%
Dimensional Fund Advisors	4,3%	4,3%	4,6%	4,6%	3,6%	3,6%
The Vanguard Group	4,2%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totaal kapitaalbelang > 3%	35,2%	35,2%	27,1%	27,1%	23,7%	23,7%
Overig	64,8%	64,8%	72,9%	72,9%	76,3%	76,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

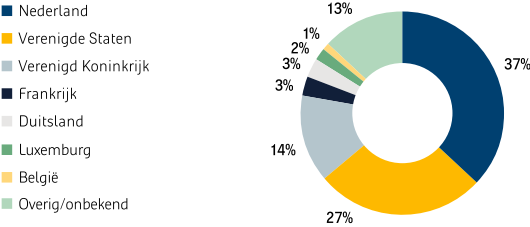
Heijmans heeft in 2025 deelgenomen aan een aantal conferences, waaronder de ING Benelux Conference in Londen, de Autumn Conference van Kepler Cheuvreux in Parijs, DeGroof Petercam's Global Leaders Conference in Parijs en de Small Cap Conference van ABN AMRO in Amsterdam. In totaal vonden meer dan tachtig gesprekken met aandeelhouders en potentiële aandeelhouders plaats.

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:

Totale aandeelhouderssamenstelling



Institutionele aandelen per geografie

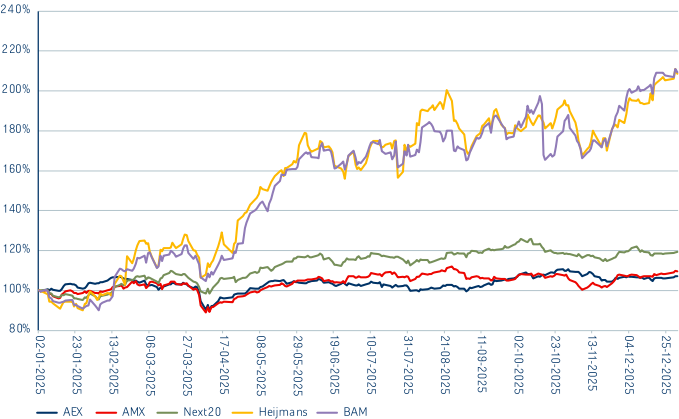


Gedurende het verslagjaar 2025 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid beperkt gestegen tot ca 50% (2024: ca. 43%). Van het aantal certificaten van gewone aandelen, wordt naar schatting 37% in Nederland gehouden (ultimo 2024: 39%). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting het merendeel in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2025 van het gewoon aandeel bedraagt € 67,60. Dit is een stijging van 114% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2024 (€ 31,55), hetgeen een betere performance is dan de AMX-index die in dezelfde periode met 11% steeg. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2025 ten opzichte van de AMX-index, de AEX en Next20, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwonderneming BAM.

Relatieve koersontwikkeling Heijmans t.o.v. indices en peers 2025



Financiële agenda 2026

2026	Activiteiten
29-apr	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
8-mei	Trading update Q1
21-mei	Capital Markets Day
24-jul	Publicatie halfjaarcijfers 2026
30-okt	Trading update Q3

Bestuur en toezicht

Raad van bestuur

De heer Ing. A.G.J. (Ton) Hillen (1961)

Voorzitter raad van bestuur, CEO

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012, herbenoemd per 13 april 2016, per 15 april 2020 en per 30 april 2024 voor de duur van vier jaar. CEO per 1 december 2016. Is vanaf 1992 werkzaam bij Heijmans in diverse functies en was vanaf 2008 concerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling.

Nevenfunctie: lid raad van toezicht Het Noord Brabants Museum en lid algemeen bestuur Bouwend Nederland.

De heer G.M.PA. (Gavin) van Boekel (1975)

Lid raad van bestuur, CFO

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur/CFO van Heijmans N.V. per 1 september 2021 en herbenoemd per 16 april 2025 voor de duur van vier jaar. Was vóór Heijmans gedurende ruim 21 jaar werkzaam bij Unilever in verschillende financiële functies.

Nevenfuncties: lid en vanaf 2020 voorzitter van het Curatorium Registercontrollers Opleiding VU Universiteit Amsterdam, lid Adviesraad Vereniging van Register Controllers, lid Advisory Board School of Accounting VU Universiteit Amsterdam.



Ton Hillen & Gavin van Boekel

Raad van commissarissen



Marc van Gelder

De heer Drs. M.C. (Marc) van Gelder MBA
(1961)

Voorzitter

Nederlandse nationaliteit, van 2005 tot 2014 CEO van Mediq, gedurende de periode 1996-2004 werkzaam bij Ahold in verschillende bestuursfuncties en daarvoor bij o.a. McKinsey & Company. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen per 4 november 2024, benoemd tot voorzitter per 16 april 2025, aftredend in 2028.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Incision Group B.V., voorzitter raad van commissarissen JPMorgan European Discovery Trust plc., lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Action, voorzitter van het bestuur van Stichting Administratiekantoor Continuïteit ABN AMRO Bank en voorzitter van het bestuur van Stichting Continuïteit NN Group.



Martika Jonk

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

Vicevoorzitter

Nederlandse nationaliteit, toegelaten als advocaat in 1986 en tot 1 januari 2024 verbonden geweest als senior counsel aan CMS Derks Star Busmann. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in december 2018 voor ruim vier jaar, herbenoemd in 2023 voor vier jaar, aftredend in 2027. Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van commissarissen HES International B.V. en lid raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven.



Ans Knape-Vosmer

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

Nederlandse nationaliteit, tot 2025 werkzaam bij ASML als Senior Vice President HR&O Global Operations | Enabling Functions | Strategic Sourcing & Procurement bij ASML. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in april 2020, herbenoemd in 2024, aftredend in 2028. Belangrijkste nevenfunctie: lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Douwe Egberts B.V., lid raad van commissarissen Accell Group en lid van de raad van commissarissen BDR Thermea Group.

Raad van commissarissen



Arnout Traas

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

Voorzitter audit- en riskcommissie

Nederlandse nationaliteit, van medio 2011 tot april 2020 CFO bij ForFarmers N.V., daarvoor gedurende tien jaar werkzaam bij FrieslandCampina en bij o.a. Arthur Andersen, Mars en Vendex/KBB. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen per 14 april 2021, herbenoemd in 2025 voor vier jaar, aftredend in 2029.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen aaff, voorzitter raad van commissarissen Vreugdenhil Dairy Foods, Coördinator Next Generation CFO opleiding VU, voorzitter raad van advies van Executive Master of M&A and Valuation VU en RUG en lid bestuur pensioenfonds Campina.



Allard Castelein

De heer Drs. A.S. (Allard) Castelein
(1958)

Nederlandse nationaliteit, tot medio 2023 president-directeur Havenbedrijf Rotterdam. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen per 12 juli 2022, aftredend in 2026. Belangrijkste nevenfuncties: non-executive director SBM Offshore, non-executive director ABP (Associated British Ports) en speciaal vertegenwoordiger Grondstoffenstrategie Nederlandse regering.

Diversiteit

Rapportage Wet Diversiteit in de top

Conform de wet Diversiteit in de top (art. 2:142b BW) wordt in het bestuursverslag gerapporteerd over de samenstelling van de raad van commissarissen (RvC), de raad van bestuur (RvB) en de subtop en over de streefcijfers voor de raad van bestuur en subtop met het bijbehorende plan van aanpak om de streefcijfers te halen. Aangezien Heijmans een beursgenoteerde vennootschap is geldt voor de RvC het ingroeiquotum in plaats van een streefcijfer.

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

Raad van bestuur	
Aantal leden raad van bestuur per ultimo 2025	2
Aantal vrouwen	0
Streefcijfer aantal vrouwen	50%
Streefcijfer aantal mannen	50%

De RvB bestaat al tien jaar uit twee onafhankelijke bestuurders (100%). Gezien de huidige omvang is een streefcijfer van één man en één vrouw in de RvB voor de hand liggend. Het bereiken van een evenwichtige m/v-verhouding is ook voor de wat langere termijn een uitdaging omdat vacatures in een RvB met twee leden met behoorlijke tussenpozen ontstaan. In april 2025 is Gavin van Boekel herbenoemd voor een periode van vier jaar. De RvC heeft bij zijn herbenoeming overwogen dat hij

de afgelopen jaren een grote bijdrage heeft geleverd aan Heijmans in het algemeen en aan het verder professionaliseren van de rol van finance in het bijzonder. Daarom is geen vacature gesteld en is gekozen voor herbenoeming. De RvC was verheugd dat Gavin van Boekel zich graag nog eens voor vier jaar als bestuurder aan Heijmans wilde verbinden. De benoemingstermijnen van de huidige bestuurders lopen in respectievelijk 2028 (Ton Hillen) en 2029 (Gavin van Boekel) af.

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

Subtop		
Aantal leden subtop per ultimo 2025	124	
Aantal vrouwen	20	16%
Aantal mannen	104	84%
Streefcijfer aantal vrouwen	20%	
Streefcijfer aantal mannen	50%	

De subtop wordt gevormd door functionarissen die deel uitmaken van het senior management. Per einde 2025 maakten 124 medewerkers deel uit van de subtop, waarvan twintig vrouwen.

In de streefcijfers voor de subtop wordt een minimum percentage vrouwen en mannen genoemd van respectievelijk 20% en 50%, dat betekent dat 30% vrouw of man kan zijn. Het streefcijfer voor vrouwen is in 2025 niet gehaald. De streefcijfers blijven onveranderd.

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

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

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

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

- In de sollicitatiecommissie zit minimaal één vrouw.
- Het streven is dat van de kandidaten die worden uitgenodigd, al dan niet via de inzet van een searchbureau, minimaal 50% vrouw is. Kanttekening hierbij is dat dit voor functies die een bepaalde technische achtergrond vragen een uitdaging is gezien het aantal vrouwen met (bepaalde) technische opleidingen.
- Er worden KPI's ten aanzien van diversiteit geformuleerd die onderdeel kunnen zijn van de doelstellingen voor het senior management.

Raad van commissarissen

Heijmans is een beurgenoteerde onderneming en daarom gebonden aan het wettelijke ingroeiquotum dat geldt voor de RvC. Dit betekent concreet dat de raad ten minste voor één derde uit vrouwen en ten minste voor één derde uit mannen moet bestaan. Voor de RvC geldt derhalve geen streefcijfer. Per eind 2025 bestaat de RvC uit drie mannen (60%) en twee vrouwen (40%), daarmee wordt het quotum gehaald. Er zijn per einde 2025 geen leden van de RvC die als niet-onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code zijn te kwalificeren. In 2025 was één commissaris aftredend en herbenoembaar, te weten Arnout Traas. Hij is in de Algemene Vergadering op 16 april 2025 herbenoemd voor vier jaar.

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

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

Beleid inzake diversiteit en inclusie

Conform best practice 2.1.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code heeft Heijmans een beleid inzake diversiteit en inclusie (D&I beleid) dat de hele onderneming betreft. Inbegrepen is het beleid dat geldt ten aanzien van de RvC, de RvB en de subtop op grond van de wet Diversiteit in de top, zoals in voorgaande paragrafen is beschreven. Het D&I-beleid laat zich als volgt beschrijven.

“Alle mensen zijn gelijk, maar niet alle mensen zijn hetzelfde. Toch lijken we bij Heijmans wel erg veel op elkaar. Een ‘gele helm’ wordt opvallend vaak gedragen door mensen van dezelfde leeftijd, afkomst of hetzelfde geslacht. Als we een gezonde leefomgeving willen maken, helpt het Heijmans als onze medewerkers een betere afspiegeling zijn van de maatschappij. Als ons personeelsbestand vrijwel net zo divers is als de mensen voor wie we werken. Daarom leggen we hier bewust de focus op: zowel qua leeftijd, gender als culturele achtergrond.

Meer diversiteit binnen Heijmans betekent meer verschillen. Verschillen kunnen spannend zijn, inspirerend of leerzaam. We benutten de kracht van die verschillen en zorgen voor een veilige werkplek voor iedereen.”

Hoe willen we dat realiseren?

- Er is één gemeenschappelijke taal en raamwerk gecreëerd met wat wij als Heijmans verstaan onder diversiteit en inclusie. We nodigen medewerkers en teams uit aan de slag te gaan met deze taal. Hiervoor zijn toolkits, werkvormen en communicatiemiddelen ontwikkeld;
- Bewustwording creëren is een belangrijke eerste stap waar we ons als Heijmans nu op richten:
 - Een leidinggevende met een vacature wordt door onze recruiters altijd meegenomen in hoe wij onbevooroordeeld selecteren. Zo zorgen we stap voor stap voor bewustwording en wijzen we elkaar op mogelijke onbewuste vooroordelen;
 - Op verschillende plaatsen is het senior management door middel van workshops meegenomen in zijn eigen onbewuste vooroordelen.
 - Als Heijmans doen we jaarlijks mee met de “Hee, ben jij oké week”, een initiatief om de bouw-, infra- en installatiesector sociaal veiliger, diverser en inclusiever te maken. Daarnaast heeft Heijmans dit jaar voor het eerst deelgenomen aan Diversity Day, een initiatief van de SER. Tijdens deze dag en week besteden we in overleggen extra en expliciet aandacht aan het onderwerp.
- Er is veel extra aandacht voor jonge instroom, zowel voor leerlingen, trainees als stagiairs. Zo is een medewerkersreis opgesteld specifiek voor leerlingen, is er een hbo-duaal traject opgezet met de Avans Hogeschool en ontwikkelen we een opleiding specifiek voor het opleiden van (jonge) vakkrachten die graag in de praktijk willen leren.

- Heijmans heeft inmiddels al een aantal jaren nieuwkomers in dienst. Dit jaar is er in samenwerking met het Koning Willem I College een bouwopleiding gestart specifiek voor statushouders. Een traject dat werk, leren en coaching combineert. Dertien statushouders zijn hiermee gestart.
- We zijn lid geworden van het Agora-netwerk, dat professionals uit de praktijk samenbrengt om kennis en ervaringen te delen, netwerken beschikbaar te stellen en elkaar te versterken. En daardoor bij te dragen aan de groei, het behoud en de doorstroom van cultureel divers talent.
- In samenwerking met Jong Heijmans zijn er diverse webinars georganiseerd over onder andere verschil man/vrouw, generatieverschillen en culturele achtergronden met als doel om van elkaar te leren en bewustwording te vergroten.
- We hebben een contentkalender die we gebruiken om regelmatig stukken op onze interne social media Viva Engage te publiceren, naar aanleiding van bijvoorbeeld feestdagen in de verschillende religies of naar aanleiding van landelijke evenementen, zoals Pride Amsterdam, die met het thema diversiteit en inclusie te maken hebben. Dit alles om aandacht te geven aan de diverse geledingen binnen onze Heijmans-gemeenschap en om bewustwording en begrip voor elkaar te bevorderen.

Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) heeft kennisgenomen van het verslag van de raad van bestuur (RvB) over het boekjaar 2025 en heeft het verslag besproken in samenhang met de uitkomsten van de controle door KPMG Accountants N.V. De jaarrekening en de duurzaamheidsrapportage zijn door KPMG Accountants N.V. op 20 februari 2026 van respectievelijk een goedkeurende controleverklaring en een assurance-rapport voorzien. Beide documenten zijn als bijlage toegevoegd aan het jaarverslag Heijmans 2025. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) de jaarrekening 2025 vast te stellen en décharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur (RvB). Wij stemmen in met het voorstel van de RvB om een dividend uit te keren van € 2,37 per (certificaat van) gewoon aandeel.

Positie en taken RvC

Rol en bevoegdheden RvC

De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. Hierbij richt de RvC zich niet alleen op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, maar ook op het beleid ten aanzien van duurzaamheid waaronder CSRD-gerelateerde onderwerpen en veiligheid. De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokken partijen af. De RvC weegt

daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In de Statuten Koninklijke Heijmans N.V. en het Reglement RvC Koninklijke Heijmans N.V. zijn regels opgenomen ten aanzien van de wijze van vergaderen en besluitvorming. Beide documenten zijn te vinden op de website van Koninklijke Heijmans N.V. in de rubriek 'Corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de RvC op het bestuur heeft onder meer betrekking op:

- de wijze waarop het bestuur de strategie, gericht op duurzame-langetermijnwaardecreeatie, vaststelt en uitvoert;
- de realisatie van zowel financiële, strategische als duurzaamheidsdoelstellingen;
- de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen op het gebied van operationele, compliance- en verslaggevingsrisico's;
- het proces van financiële en duurzaamheidsverslaggeving;
- naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer hoofdstuk Corporate Governance van het bestuursverslag;
- de activiteiten van de RvB ter zake de cultuur binnen de onderneming;
- de werking van de meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en
- de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2025

(Macro-)economische en maatschappelijke context

Ook in 2025 waren er veel spanningen in de wereld. In verschillende delen van de wereld is nog steeds sprake van oorlog of dreiging daarvan. Dit heeft niet alleen politieke maar ook economische gevolgen zoals volatiliteit in de prijs van grondstoffen en een lastigere inkooppositie. Beide aspecten hebben invloed op de kostenstructuur. Een ander economisch aspect betrof de handelstarieven die grootmachten over en weer invoerden. Energietarieven dalen weliswaar enigszins maar zijn nog steeds hoog. De inflatie in Nederland is nog steeds aan de hoge kant en burgers voelen dat. Daar stond tegenover dat de bestedingsruimte toenam door cao-afspraken. Nederland ging eind oktober 2025 wederom naar de stembus nadat het kabinet Schoof was gevallen. Het is afwachten wat het nieuwe kabinet bijvoorbeeld met het woonbeleid gaat doen, de krapte aan woningen is groter dan ooit en dat is een groot maatschappelijk probleem. Heijmans blijft aandacht vragen voor toevoeging van plancapaciteit (binnen- en buitenstedelijk) en het verkorten en versnellen van ruimtelijkeordeningprocedures en vergunningverlening. Ook is het belangrijk hoe de maatregelen van het nieuwe kabinet op het gebied van stikstof en netcongestie gaan uitwerken en hoe de investeringsagenda infrastructuur eruit gaat zien. Ten slotte wordt vermeld dat Heijmans in de krappe arbeidsmarkt goed in staat is om medewerkers aan zich te binden.

Strategie 'Samen naar 2030'

In 2025 is verder invulling gegeven aan de in 2023 bekendgemaakte strategie 'Samen naar 2030' en aan de daarbij behorende financiële parameters die tijdens de Capital Markets Day op 22 mei 2024 volgden. Heijmans heeft een duidelijke koers uitgezet voor de toekomst waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid, samenwerking en financiële doelstellingen hand in hand gaan.

Onderwerpen die raken aan de strategie en duurzame langetermijnwaardecreatie komen in vrijwel elke vergadering van de RvC aan de orde en dat leidt tot constructieve dialogen. Gedurende 2025 is verder invulling gegeven aan de strategische doelen. De RvB heeft de RvC daarbij betrokken in twee uitgebreide strategiesessies waarin concrete acties en vervolgstappen aan de orde zijn gekomen.

Op die manier is de RvC goed in staat om toezicht te houden op de implementatie van de strategie. De RvB is met steun van de RvC voornemens om een Capital Markets Day te houden op 21 mei 2026 waarin een update zal worden gegeven van de financiële doelstellingen die verbonden zijn aan de strategie.

Veiligheid

Net als in voorgaande jaren was het thema veiligheid een vast agendapunt tijdens RvC-vergaderingen. In de vergaderingen van de RvC wordt over alle aspecten van veiligheid gesproken. Zo gaat het over het aantal en het soort ongevallen, het IF-cijfer en de meetmethodiek. Maar bijvoorbeeld ook over omgevingsveiligheid bij projecten en constructieve veiligheid. Net als in 2024 is ook in 2025 een intensieve themadiscussie gehouden tussen RvC, de RvB, directievoorzitters en de directeur veiligheid waarbij specifiek aandacht is besteed aan veiligheidsbeleving en -cultuur omdat die van doorslaggevend belang zijn bij het verbeteren van de veiligheidsprestaties. Ook zijn de mogelijkheden van AI bij verbetering van veiligheidsprestaties aan de orde gekomen, zoals een AI-analyse van een gefilmde rondgang op een bouwplaats waarbij wordt waargenomen wat ogen niet direct zien.

Ook sociale veiligheid is onderwerp van gesprek. De RvC is op hoofdlijnen geïnformeerd over de uitkomst van de vragen over sociale veiligheid in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek dat eind 2025 heeft plaatsgevonden.

Zowel de RvC als de RvB zijn intrinsiek gemotiveerd om veiligheid, voor eigen en ingeleende medewerkers en voor de omgeving in de bouwketen waarin Heijmans werkt, naar een nog hoger plan te brengen. Ondanks alle inspanningen zijn de veiligheidscijfers niet op het gewenste niveau. Daarom worden intensieve discussies over andere invalshoeken en maatregelen om het veiligheidsprogramma verder te verbeteren onverminderd voortgezet. De RvC ondersteunt het bestuur in het bespreekbaar maken van veiligheidsaspecten bij opdrachtgevers.

M&A

Mogelijke M&A-proposities worden door de RvB in RvC-vergaderingen toegelicht en waar nodig wordt RvC-goedkeuring gevraagd voor besluiten inzake M&A. Begin november 2025 heeft Heijmans de overname aangekondigd van Hegeman in Amersfoort-Nijverdal. De overname werd op 17 december 2025 voltooid na verkregen goedkeuring van de ACM. Door deze overname, die past in de strategie, kan Heijmans zijn positie op utilitaire projecten, services en conceptueel bouwen verstevigen. De activiteiten van Hegeman worden als zelfstandige eenheid ondergebracht bij Heijmans Utiliteit (Werken). De RvB heeft de RvC gedurende het overnameproces betrokken en de RvC onderschrijft de strategische waarde van deze overname en heeft het besluit van de RvB tot overname van Hegeman goedgekeurd. Hiermee wordt invulling gegeven aan twee belangrijke strategische doelstellingen, namelijk de positie in services en conceptueel bouwen verder verstevigen.

Financiering

Het in 2023 aangepaste financieringsarrangement met het bankenconsortium ABN AMRO, Rabobank en ING Bank kwalificeert sinds augustus 2025 als een 'Sustainability Linked Loan'. De kredietovereenkomst is aangepast om aan vereisten van de Loan Market Association (LMA) te voldoen. Tevens zijn de Sustainability KPI's geüpdatet.

Resultaatontwikkeling

In 2025 heeft de RvB verder gebouwd aan de verbetering van werkkapitaal en vermogensverhoudingen en aan het robuust uitbouwen van het risicobeheersysteem. De RvC heeft de inspanningen van de RvB gevolgd, en heeft het bestuur daarbij ondersteund. Het 'marge boven volumebeleid', het voortdurende verder professionaliseren van de organisatie en het verbeteren van de interne processen zijn uitgebreid ter discussie gesteld in de vergaderingen. Met de RvC is

veelvuldig gesproken over het borgen van een gezonde rendement/risico-verhouding met behoud van gezond ondernemerschap bij de aansturing van (nieuwe) projecten. Beide raden zijn tevreden met de balans in en de samenstelling van de portfolio en orderportefeuille. Heijmans staat er goed voor, het is een robuust presterend en goed voorspelbaar bedrijf. Mede dankzij de onverminderde inzet van zijn medewerkers is het jaar 2025 succesvol afgesloten.

Dividend

De tijdens de Capital Markets Day op 22 mei 2024 aangekondigde voorgenomen wijziging van het dividendbeleid is op 16 april 2025 aan de AVA toegelicht waarna het dividendvoorstel over boekjaar 2025 op het gewijzigde beleid werd gebaseerd. De wijziging, die concreet inhoudt dat wordt gestreefd naar een pay-out ratio van 50% (daarvoor 40%) van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening, alsmede een uitkering volledig in contanten, is positief ontvangen door de aandeelhouders. Gezien de financiële resultaten over 2025 heeft de RvB voorgesteld een dividend op gewone aandelen uit te keren van € 2,37 per (certificaat van) aandeel. De RvC heeft met dit voorstel ingestemd.

Permanente educatie

De kennis van de RvC over relevante onderwerpen wordt op verschillende manieren op peil gehouden. Zo is de RvC geïnformeerd over de toepassing van AI binnen Heijmans door interne specialisten. Ook wordt in RvC-vergaderingen regelmatig een presentatie gegeven door direct betrokkenen op innovaties van Heijmans. Daarnaast wordt de RvC op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van cybersecurity, en van nieuwe en aanstaande wet- en regelgeving. Voorbeelden daarvan zijn CSRD, CSDDD en de Corporate Governance Code 2025 waarbij in het bijzonder veel aandacht is gegeven aan de verklaring omtrent risicobeheersing (VOR).

Corporate governance

De RvC heeft kennisgenomen van de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code 2025. De meest in het oog springende aanpassing betreft de door het bestuur af te geven Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR). De RvC heeft op basis van het verslag van de audit- en riskcommissie een goed beeld gekregen van de onderbouwing van de VOR.

Het Reglement RvB en het Reglement audit- en riskcommissie zijn aangepast naar aanleiding van de wijzigingen in de Code.

De RvC wordt geïnformeerd over relevante nieuwe en aanstaande (Europese) regelgeving op het gebied van ESG. Het belang van de transparantie die door CSRD wordt bevorderd wordt onderschreven. Net als vorig jaar hebben zowel de RvC als de RvB zorgen over de capaciteitsdruk die rapportageverplichtingen leggen op de onderneming en de daarmee gepaard gaande kosten. Hoewel het zogenaamde 'Omnibus-vereenvoudigingspakket' van de Europese Commissie een vereenvoudiging van regels beoogt, kan het er ook toe leiden dat er een ongelijk speelveld ontstaat omdat kleinere ondernemingen geen rapportageverplichtingen hebben terwijl er wel gegevens beschikbaar moeten komen over de keten. Het uitgangspunt blijft dat Heijmans ernaar streeft om op een beheersbare manier invulling te geven aan compliance op het gebied van ESG, daarbij rekening houdend met het belang van alle stakeholders. De RvC is dan ook verheugd dat Heijmans de CSRD Award voor beste duurzaamheidsverslag 2024 heeft gewonnen en dat zowel AFM als VBDO een aantal elementen uit het duurzaamheidsverslag als best practice in zijn respectievelijke jaarrapporten noemt. Voor meer informatie over governance wordt verwezen naar hoofdstuk Corporate Governance van het bestuursverslag.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2025 hebben zeven reguliere en twee tussentijdse, specifieke vergaderingen van de RvC met de RvB plaatsgevonden. De reguliere vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de RvC en waren fysieke vergaderingen. De overige vergaderingen vonden geheel digitaal plaats. Bij geen enkele vergadering waren een of meer commissarissen afwezig. Bij zowel de vergaderingen van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie als van de audit- en riskcommissie waren alle leden aanwezig.

De vergadering in juni werd gecombineerd met een werkbezoek aan de renovatie door Heijmans Infra van de Buitenveldertbaan op Schiphol. Voorafgaand aan de vergadering in oktober werd een bezoek gebracht aan het Binnenhof waar Heijmans Utiliteit werkt aan de renovatie van de Eerste Kamer en de Raad van State. De commissarissen leggen bij gelegenheid ook individuele projectbezoeken af.

De externe accountant van de Vennootschap was aanwezig tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2025 is besproken. De RvC heeft ook overleg gehad met de externe accountant buiten aanwezigheid van de RvB. De RvC is gebruikelijk twee keer per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Afhankelijk van de specifieke taakgebieden van de commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de RvB. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter van de RvC en de voorzitters van de commissies, te weten de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie en de audit- en riskcommissie.

Besluitvorming

In 2025 hadden belangrijke besluiten van de RvC onder meer betrekking op:

- Goedkeuring van besluiten van de RvB tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;

- Vaststelling van de uitwerking van de criteria voor de korte- en langetermijnvariabele beloning van de RvB;
- Goedkeuring van het voorstel van de RvB ten aanzien van de resultaatbestemming met betrekking tot het boekjaar 2024 inhoudende een uitkering van dividend op gewone aandelen;
- De voordracht voor de herbenoeming van Arnout Traas als commissaris tijdens de AVA op 16 april 2025;
- Na toelichting aan de AVA op 16 april 2025 de herbenoeming van Gavin van Boekel tot lid van de RvB en CFO voor de duur van vier jaar;
- Aanwijzing van Marc van Gelder als voorzitter RvC na het aftreden van Sjoerd Vollebregt na afloop van de AVA op 16 april 2025;
- Goedkeuring van het voorstel van de RvB tot wijziging van het dividendbeleid;
- Actualisering van de reglementen RvC, RvC-commissies en RvB;
- Goedkeuring van het businessplan en budget 2026 waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Goedkeuring van het besluit van de RvB tot overname van Hegeman.

Bestuur

De RvB bestaat uit twee leden. Hun aandachtsgebieden zijn als volgt:

- A.G.J. (Ton) Hillen, voorzitter RvB/CEO: Algemene zaken, Veiligheid, Strategie, Wonen, Werken, Verbinden, Inkoop, HR & Management Development en Innovatie.
- G.M.P.A. (Gavin) van Boekel, lid RvB/CFO: Finance & Tax, Riskoffice, Duurzaamheid, Investor relations, M&A, ICT, Heijmans Energie, Juridische Zaken, PR & Communicatie, Pensioenen en Facilitair Bedrijf.

Zelfevaluatie RvC

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance Code luidt dat de RvC collectief verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als best practice. Goed gebruik is de zelfevaluatie periodiek met behulp van een externe partij te doen. Dat was het geval in 2023. Eind 2025 is een zelfevaluatie uitgevoerd middels een schriftelijke, interne enquête die door alle leden van de RvC is ingevuld. De leden van de RvB hebben het deel van de enquête dat ziet op de samenwerking tussen RvC en RvB ingevuld. De bevindingen naar aanleiding van de enquête zijn uitgebreid besproken in de RvC onderling en tussen de RvC en RvB. Daarbij zijn de belangrijkste opmerkingen en aandachtspunten uit de enquête specifiek besproken, zoals bijvoorbeeld een goed besluitvormingsproces en de binnen de raad benodigde competenties. Uit de evaluatie over 2025 is gebleken dat de RvC naar behoren functioneert. De wereld verandert snel, denk bijvoorbeeld aan AI, en dat vraagt naast alertheid van de RvC ook specifieke kennis. In 2026 zal daar extra aandacht aan gegeven worden. Verder is er ook extra aandacht voor de veranderagenda bij de implementatie van de strategie.

Diversiteit

De samenstelling van de RvC van Heijmans wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. Per 1 januari 2022 is de wet Diversiteit in de top van kracht geworden. Die ziet onder andere toe op een ingroeiquotum voor raden van commissarissen. Dit betekent dat een RvC van een beursgenoteerde naamloze vennootschap voor een evenwichtige samenstelling voor ten minste een derde uit vrouwen, en ten minste een derde uit mannen moet bestaan. Bij een benoeming van een nieuwe commissaris, moet rekening gehouden worden met de evenwichtigheid van de m/v-verhouding in de raad. Als de raad niet evenwichtig is samengesteld dan zal een nieuwe benoeming moeten bijdragen aan dat evenwicht. De algemene vergadering, de ondernemingsraad en de RvC zijn dan verplicht om rekening te houden met het diversiteitsquotum bij het doen van aanbevelingen en voordrachten.

De RvC bestaat uit vijf leden: twee vrouwen en drie mannen. Op basis van deze samenstelling voldoet de RvC aan de wettelijke regeling. Het diversiteitsbeleid en het plan van aanpak op basis van de wet Diversiteit in de top dat geldt ten aanzien van de RvB en RvC is opgenomen in het bestuursverslag. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de RvC, wordt verwezen naar hoofdstuk Bestuur en toezicht in het bestuursverslag.

Commissies

Door de RvC zijn twee commissies benoemd, te weten de audit- en riskcommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie. Voor elke commissie is een reglement opgesteld waarin is vastgelegd wat de rol van de betreffende commissie is, wat haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. Deze reglementen zijn te vinden op de website van Heijmans.

Audit- en riskcommissie

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

Daarnaast heeft de audit- en riskcommissie gesproken over de herijking van de Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) in het kader van CSRD, M&A, veranderprogramma's, de fiscale positie van de onderneming, de issuelijst en het transitieplan voor de vervanging van het ERP-systeem. Ook is gesproken over integriteit en compliance, de maatregelen in het kader van de wet DBA, risk & audit-management, de rapportages van de risk & audit-manager en cybersecurity.

Een vast punt op de agenda in het kader van permanente educatie betreft het bespreken van ontwikkelingen op het gebied van ESG-regelgeving waaronder het Omnibus-pakket en hoe Heijmans hieraan op een proactieve manier invulling kan geven. Zorg is uitgesproken over de hoge rapportagedruk en de capaciteit die in dat verband nodig is.

In het kader van het verslag dat de commissie uitbrengt aan de RvC is uitgebreid aandacht besteed aan de onderbouwing van de RvB van de verklaring omtrent risicobeheersing (VOR) conform best practice bepaling 1.4.3 alsmede aan de wijze waarop de commissie hierover verslag doet aan de RvC.

De commissie is over de analyse van het risicoraamwerk dat ten grondslag ligt aan de VOR gedurende 2025 in de commissievergaderingen geïnformeerd. Ook is er een aantal separate bijeenkomsten geweest waarin dieper is ingegaan op het risicoraamwerk in aanwezigheid van de externe adviseur op dit gebied van de vennootschap.

De commissie heeft de RvC geadviseerd om KPMG tijdens de AVA op 29 april 2026 voor te dragen als externe accountant ten behoeve van de financial audit voor de boekjaren 2027 en 2028 en als externe accountant ten behoeve van het assurance-onderzoek van de duurzaamheidsrapportering, ook voor de boekjaren 2027 en 2028. De commissie is tot haar advies gekomen op basis van de bevindingen van de commissie in het tweede controlejaar van KPMG.

De audit- en riskcommissie bestaat uit Arnout Traas (voorzitter), Martika Jonk, en Allard Castelein. Expertise op het gebied van financiële verslaggeving en controle van de jaarrekening in de commissie is geborgd omdat Arnout Traas opgeleid is als Register Accountant. In 2025 is de commissie vier keer met de RvB bijeengekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Daarnaast is ook overleg gevoerd met de accountant buiten de afwezigheid van de RvB.

Waar dat relevant was, waren managers met verantwoordelijkheid voor financiën, auditing, risico's, compliance en de transitie naar een nieuw ERP-systeem aanwezig bij de vergaderingen van de audit- en riskcommissie, samen met de CEO en de CFO.

Relevante onderwerpen waarvoor de goedkeuring van de gehele RvC vereist was, werden aan de voltallige RvC voorgelegd samen met een aanbeveling van de audit- en risicocommissie.

Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestaat uit Martika Jonk (voorzitter), en Ans Knape-Vosmer. De commissie richt zich onder andere op de remuneratie van de leden van de RvB en stelt de selectiecriteria en benoemingsprocedure op voor commissarissen en de leden van de RvB. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de RvB en stelt zij een **succession planning** met betrekking tot de RvB op. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de RvB.

Remuneratie

Het afgelopen jaar heeft de commissie vier keer vergaderd. Daarnaast is er regelmatig onderling overleg geweest.

Het bezoldigingsbeleid voor zowel RvC en RvB is op 30 april 2024 vastgesteld door de AVA en is van kracht sinds 1 januari 2024. De commissie heeft in haar vergaderingen aandacht besteed aan de implementatie van het nieuwe bezoldigingsbeleid. De beloning over 2025 is in lijn met het in 2024 vastgestelde bezoldigingsbeleid, waarbij wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag 2025 dat is opgenomen in het hoofdstuk Corporate Governance in het jaarverslag Heijmans 2025.

Verder heeft de commissie gesproken over en advies uitgebracht aan de RvC over onder andere de doelstellingen in het kader van de variabele beloning voor 2026, de variabele beloning zelf en de aanpassing van de vaste beloning van de leden van de RvB en van de commissarissen zelf.

De commissie heeft de RvC geadviseerd over het aanpassen van de vaste beloning van de RvB en de beloning van de RvC per 1 januari 2026. De RvC heeft de bevoegdheid de vaste beloning van zowel de RvB als de RvC periodiek te herzien en neemt daarbij een aantal aspecten in beschouwing.

De commissie bereidt een aanpassing van de referentiegroep in 2026 voor omdat Heijmans per maart 2025 is opgenomen in de AMX-index aan de Amsterdamse beurs. De huidige referentiegroep is niet langer passend is omdat de helft daarvan uit bedrijven uit de ASCx-index bestaat. Ook bereidt de commissie een benchmark op basis van de nieuw samen te stellen referentiegroep voor.

Ten slotte heeft de commissie het Bezoldigingsverslag 2025 opgesteld en besproken met zowel de RvB als de RvC. De uitslag van de adviserende stemming van de AVA op 16 april 2025 met betrekking tot het Bezoldigingsverslag 2024 is daarbij in aanmerking genomen.

Benoemingen

Na afloop van de AVA op 16 april 2025 was Arnout Traas aftredend conform het rooster van aftreden na een termijn van ruim vier jaar. Hij is tijdens genoemde vergadering opnieuw voorgedragen en benoemd voor een termijn van vier jaar. De voordracht werd door de Ondernemingsraad ondersteund.

Samenstelling RvC

De RvC bestaat nu uit vijf leden. Conform het rooster van aftreden waren in 2025 twee commissarissen aftredend. Arnout Traas is zoals hiervoor vermeld opnieuw benoemd. Sjoerd Vollebregt, die voorzitter was, is na afloop van de AVA afgetreden conform het rooster van aftreden. Met het oog daarop was de raad in november 2024 al tijdelijk uitgebreid tot zes leden door de benoeming van Marc van Gelder. Hij heeft het voorzitterschap van Sjoerd Vollebregt overgenomen na afloop van de AVA van 16 april 2025.

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

Ten slotte

Ook 2025 was een heel goed jaar voor Heijmans. Heijmans ligt op koers om zijn strategische doelen waar te maken. Aan het realiseren daarvan is onder andere invulling gegeven door de overname van Hegeman. Zoals in de afgelopen jaren blijft de focus, van zowel de RvC als de RvB, onverminderd gericht op een strikt tenderselectiebeleid, een optimale kostenstructuur, fysieke en sociale veiligheid, en langetermijnduurzaamheid. Er is gewerkt aan resultaatverbetering in brede zin. Er zijn ook uitdagingen op economisch en politiek vlak. Heijmans is echter weerbaar en flexibel en kan die uitdagingen het hoofd bieden. De basis voor structureel succes is gelegen in een gedegen organisatorische opzet, teamexcellence en de ontwikkeling van het menselijk kapitaal, waarbij de juiste balans wordt behouden tussen ondernemerschap, rendement en risico. Om uit te drukken hoe belangrijk het menselijk kapitaal is, organiseerde de RvB in juni 2025 een Heijmans Familiefestival voor medewerkers en hun gezinnen. Daar hebben leden van de RvC zelf kunnen ervaren hoe sterk de binding is tussen Heijmans en zijn medewerkers.

De RvC heeft niet alleen veel respect voor het bestuur en de goede financiële resultaten over 2025, maar vooral ook voor alle medewerkers die dat mogelijk hebben gemaakt. Zij vormen het fundament waarop Heijmans zijn resultaten kan realiseren.

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

Rosmaten, 20 februari 2026

M.C. (Marc) van Gelder, voorzitter
Mevr. M.M. (Martika) Jonk, vice-voorzitter
Mevr. J.W.M. (Ans) Knappe-Vosmer
A.E. (Arnout) Traas
A.S. (Allard) Castelein

Bezoldigingsverslag Koninklijke Heijmans N.V. 2025

In dit verslag, dat moet worden beschouwd als verslag in de zin van artikel 2:135b BW en in de zin van principe 3.4 Nederlandse Corporate Governance Code, wordt een toelichting gegeven op de uitvoering van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur en het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen. Het beleid is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) op 30 april 2024 en geldt per 1 januari 2024. Het bezoldigingsbeleid van zowel raad van bestuur (RvB) als raad van commissarissen (RvC) is gepubliceerd op de website van Heijmans en wordt hierna kort toegelicht.

De opbouw van dit verslag is als volgt:

1. Doel van het bezoldigingsbeleid RvB en RvC
2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvB
3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2025
4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvC
5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC in 2025
6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2026
7. Adviserende stem AVA

1. Doel van het bezoldigingsbeleid RvB en RvC

Het speelveld waarin Heijmans zich bevindt wordt gekenmerkt door uiteenlopende belangen van stakeholders, sterke concurrentie en marktverhoudingen met aanzienlijke risico's voor ondernemingen actief in de bouwrijverheid. Dit stelt hoge eisen aan zowel de RvB als de RvC.

Het realiseren van de strategie 'Samen naar 2030' vraagt om een sterk en vaardig bestuur. Bestuurders met de benodigde leiderschapskwaliteiten, kennis, ervaring en visie zijn dan ook een essentiële voorwaarde voor het succes van de onderneming. Het beloningsbeleid heeft als doel het aantrekken, behouden en motiveren van deze bestuurders en het bijdragen aan de realisatie van de bedrijfsstrategie en de langetermijndoelstellingen. Zo wordt op lange termijn waarde gecreëerd voor alle stakeholders, in de vorm van duurzame woningen en duurzame bouwprocessen, en er wordt een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid, de economie en de samenleving als geheel.

Het realiseren van de strategie in de geschetste context stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het toezicht. Het aantrekken en behouden van commissarissen die complementair zijn aan elkaar en die de RvB met raad en daad terzijde kunnen staan vormt de sleutel tot gedegen toezicht.

Een uitgangspunt van het bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur is dat het beleid geen ongewenste prikkels oproept zoals gedrag dat is gericht op eigen belang of op het nemen van risico's die niet passen bij het risicoprofiel van de onderneming. In dat licht is een deel van de beloning, namelijk de langetermijnvariabelebeloning en de Share Ownership Guideline (SOG), gericht op langetermijnbetrokkenheid. Heijmans onderschrijft de principes en best practice bepalingen met betrekking tot remuneratie van bestuurders en commissarissen, zoals benoemd in de Code Corporate Governance en volgt die in zijn beleid en in dit verslag.

De RvC bekijkt jaarlijks of het bezoldigingsbeleid RvB en RvC aanpassing behoeft.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid RvB en RvC op de website van Heijmans: Codes

2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvB Koninklijke Heijmans N.V.

2.1 Beloningsniveau

Bij de vaststelling van de totale beloning (vast overeengekomen jaarsalaris plus variabele beloning) is één van de uitgangspunten een passende marktpositionering. Dit externe perspectief is de benchmark die is uitgevoerd ten behoeve van de formulering van het beleid. Voor het vastovereengekomenjaarsalaris is hierbij het beleidsuitgangspunt een positionering die zich richting de mediaan van de referentiegroep begeeft, om daar binnen een redelijke termijn en op basis van de ontwikkeling gemeten in een benchmark in de referentiegroep op uit te komen. Bij de vaststelling van de beloningsmix, i.e. de verhouding tussen de vaste en variabele beloning en de verhouding tussen de korte- en langetermijnvariabelebeloning, worden onder andere het gewenste risicoprofiel, de gewenste relatie tussen de korte- en langetermijnprestaties en vaste beloning in overweging genomen.

Het beloningspakket moet ook evenwichtig en fair zijn vanuit intern perspectief. Het interne referentiepunt weegt mee in de zin dat er aansluiting wordt gemaakt tussen de doelstellingen voor variabele beloning die gelden voor de leden van de RvB en leden van de managementlaag eronder. De beloning van de managementlaag rapporterend aan de RvB wordt bepaald op basis van een benchmark die mede wordt gehanteerd om een juiste beloningsverhouding tussen bestuur en management te waarborgen.

Om in lijn te blijven met de uitgangspunten van dit beleid wordt periodiek en ten minste één keer per vier jaar een marktvergelijking uitgevoerd om de beloningsniveaus van de leden van de RvB te toetsen op marktconformiteit.

Bij de formulering van het beloningsbeleid zijn scenarioanalyses uitgevoerd en in overweging genomen.

2.2 Beloningspakket

- een vastovereengekomenjaarsalaris;
- een bijdrage aan de opbouw van een pensioenvoorziening;
- variabele beloning op korte termijn waarmee het behalen van voorafvastgestelde prestatiedoelstellingen op jaarbasis wordt beloond;
- variabele beloning op lange termijn waarmee het behalen van voorafvastgestelde prestatiedoelstellingen over een periode van drie jaar wordt beloond;
- Share Ownership Guideline, bedoeld om de langetermijnfocus te verstevigen.

Daarnaast ontvangt elke bestuurder een kostenvergoeding en verzekeringsbijdragen en wordt een leaseauto ter beschikking gesteld.

2.3 Vast overeengekomen jaarsalaris

Het vastovereengekomenjaarsalaris van de leden van de RvB is opgebouwd uit twaalf keer het maandsalaris plus vakantietoeslag. Het vastovereengekomenjaarsalaris wordt conform de uitgangspunten van dit beloningsbeleid vastgesteld.

De RvC beoordeelt periodiek de hoogte van het vastovereengekomenjaarsalaris en besluit of omstandigheden eventuele aanpassingen rechtvaardigen. Bij de overweging voor eventuele aanpassingen van het vastovereengekomenjaarsalaris worden onder andere de ontwikkeling van structurele cao-verhogingen voor Heijmans-medewerkers, marktomstandigheden en de algemene beweging van salarissen in de referentiegroep als belangrijke referentiepunten gebruikt.

2.4 Variabele beloning

De variabele beloning op korte termijn wordt geheel in contanten uitgekeerd. Voor de variabele beloning op lange termijn geldt dat 50% in contanten en 50% in certificaten van aandelen wordt uitgekeerd. De RvC heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing op redelijkheid. Met name in uitzonderlijke omstandigheden kunnen de uitkomsten onbillijk of onredelijk zijn en kan de RvC de toekenning bijstellen.

De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause' die erin voorziet dat een toegekende variabele beloning geheel of gedeeltelijk kan worden teruggevorderd als achteraf blijkt dat deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens. In het beloningsverslag licht de RvC toe of, waarom en op welke wijze gebruik is gemaakt van deze bevoegdheden.

2.4.1 Kortetermijnvariabele beloning (STI)

De beloning op korte termijn bedraagt 60% van het vaste jaarsalaris als voorafvastgestelde prestatiedoelstellingen in het betreffende jaar volledig zijn gehaald. Als de doelstellingen worden overtroffen kan de uitkering oplopen tot maximaal 90%. Als de doelstellingen worden behaald op het minimumniveau bedraagt de uitkering 45% van het vaste jaarsalaris. Blijven de prestaties onder een vooraf vastgesteld minimumniveau, dan is de uitkering nul. De variabele beloning wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatieniveau.

2.4.2 Langetermijnvariabele beloning (LTI)

De LTI wordt voor 50% uitbetaald in certificaten van aandelen Heijmans en voor 50% in contanten. De LTI bedraagt 60% van het vastovereengekomenjaarsalaris als 'at target'-niveau is behaald (i.e. 100% score van de voorafvastgestelde prestatiedoelstellingen met een prestatieperiode van drie jaar). Het maximum is gesteld op 90% van het vastovereengekomenjaarsalaris. Als de doelstellingen worden behaald op het minimumniveau bedraagt de LTI 45% van het vastovereengekomenjaarsalaris. Blijven de prestaties onder het vooraf vastgestelde minimumniveau dan vindt er geen toekenning plaats. De LTI wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatieniveau.

De eerste driejaarstermijn op basis van deze LTI beslaat de boekjaren 2024, 2025 en 2026. Daarom vindt een eerste uitkering op basis van deze LTI plaats in 2027.

2.5 Share Ownership Guideline (SOG)

De SOG maakt onderdeel uit van het bezoldigingsbeleid en is bedoeld om de langetermijnfocus nog verder te verstevigen en als blijk van vertrouwen van de RvB in de strategie en prestaties. Voor de CEO geldt dat hij wordt geacht 150% van het vastovereengekomenjaarsalaris te houden in Heijmans certificaten van aandelen. Voor de CFO geldt een percentage van 100% van het vastovereengekomenjaarsalaris. De opbouwperiode voor het behalen van deze percentages is gesteld op vijf jaar te rekenen vanaf 1 januari 2024. De certificaten van aandelen die voorwaardelijk worden toegekend bij wijze van uitbetaling van de LTI (50% van de uitbetaling daarvan) tellen mee bij de berekening van het percentage gehouden certificaten. Zolang het betreffende percentage niet is behaald, is verkoop van aandelen door het betreffende lid van de RvB niet mogelijk, behalve indien een lid van de RvB gebruikmaakt van de in de LTI-regeling opgenomen **sell-to-cover**, in welk geval verkoop mogelijk is om te voldoen aan van toepassing zijnde belastingverplichtingen.

3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2025

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestaat uit Martika Jonk (voorzitter), en Ans Knape-Vosmer. De commissie heeft in 2025 vier keer vergaderd waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de RvB in het lopende boekjaar, de doelstellingen in het kader van de korte- en langetermijnvariabelebeloning en de variabele beloning zelf aan de orde zijn gekomen. Ook zijn actuele (wettelijke) ontwikkelingen op het gebied van beloning in het algemeen onderwerp van gesprek geweest.

Het huidige bezoldigingsbeleid is goedgekeurd door de AVA op 30 april 2024 en is per 1 januari 2024 in werking getreden. Er is in 2025 geen aanleiding geweest om het bezoldigingsbeleid te herzien.

Bij de toepassing van het bezoldigingsbeleid RvB in 2025 heeft de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie de wijze beoordeeld waarop de RvB uitvoering heeft gegeven aan de strategische, financiële en duurzaamheidsdoelstellingen van Heijmans. Bij de beoordeling van de gestelde doelstellingen zijn naast algemene, economische omstandigheden ook bouwbranchespecifieke omstandigheden, zoals de trage vergunningverlening die buiten de

invloedsfeer van de onderneming ligt, in aanmerking genomen.

De RvC heeft na advies van de commissie besloten om zowel een korte- als langetermijnvariabelebeloning toe te kennen aan de leden van de RvB. De berekening van de beloning is beoordeeld door internal audit. Deze toekenning wordt nader toegelicht in paragraaf 3.3.

3.1 Tabel met overzicht beloning naar component

De in 2024 en 2025 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2026 aan de leden van de RvB, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning (basissalaris)			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	2026	2025	2024	2026	2025	2024	2026	2025	2024
Ton Hillen	766.800	710.000	635.000	969.641	944.124	718.516	1.736.441	1.654.124	1.353.516
Gavin van Boekel	572.400	530.000	460.000	725.313	706.028	538.887	1.297.713	1.236.028	998.887
Totaal	1.339.200	1.240.000	1.095.000	1.694.954	1.650.152	1.257.403	3.034.154	2.890.152	2.352.403

De samenstelling van de lasten per lid van de RvB is als volgt:

in €	Bruto vaste beloning (basissalaris)		Korte termijn variabele beloning		Lange termijn variabele beloning		Pensioenlast		Tekenvergoeding		Onkostenvergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Ton Hillen	710.000	635.000	544.641	554.540	428.836	543.130	242.347	222.058	-	-	108.296	143.645	2.034.120	2.098.373
Gavin van Boekel	530.000	460.000	406.563	413.840	324.720	396.168	80.131	69.070	-	33.333	107.305	99.485	1.448.719	1.471.896
Totaal	1.240.000	1.095.000	951.204	968.380	753.556	939.298	322.478	291.128	-	33.333	215.601	243.130	3.482.839	3.570.269

Voor een nadere toelichting op bovenstaande tabel wordt verwezen naar toelichting '6.29 Verbonden partijen' in de jaarrekening 2025.

3.2 Vaste beloning

Het bruto vastovereengekomenjaarsalaris van de leden van de RvB bedraagt per 1 januari 2025 € 710.000 voor Ton Hillen en € 530.000 voor Gavin van Boekel.

De opbouw van ouderdoms-, nabestaanden- en wezenpensioen van Ton Hillen is conform de voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling van het bedrijfstakpensioenfonds, waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning tot € 76.455, ingaand op 67-jarige leeftijd. Over het salarisdeel hoger dan dit bedrag en tot € 137.800 neemt dit lid van de RvB deel aan een beschikbare premieregeling. Ton Hillen ontvangt ook een compensatie voor het vervallen van de pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 137.800 alsmede een vergoeding van € 50.232 voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd-middelloonregeling. In afwijking van het hiervoor gestelde ontvangt Gavin van Boekel een vaste vergoeding voor de opbouw van een pensioenregeling in eigen beheer. Deze vergoeding wordt jaarlijks conform een vastgelegde rekenmethodiek aangepast en bedroeg in 2025 € 80.131 bruto.

Voor de leden van de RvB zijn er geen pensioenregelingen voor vervroegde uittrekking.

De onkostenkostenvergoeding, inclusief autokosten, sociale lasten en lasten Share Matching Plan, wordt verantwoord in de tabel onder paragraaf 3.1. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting '6.29 Verbonden partijen' in de jaarrekening 2025.

3.3 Variabele beloning

De variabele beloning erkent het behalen van voorafvastgestelde prestatiedoelstellingen over het jaar waarop het verslag betrekking heeft dan wel over een periode van drie jaar. De kortetermijnbeloning is voor 50% of 60% afhankelijk van financiële doelstellingen en voor 50% of 40% van kwalitatieve doelstellingen. De bandbreedte van 10% is bedoeld om de RvC in uitzonderlijke gevallen de ruimte te geven de financiële doelstellingen iets zwaarder te laten wegen. Voor de langetermijnbeloning is toekenning voor de helft afhankelijk van kwantitatieve financiële doelstellingen die essentieel zijn voor de uitvoering van de strategie en voor de helft van kwalitatieve doelstellingen die de voortgang in de uitvoering van de strategie reflecteren.

De RvC stelt aan het begin van elk jaar een minimum-, target- en maximum-niveau voor de verschillende doelstellingen vast. Na afloop van het jaar respectievelijk na afloop van de driejaarsperiode wordt bezien in hoeverre die doelen behaald zijn en welk bedrag op grond daarvan wordt toegekend.

De RvC selecteert, op voorstel van de remuneratie, selectie- en benoemingscommissie en in samenspraak met de RvB, jaarlijks maximaal drie financiële maatstaven (weging is 50% of 60% van de totale STI) en bepaalt daarbij de relatieve onderlinge weging van de maatstaven, met mogelijke differentiatie op basis van de gewenste strategische focus in het betreffende jaar. In lijn met de strategische doelen worden prestatimaatstaven geformuleerd die typisch gerelateerd zijn aan winst, financiering en omzet/operatie/projecten.

Verder selecteert de RvC, eveneens op voorstel van de remuneratie, selectie- en benoemingscommissie en in samenspraak met de RvB, jaarlijks minimaal één en maximaal acht niet-financiële maatstaven (weging is 50% of 40% van de totale STI) en bepaalt de relatieve onderlinge weging, met mogelijke differentiatie op basis van de strategische focus in het betreffende jaar. In lijn met de strategische doelen worden prestatimaatstaven geformuleerd die typisch gerelateerd zijn aan de vijf pijlers waarop de strategie 'Samen naar 2030' rust, te weten: Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team, en die gerelateerd zijn aan prestatimaatstaven die de dagelijkse gang van zaken verbeteren zoals veiligheid, risicoprofiel van Heijmans en personeel-gerelateerde KPI's.

De RvC beoordeelt de mate waarin de kwalitatieve korte- en langetermijndoelstellingen zijn behaald op basis van een schriftelijke onderbouwing per doelstelling die de RvB aanlevert. Die onderbouwing kan bestaan uit een KPI, bold statement, een beschrijving van de stand van een bepaalde doelstelling met voorbeelden ter illustratie of een combinatie daarvan. Omdat de informatie over bepaalde doelstellingen als bedrijfsgevoelige informatie is gekwalificeerd wordt niet van elke kwalitatieve doelstelling een beschrijving en score opgenomen in dit verslag.

3.3.1 Kortetermijnvariabelebeloning (jaarbebeloning)

De RvC heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid die het bezoldigingsbeleid RvB biedt om een bandbreedte van 10% te hanteren bij de vaststelling van de verhouding tussen de weging van de financiële en kwalitatieve doelstellingen. In 2025 wegen de financiële doelstellingen voor 60% mee, de kwalitatieve doelstellingen 40%.

Voor het jaar 2025 heeft de RvC de onderliggende EBITDA en de gemiddelde nettoschuld als meest relevante financiële doelstellingen op korte termijn gekozen. De targetniveaus zijn in bijgaande tabel opgenomen waaruit blijkt dat deze doelstellingen tussen 'at target' en maximaal zijn behaald, wat per saldo resulteert in een pay out op de financiële doelstellingen van 50,3% van het vastovereengekomenjaarsalaris.

De kwalitatieve doelstellingen op korte termijn zijn gericht op het realiseren van strategische doelen en hebben betrekking op veiligheid (TRIR), CO₂-reductie scope 1 en 2, het aantal industrieel geproduceerde woningen, digitalisering (door inzet van AI-generatoren) en het verhogen van het aantal tenders dat Infra wint op basis van beste plan (Economisch Meest Voordelige Inschrijving, EMVI).

De RvC heeft de prestaties op de hiervoor genoemde kwalitatieve doelstellingen beoordeeld op basis van onder andere KPI's, andere cijfermatige informatie en toelichting door de RvB. De RvC heeft vastgesteld dat op drie doelstellingen maximaal is gescoord, waaronder CO₂-reductie en versnelling in de digitaliseringsagenda, en op één doelstelling 'at target'. De veiligheidsdoelstelling is op nul gewaardeerd. Dat laatste is niet ingegeven door de veiligheidsprestaties van Heijmans zelf, maar houdt verband met een noodlottig ongeval op een bouwplaats in Tilburg. Afgelopen jaar is een onderhoudsmedewerker van een onderaannemer om het leven gekomen bij werkzaamheden aan een machinelift van een torenkraan. De machinelift was eerder stilgezet vanwege een onveilige situatie. Het ongeval vond plaats tijdens reparatiewerkzaamheden. Bovenstaande resulteert per saldo in een pay-out op de kwalitatieve doelstellingen van 26,4% van het vastovereengekomenjaarsalaris.

De weging resulteert in een pay-out op de totale kortetermijnbeloning van 76,7%.

Doelstelling korte termijn	Weging	Minimum	At target	Maximum	Realisatie	Pay out% van vast overeengekomen jaarsalaris
Onderliggende EBITDA incl. IFRS 16	30%	€ 210 mln.	€ 225 mln.	€ 255 mln.	€ 252	26,10%
Gemiddelde nettoschuld	30%	€ 20 mln.	€ 0 mln.	- € 40 mln.	- € 27,6	24,20%
Kwalitatief (oordeel RvC)	40%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ruim boven ambitie	Gem. at target	26,40%
Totaal	100%					76,70%

Indien de score uitkomt tussen de verschillende niveaus wordt de beloning lineair berekend. Onderliggende EBITDA is inclusief IFRS 16. Nettoschuld is het gemiddelde over vier meetpunten per einde kwartaal.

3.3.2 Langetermijnvariabele beloning (driejaarsbeloning)

Toekenning 2023-2025

De doelstellingen voor de langetermijnvariabelebeloning over de periode 2023-2025 zijn na afloop van genoemde periode beoordeeld.

Voor 2025 gold één financiële doelstelling in de hiervoor genoemde driejaarsperiode, te weten:

Earnings per share groei van 5% per jaar gemiddeld over drie jaar (rolling).

Deze doelstelling is maximaal gerealiseerd wat per saldo resulteert in een pay-out van 37,5% totaal op de financiële doelstelling.

Voor de driejaarsperiode 2023-2025 zijn drie kwalitatieve doelstellingen geformuleerd, te weten het aantal opgeleverde industrieel geproduceerde huizen, CO₂-reductie in 2025 ten opzichte van eind 2021, gemeten in absolute uitstoot in 2025 en het lanceren en implementeren van de in 2023 gelanceerde strategie 'Samen naar 2030!'. Deze doelstellingen wegens resp. 15%, 15% en 20% mee.

De RvC heeft op basis van onder andere KPI's, cijfermatige informatie en toelichting door de RvB vastgesteld dat op deze doelstellingen maximaal is gescoord.

Bovenstaande resulteert per saldo in een pay-out op de kwalitatieve doelstellingen van 37,5% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

De geleverde financiële en kwalitatieve prestaties resulteren in een totaal pay-outpercentage van 75% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

Doelstelling lange termijn	Weging	Minimum	At target	Maximum	Realisatie	Pay out% van het vast overeengekomen jaarsalaris
Earnings per share (gem. 3 jaar, rolling)	50%	2,5%	5% per jaar over gem. 3 jaar	7,5%	>10%	37,5%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ver boven ambitie	Maximum	37,5%
Totaal	100%					75%

Ter toelichting op bovenstaande tabel geldt het volgende. Per doelstelling is het 'at target'-niveau vastgesteld, de mate waarin deze meer of minder worden behaald wordt discretionair door de RvC bepaald. Deze methodiek betekent geen wijziging in de opbouw van de langetermijnvariabelebeloning; deze kan maximaal 90% van het vast overeengekomen salaris bedragen en de onderlinge verdeling tussen financiële en kwalitatieve doelstellingen blijft 50/50%.

3.4 Share Ownership Guideline (SOG)

Per 1 januari 2024 is op basis van het huidige bezoldigingsbeleid voor de leden van de RvB een SOG van toepassing geworden. Deze SOG is bedoeld om de langetermijnfocus verder te verstevigen en als blijk van vertrouwen van de RvB in de strategie en prestaties. De CEO wordt geacht 150% van het vastovereengekomenjaarsalaris in certificaten van aandelen Heijmans te houden, voor de CFO geldt 100%. De CEO heeft per 31 december 2025 623% van zijn vastovereengekomensalaris in certificaten van aandelen Heijmans. De CFO heeft per die datum 155% van zijn vast overeengekomen salaris in certificaten van aandelen. Dus wordt in 2025 voldaan aan de SOG.

	Aantal certificaten per 31 december 2025	Vastovereengekomensalaris in 2025	SOG % van vastovereengekomensalaris 2025	Percentage van vastovereengekomen aarsalaris o.b.v. € 67,60 (slotkoers 31 december 2025)
Ton Hillen	65.435	€ 710.000	150%	623%
Gavin van Boekel	12.157	€ 530.000	100%	155%

3.5 Bonus Investment Share Matching Plan

Het Bonus Investment Share Matching Plan is van kracht geweest tot 1 januari 2024. Deelname aan dat Plan was op vrijwillige basis. Leden van de RvB konden 50% van (het netto equivalent van de) kortetermijnvariabelebeloning investeren in (certificaten van) aandelen Heijmans. De (certificaten van) aandelen zijn na aankoop gedurende drie jaar geblokkeerd. Mits de leden van de RvB die certificaten drie jaar houden en aan het einde van die periode nog in functie zijn, kent de onderneming voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is één bonuscertificaat toe, een zogenoemd matching share. De matching shares zijn na toekenning gedurende twee jaar geblokkeerd.

Ton Hillen heeft vanaf zijn aantreden deelgenomen aan dit plan, Gavin van Boekel heeft dat voor het eerst in 2022 gedaan. Aankopen op basis van het plan werden voor het laatst gedaan in 2024 met de kortetermijnbeloning over 2023, het laatste jaar waarin het Plan nog van toepassing was. Indien aan de voorwaarden wordt voldaan, worden in het voorjaar 2027 voor de laatste keer matching shares toegekend.

Aan Ton Hillen en Gavin van Boekel zijn in april 2025 respectievelijk 5.300 en 1.500 matching shares toegekend op basis van de aankopen in april 2022. De blokkeringstermijn van deze matching shares verloopt in april 2027.

Datum investering	Aantal gekochte certificaten		Datum matching
	Ton Hillen	Gavin van Boekel	
April 2023	6.000	4.750	April 2026
Mei 2024	4.200	3.100	Mei 2027

3.6 Beloningsverhoudingen en resultatenontwikkeling

In de tabel hiernaast zijn de gegevens conform art. 2:135b lid 3 sub e BW weergegeven.

Vaste en variabele beloningen		2025	2024	2023	2022	2021
In €						
	Onderliggende EBITDA	252 mln	199 mln	€ 157 mln	€ 126 mln	€ 107 mln
	Gemiddelde personeelskosten medewerkers	104.339	102.009	92.174	86.867	84.447
	Beloningsverhouding CEO:medewerkers	20	21	18	18	18
A.G.J. Hillen	1 Bruto vaste beloning	710.000	635.000	566.667	566.667	550.000
	2 Korte termijn variabele beloning	544.641	554.540	293.516	320.167	314.559
	3 Lange termijn variabele beloning	428.836	543.130	430.556	347.570	352.083
	5 Pensioenlast	242.347	222.058	209.186	241.365	203.140
	6 Onkostenvergoedingen	108.296	143.645	147.649	128.073	121.034
	Totaal	2.034.120	2.098.373	1.647.574	1.603.842	1.540.816
G.M.P.A. van Boekel	1 Bruto vaste beloning	530.000	460.000	425.000	425.000	141.667
	2 Kortetermijnvariabelebeloning	406.563	413.840	220.137	240.125	81.023
	3 Langetermijnvariabelebeloning	324.720	396.168	365.972	304.257	118.899
	4 Pensioenlast	80.131	69.070	65.000	65.000	21.667
	5 Tekenvergoeding	0	33.333	50.000	50.000	16.667
	6 Onkostenvergoedingen	107.305	99.485	79.859	53.576	16.767
	Totaal	1.448.719	1.471.896	1.205.968	1.137.958	396.690
J.G. Janssen	1 Bruto vaste beloning					123.958
	2 Kortetermijnvariabelebeloning					70.895
	3 Langetermijnvariabelebeloning					
	5 Pensioenlast					25.667
	6 Onkostenvergoedingen					16.591
	Totaal	0	0	0	0	237.111
Totaal	1 Bruto vaste beloning	1.240.000	1.095.000	991.667	991.667	815.625
	2 Kortetermijnvariabelebeloning	866.760	968.380	513.653	560.292	466.477
	3 Langetermijnvariabelebeloning	753.556	939.298	796.528	651.827	470.982
	5 Pensioenlast	322.478	291.128	274.186	306.365	250.474
	6 Tekenvergoeding	0	33.333	50.000	50.000	16.667
	6 Onkostenvergoedingen	215.601	243.130	227.508	181.649	154.392
	Totaal	3.482.839	3.570.269	2.853.542	2.741.800	2.174.617

1. Vastovereengekomenjaarsalaris
2. Kortetermijnvariabelejaarbeloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.
3. Langetermijnvariabele 3-jaarsbeloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.
4. Voor een toelichting op pensioenlasten wordt verwezen naar paragraaf 3.2 van dit verslag.
6. Inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan.

Pay ratio

Onder het begrip beloningsverhoudingen conform best practice 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code wordt verstaan de verhouding tussen (i) de totale jaarlijkse beloning van de CEO en (ii) de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers van de onderneming. In onderstaande tabel zijn de beloningsverhoudingen conform voornoemde best practice over het boekjaar 2025 en de vier daaraan voorafgaande boekjaren weergegeven. De beloningsverhouding over 2025 kan worden uitgedrukt als 1 staat tot 19,5 (2024: 1 staat tot 20,6).

Omdat de pay ratio op basis van de Nederlandse Corporate Governance Code voor het eerst over boekjaar 2023 is berekend, is voor vergelijkingsdoeleinden de pay ratio over de boekjaren 2019 tot en met 2022 herrekend op basis van de rekenmethodiek van best practice 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Beloningsverhouding (In 1.000 €)	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Personeelskosten volgens de Jaarrekening	621.600	553.579	477.692	423.004	402.580	394.659	374.764
Af: Personeelskosten raad van bestuur	-3.483	-3.570	-2.854	-2.742	-2.175	-2.277	-2.286
Af: Reorganisatievoorzieningen	-2.205	-1.300	-3.000	-2.000	-3.000	-3.000	-3.000
Personeelskosten ten behoeve van beloningsverhouding	615.912	548.709	471.838	418.262	397.405	389.382	369.478
Gemiddeld aantal fte's volgens het Jaarverslag	5.905	5.381	5.119	4.815	4.706	4.678	4.565
Af: gemiddeld aantal fte's faad van bestuur	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Gemiddeld aantal fte's exclusief raad van bestuur	5.903	5.379	5.117	4.813	4.704	4.676	4.563
Personeelskosten CEO	2.034	2.098	1.648	1.604	1.541	1.419	1.280
Personeelskosten per fte (exclusief raad van bestuur) in €	104	102	92	87	84	83	81
Beloningsverhouding	19,5	20,6	17,9	18,5	18,2	17	15,8
Personeelskosten per fte (exclusief raad van bestuur) in €	104.339	102.009	92.174	86.867	84.447	83.237	80.937

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij voorstellen die zij aan de RvC doet ten aanzien van de individuele beloning van de leden van de RvB.

4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvC Koninklijke Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid RvC zoals dat gold in het boekjaar 2025 is vastgesteld door de AVA op 30 april 2024. Het beleid is gericht op het kunnen aantrekken van ervaren en deskundige commissarissen. Marktconforme beloning is daarvoor noodzakelijk. De gewenste marktpositionering is beloning conform de mediaan van de benchmark van de referentiegroep. Conform best practice 3.3.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code dient de beloning van de commissarissen bovendien de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie te reflecteren. Met het oog op de onafhankelijke positie van commissarissen is hun beloning niet afhankelijk van het resultaat van de onderneming en zijn de interne beloningsverhoudingen minder relevant.

Om de beloning toe te snijden op tijdsbesteding en verantwoordelijkheden:

- ontvangen de voorzitter en de vice-voorzitter van de RvC een hogere vaste basisvergoeding dan (gewone) leden,
- ontvangen commissarissen een vergoeding voor het werk dat zij doen in commissies waarin zij zitting hebben, in aanvulling op de basisvergoeding die alle leden toekomt,
- ontvangen commissievoorzitters een hogere commissievergoeding dan leden.

Zoals aangekondigd in het bezoldigingsverslag 2024 is de beloning van de leden van de RvC per 1 januari 2025 aangepast naar de volgende bedragen:

	Per jaar in Euro
Voorzitter RvC	80.000
Vice voorzitter RvC	70.000
Lid RvC	55.000
Voorzitter audit- en riskcommissie	10.000
Lid audit- en riskcommissie	7.500
Voorzitter remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie	10.000
Lid remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie	7.000

De RvC beoordeelt periodiek de hoogte van de beloning en besluit of omstandigheden eventuele aanpassingen rechtvaardigen. Hierbij worden op consistente wijze onder andere de marktomstandigheden en de algemene beweging van beloningen in de referentiegroep als belangrijke referentiepunten in aanmerking genomen.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid RvC verder: [Codes](#)

5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC 2025

De leden van de RvC hebben in het boekjaar 2025 een honorering ontvangen conform het beleid zoals beschreven onder punt 4 van dit verslag. De taakverdeling was in 2025 als volgt:

- Marc van Gelder, voorzitter RvC, vanaf 16 april 2025.
- Martika Jonk, vice-voorzitter RvC en lid audit- en riskcommissie. Voorzitter remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.
- Ans Knape-Vosmer: lid RvC, lid remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.
- Arnout Traas, lid RvC en voorzitter audit- en riskcommissie.
- Allard Castelein, lid RvC en lid audit- en riskcommissie.

Sjoerd Vollebregt was voorzitter RvC, en is afgetreden na afloop van de AVA op 16 april 2025.

Over 2021 tot en met 2025 zijn aan de leden van de RvC in totaal de volgende vergoedingen (incl. kostenvergoeding) toegekend:

in €	2025	2024	2023	2022	2021
1 Sjoerd Vollebregt	23.501	71.960	67.887	64.044	62.360
2 Allard Castelein	62.500	55.170	52.047	24.017	
3 Ron Icke				16.029	55.085
4 Martika Jonk	88.499	69.559	65.622	58.351	55.085
5 Ans Knape-Vosmer	62.244	53.971	50.916	48.034	49.226
6 Arnout Traas	65.264	57.570	54.311	50.614	47.810
7 Gerrit Witzel					44.344
8 Marc van Gelder	74.374	7.996			
Totaal	376.382	316.226	290.783	261.089	313.910

1

Commissaris met ingang van 15 april 2015 tot 16 april 2025

2

Commissaris met ingang van 12 juli 2022

3

Commissaris met ingang van 9 april 2008 tot 12 april 2022

4

Commissaris met ingang van 6 december 2018

5

Commissaris met ingang van 15 april 2020

6

Commissaris met ingang van 14 april 2021

7

Commissaris met ingang van 15 april 2020 tot 12 november 2021

8

commissaris met ingang van 4 november 2024

6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2026

Evaluatie

Zowel RvC als RvB vinden het belangrijk dat de bezoldiging van beide gremia aansluit bij de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van bezoldiging en wat betreft de bezoldiging RvB bij de duurzame langetermijnwaardecreatie.

Het beleid voor beide voldoet aan genoemde criteria. Het bezoldigingsbeleid van zowel RvB als RvC moet conform artikel 2:135a BW iedere vier jaar aan de AVA worden voorgelegd. Het huidige bezoldigingsbeleid is in 2024 door de AVA is vastgesteld.

Uiterlijk in 2028 wordt het bezoldigingsbeleid RvB respectievelijk RvC, al dan niet in gewijzigde vorm, voorgelegd aan de jaarlijkse AVA.

De RvC heeft eind 2025 besloten de vaste beloning van de RvB alsmede de beloning van de RvC per 1 januari 2026 te verhogen met 8%, een en ander conform de bepalingen in respectievelijk het Bezoldigingsbeleid RvC en RvB die zien op periodieke aanpassing, daarbij rekening houdend met de in die bepalingen genoemde aspecten zoals de beloningen van de medewerkers in de onderneming, marktontwikkelingen en cao's.

De referentiegroep wordt in 2026 herzien omdat Heijmans per 21 maart 2025 is gepromoveerd van de AScX-index (Small cap) naar de AMX-index (Midkap) en de huidige referentiegroep voor de helft uit Small cap-ondernemingen bestaat. Conform het huidige beleid behoeft de wijziging van de referentiegroep geen AVA-goedkeuring. Op basis van de nieuwe referentiegroep zal vervolgens een benchmark worden gedaan.

Voornemens 2026

RvB

De RvC heeft voor 2026 financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte- en langetermijnvariabele beloning van de RvB vastgesteld. Bij de financiële doelstellingen korte termijn kan gedacht worden aan de onderliggende EBITDA en de gemiddelde nettoschuld. Kwalitatieve kortetermijndoelstellingen dienen bij te dragen aan het fundament van de onderneming of aan de uitvoering van de strategie, zoals doelstellingen op het gebied van duurzaamheid, veiligheid en digitalisering.

De financiële langetermijndoelstellingen bestaan uit earnings per share (EPS) en total shareholder return (TSR). Net als bij de kortetermijndoelstellingen dienen de kwalitatieve langetermijndoelstellingen bij te dragen aan het fundament van de onderneming of de uitvoering van de strategie. Hierbij kan gedacht worden aan het transformeren van een projectenbedrijf naar een projecten- én procesbedrijf, en aan CO₂-reductie in het kader van duurzaamheid. Targets worden in verband met de gevoeligheid van de informatie niet vooraf bekend gemaakt. In het bezoldigingsverslag over boekjaar 2026 wordt verslag gedaan van de mate waarin de doelstellingen zijn behaald.

RvC

Er worden geen wijzigingen voorzien in het bezoldigingsbeleid van de RvC anders dan aanpassing van de referentiegroep zoals beschreven onder RvB en het uitvoeren van een benchmark.

Adviserende stem AVA-verslag vorig boekjaar

Het bezoldigingsverslag 2024 is op 16 april 2025 conform het bepaalde in artikel 2:135b BW ter adviserende stemming voorgelegd aan de AVA met het voorstel het bezoldigingsverslag 2024 goed te keuren. De AVA heeft het bezoldigingsverslag 2024 vervolgens goedgekeurd met 99,21%. Conform art. 135b lid 2 BW heeft de vennootschap deze uitslag bij de vervaardiging van het onderhavige bezoldigingsverslag in beschouwing genomen in die zin dat zij uit de uitslag heeft afgeleid dat het verslag voldoet. Tijdens de AVA op 16 april 2025 zijn vragen gesteld over het bezoldigingsverslag 2024. Het betrof onder andere vragen over de keuze voor de verschillende doelstellingen, de koppeling daarvan met de prestaties van de onderneming, de mate waarin de verschillende kwalitatieve doelstellingen meewegen en de toepassing van de discretionaire bevoegdheid van de RvC.

Deze vragen zijn naar tevredenheid beantwoord tijdens de AVA, verwezen wordt naar de notulen van de AVA op de website van de vennootschap.

Rosmalen, 20 februari 2026

Bestuurdersverklaring

Ter voldoening aan zijn wettelijke verplichting op grond van artikel 2:101, tweede lid BW en artikel 5:25 c, tweede lid, sub c van de Wet op het financieel toezicht verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en;
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2025 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2025 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

Rosmalen, 20 februari 2026

A.G.J. Hillen

G.M.P.A. van Boekel

Verklaring omtrent risicobeheersing

Introductie

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en onderhoud van een adequaat systeem van risicomanagement en controlesystemen. Binnen Heijmans is een risicoraamwerk van toepassing waarvan de opzet en effectiviteit door de raad van bestuur gedurende het boekjaar is beoordeeld. De resultaten daarvan zijn besproken met de audit- en riskcommissie, met de raad van commissarissen en met de externe accountant. De raad van bestuur erkent dat er inherente beperkingen zijn aan het risicoraamwerk en aan controlesystemen. Hoewel er continu wordt gewerkt aan verbetering van het raamwerk en controlesystemen kunnen deze systemen geen absolute zekerheid geven dat alle risico's zijn geïdentificeerd of voldoende zijn gemitigeerd. De mate van zekerheid die kan worden gegeven wordt beïnvloed door onder andere inherente risico's met betrekking tot risicomanagement, zakelijke aspecten zoals de risicobereidheid van de onderneming, de mate van flexibiliteit in de activiteiten van de onderneming en de omstandigheden die van invloed zijn op de markt waarin de onderneming opereert. Bepaalde risico's liggen buiten de invloedssfeer van de onderneming omdat deze afhankelijk zijn van derden, bijvoorbeeld de overheid, of van omstandigheden waar de onderneming geen invloed op heeft. Voor een uitgebreide beschrijving van het risicoraamwerk, de controleprocessen, de risicobereidheid en de belangrijkste risico's wordt verwezen naar het hoofdstuk [Risicomanagement](#).

Verklaring van het bestuur

Op basis van zijn beoordeling en op grond van de best practice 1.4.3 Nederlandse Corporate Governance Code verklaart het bestuur naar beste weten:

- I. dat het bestuurverslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- II. dat deze systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevatten;
- III. dat deze systemen ten minste een beperkte mate van zekerheid geven dat de duurzaamheidsverslaggeving zoals opgenomen in het Duurzaamheidsverslag, onderdeel van het jaarverslag Heijmans 2025, geen onjuistheden van materieel belang bevatten;
- IV. dat de raad van bestuur zich er niet bewust van is dat de interne risicobeheersingssystemen en -controlesystemen niet voldoende comfort bieden dat de operationele en compliance risico's, zoals beschreven in hoofdstuk Risicomanagement, effectief worden beheerst, rekening houdend met de risicobereidheid van de onderneming, waarbij voldoende comfort moet worden gelezen als voldoende comfort rekening houdend met de risicobereidheid en complexiteit van de onderneming en met inachtneming van de inherente beperkingen aan die systemen en overige toelichtingen op deze systemen in het bestuursverslag;
- V. dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op basis van going concern, en;
- VI. dat in het bestuursverslag de materiële risico's als bedoeld in best practice bepaling 1.2.1 en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het bestuursverslag.

Als gevolg van inherente beperkingen aan risicomanagement- en controlesystemen impliceert het bovenstaande niet dat deze systemen en procedures zekerheid bieden ten aanzien van de realisatie van strategische, operationele, compliance- en rapportagedoelstellingen, noch dat deze systemen alle onjuistheden, afwijkingen, onnauwkeurigheden, fraude, operationele problemen en niet-naleving van wet- en regelgeving kunnen voorkomen.

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheidsresultaten in één oogopslag	126
Algemene informatie	127
Klimaat	144
Water	169
Biodiversiteit	177
Materiaalgebruik en circulaire economie	186
EU Taxonomie	194
Sociale informatie	202
Eigen personeel	207
Werknemers in de waardeketen	221
Consumenten en eindgebruikers	225
Zakelijk gedrag	227
Notities	234



Duurzaamheidsresultaten*

Milieu

Klimaat

Doel 2030: **-100%****

10.442

Absolute scope 1 GHG-emissies
(tCO₂e)Doel 2030: **-100%****

109

Absolute scope 2 GHG-emissies -
markt-gebaseerd (tCO₂e)Doel 2030: **-50%** - Doel 2040: **-90%****

718.171

Absolute scope 3 GHG-emissies
(tCO₂e)

2.735

Broeikasgasverwijderingen
(tCO₂e)

263

Totaal broeikasgasintensiteit
markt-gebaseerd (tCO₂e)

Biodiversiteit

Locaties nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden

743

Aantal

Sociaal

Arbeids- voorwaarden

9,55%

Personeelsverloop

Veiligheid en gezondheid

7,2

TRIR

Zakelijk gedrag

Beheer relaties met leveranciers

35

Gemiddelde betalingstermijn
(in dagen)

Water

Watergebruik eigen operatie
Doel 2030: **-30%****

69.615

m³Watergebruik categorie
hoog of extreem hoog in
water risicogebied

0

m³Watergebruik categorie
hoog of extreem hoog in
water stressgebied

25.676

m³

Materiaalinstromen

Aandeel secundair materiaal-
gebruik van de significante
materiaalstromen (asfalt, staal,
beton en hout)

27,56%

* Dit is niet het volledige overzicht van al onze materiële onderwerpen/kritische prestatie-indicatoren in ons duurzaamheidsverslag. De duurzaamheidsresultaten zijn exclusief het in 2025 overgenomen bedrijf Hegeman.

** Doelen betreffen een reductie ten opzichte van basisjaar 2019.

Algemene informatie

Over dit verslag

Dit verslag is opgesteld conform de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zoals voorgeschreven door de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die sinds 2024 van toepassing is op Koninklijke Heijmans N.V. In dit jaarverslag lichten wij toe welke stappen we in 2025 hebben gezet om deze richtlijn verder te implementeren. Daarbij hanteren wij een gefaseerde benadering en bouwen we voort op de basis die in het voorgaande jaar is gelegd. We houden rekening met de verdere uitwerking en verduidelijking van de rapportagevereisten, inclusief de uitzonderingen die de ESRS biedt. In de komende jaren verwachten wij onze duurzaamheidsrapportage verder te ontwikkelen, zowel in termen van volledigheid en datakwaliteit als in geïntegreerde besluitvorming.

ESRS-structuur en -vereisten

In overeenstemming met de vereisten van de ESRS is de duurzaamheidsinformatie opgenomen in een afzonderlijke sectie binnen het bestuursverslag, het zogenoemde 'Duurzaamheidsverslag'. In lijn met deze verplichting en voortbouwend op de structuur van het jaarverslag 2024 zijn de duurzaamheidsgegevens in dit verslagjaar verder uitgewerkt en geïntegreerd in de thematische hoofdstukken over 'Klimaat', 'Water', 'Biodiversiteit', 'Materiaalgebruik en circulaire economie', 'Sociale informatie', 'Eigen personeel', 'Werknemers in de waardeketen', 'Consumenten en eindgebruikers' en 'Zakelijk gedrag'. Deze opzet draagt bij aan een samenhangende en transparante weergave van onze impacts, risico's en kansen (IRO's) en strategie op het gebied van duurzaamheid.

In dit hoofdstuk rapporteren we een geactualiseerde beschrijving van onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA), die in 2025 is herijkt. De uitkomsten van deze herijking vormen de basis voor het overzicht van materiële ESRS-onderwerpen in dit verslag. In de daaropvolgende hoofdstukken rapporteren we per materieel onderwerp over onze impact, ambities, beleidslijnen, strategieën, acties, inzet van middelen en voortgang richting onze doelen. Een volledig overzicht van de informatievereisten uit de ESRS zijn opgenomen in 'Notities Publicatievereisten'.

De informatie in het duurzaamheidsverslag is volledig opgesteld volgens de ESRS-vereisten. Er zijn geen andere rapportagestandaarden toegepast.

Opname door middel van verwijzingen

Om deze duurzaamheidsrapportage overzichtelijk te houden, is een deel van de vereiste informatie opgenomen via verwijzingen naar andere onderdelen van dit geïntegreerde jaarverslag. Hieronder een overzicht van de ESRS-verplichtingen en een specifiek gegevenspunt die elders in het verslag of de jaarrekening terug te vinden zijn, zodat belanghebbenden de relevante informatie eenvoudig kunnen raadplegen:

- 'Hoe we impact creëren' - (ESRS2 SBM-1 alinea 40f); 'Verankering in de organisatie' - (ESRS2 SBM-1 alinea 42a)
- Tabel in 'Belangen en standpunten van belanghebbenden' - (ESRS2 SBM-2 alinea 45a)
- 'Medezeggenschap' - (ESRS2 GOV-1 alinea 21b)
- 'Bestuur en toezicht' - (ESRS2 GOV-1 alinea 22)
- Tabel 'Raad van bestuur' in 'Rapportage Wet Diversiteit in de top' - (ESRS2 GOV-1 alinea 21a, 21d); Zin 'De raad van bestuur bestaat al 10 jaar uit twee onafhankelijke bestuurders (100%)' in 'Rapportage Wet Diversiteit in de top' - (ESRS2 GOV-1 alinea 21e)

- 'Heijmans risicoraamwerk' - (ESRS2 GOV-5 alinea 36a); 'Governance en operatiemodel' - (ESRS2 GOV-1 alinea 22c(ii), 22c(iii), GOV-5 alinea 36e); Tabel 'Risicotaxonomie - Financiële positie en verslaglegging - Duurzaamheidsverslaglegging' in 'Risicolandschap en risicobereidheid' - (ESRS2 GOV-5 alinea 36c); 'Risicomanagementcyclus' - (ESRS2 IRO-1 alinea 53c, ESRS2 GOV-5 alinea 36b, 36d)
- 'Bezoldigingsverslag Koninklijke Heijmans N.V. 2025' - 'Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2025' - 'Variabele beloning' tot en met Langetermijnvariabele beloning (driejaarsbeloning)- (ESRS2 GOV-3 alinea 29)
- Entiteitspecifieke KPI-informatie, gerelateerd aan onze strategie is opgenomen in de bijlage 'Overzicht prestatie-indicatoren'

Verslaggevingssystematiek

Scope

Heijmans richt zich met zijn activiteiten volledig op de Nederlandse markt. De duurzaamheidsinformatie in dit verslag heeft specifiek betrekking op deze activiteiten en bestrijkt de gehele waardeketen: van de toeleveranciers (upstream), via de eigen operatie, tot aan de impact van het eindgebruik (downstream).

De rapportage vindt plaats op geconsolideerde basis. De consolidatiekring sluit aan bij die van de jaarrekening, met inachtneming van aanvullende vereisten op het gebied van operationele zeggenschap. Voor sommige materiële onderwerpen vereist de ESRS dat ook de duurzaamheidsimpact wordt meegenomen van entiteiten waarover Heijmans operationele controle uitoefent, ook als er geen sprake is van volledig eigendom.

Definitie operationele zeggenschap volgens Annex 2

Operationele zeggenschap (over een entiteit, locatie, activiteit of actief) is de situatie waarin de onderneming de mogelijkheid heeft om de operationele activiteiten en relaties van de entiteit, locatie, activiteit of actief te sturen. We onderscheiden vier categorieën van deelnemingen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen volledige operationele zeggenschap, gedeelde operationele zeggenschap, geen operationele zeggenschap en situaties zonder operationele zeggenschap, maar

wel met invloed. Dit framework maakt een transparante en proportionele rapportage mogelijk van scope 1-, 2-, en 3-emissies en borgt consistentie met vorig jaar en toekomstige ontwikkelingen. Deze systematiek legt de basis voor een robuuste en betrouwbare rapportage-infrastructuur, die flexibel genoeg is voor evaluatie en eventuele bijstelling in volgende cycli. De definitie van operationele zeggenschap is ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig jaar.

Whoon en Van Gisbergen

De duurzaamheidsinformatie van Whoon en Van Gisbergen is in dit verslag op zowel kwantitatieve als kwalitatieve wijze geïntegreerd in de geconsolideerde rapportage. Kwantitatieve gegevens zijn verzameld via een centrale tool, waarbij op basis van de DMA is vastgesteld welke datapunten relevant zijn. Per datapunt is inzichtelijk of realisatiecijfers beschikbaar zijn. Waar gegevens ontbreken, is gebruikgemaakt van extrapolatie of schattingen (dit is toegelicht in de tabellen 'Rapportagevereisten'). Op kwalitatief vlak zijn met het management van Whoon en Van Gisbergen werksessies georganiseerd om bestaande ESG-beleidsdocumenten, strategische speerpunten en eventuele afwijkingen te bespreken. Beide bedrijven onderschrijven het ESG-beleid van Heijmans en voeren geen afzonderlijk beleid. Gezamenlijk is een implementatieplan opgesteld, met als doel het ESG-beleid de komende jaren verder te verankeren via concrete acties en entiteitspecifieke doelstellingen.

Hegeman

Op 11 november 2025 is bekend gemaakt dat Heijmans de bedrijfsactiviteiten van branchegenoot Hegeman uit Amersfoort-Nijverdal zal overnemen (100% dochter). De activiteiten worden ondergebracht als zelfstandige eenheid binnen Heijmans Utiliteit (Werken). De financiële gegevens worden vanaf de overnamedatum – 17 december 2025 - meegenomen in de jaarrekening. Gezien de recente overname is er momenteel geen inzicht in de duurzaamheidsinformatie. Voor verdere integratie van KPI's, actieplannen, doelen en beleid conform CSRD-wetgeving wordt in 2026 een stappenplan ontwikkeld. Uitgangspunt hierbij is om volledig geconsolideerd te rapporteren over het verslagjaar 2026.

Toegepaste rapportageprincipes

Tijdshorizon

Voor rapportagedoeleinden is Heijmans afgeweken van de standaard tijdshorizon zoals gedefinieerd in ESRS 1, paragraaf 6.4. Deze keuze sluit aan bij onze strategie ‘Samen naar 2030’. Deze strategie vormt het fundament van onze langetermijnvisie en is bepalend geweest voor de formulering van onze ‘bold statements’. Ter bevordering van transparantie en om voortgang meetbaar te maken, is 2027 aangewezen als belangrijk tussenmoment binnen deze periode. Dit stelt ons in staat om tussentijdse evaluaties te verrichten en waar nodig onze aanpak bij te stellen, zodat we effectief blijven toewerken naar de doelstellingen voor 2030.

De gehanteerde definities: kort, middellang en lang, zijn als volgt:

Tijdshorizon	Duur	Definitie
Korte termijn	≤ 1 jaar	Een impact, risico of kans is korte termijn als het effect optreedt binnen 1 jaar vanaf 2025.
Middellange termijn	> 1 jaar en < 3 jaar	Een impact, risico of kans is middellange termijn als het effect optreedt in de volgende 1 tot 3 jaren vanaf 2025.
Lange termijn	≥ 3 jaar	Een impact, risico of kans is lange termijn als het effect optreedt na 3 jaren vanaf 2025.

Gerubriceerde en gevoelige informatie

In dit verslagjaar is geen gebruikgemaakt van de mogelijkheid om informatie-elementen met betrekking tot intellectueel eigendom, knowhow of innovatieresultaten buiten de rapportage te houden. Ook zijn er op dit moment geen kwesties of ontwikkelingen die in aanmerking komen voor vrijstelling van rapportage op grond van vertrouwelijkheid of andere uitzonderingsgronden.

Schattingen en bronnen van onzekerheid en aannames

In de tabel ‘Rapportagevereisten’ is per hoofdstuk, waar van toepassing, vermeld waar sprake is van schattingen, meetonzekerheden en aannames met betrekking tot onze KPI’s, inclusief die binnen de waardeketen. Door dit expliciet te maken, streven we naar transparantie en bieden we gebruikers meer inzicht in de context en interpretatie van de gerapporteerde cijfers. Dit helpt belanghebbenden om de uitkomsten met gepaste voorzichtigheid te beoordelen en rekening te houden met mogelijke beperkingen en toekomstige aanscherpingen in de nauwkeurigheid van metingen.

We blijven inzetten op het vergroten van de betrouwbaarheid van onze KPI’s. Dit doen we door onze dataverzameling te verbeteren, methodieken aan te scherpen en gebruik te maken van geavanceerdere analysetools. Zo versterken we stapsgewijs de kwaliteit en onderbouwing van onze duurzaamheidsinformatie, ook in de keten.

Externe assurance

Voor onze maatstaven is geen externe assurance ingezet, met uitzondering van de datapunten 48, 49 en 51 binnen het thema klimaat. Deze datapunten worden jaarlijks getoetst door KIWA in het kader van onze CO₂-Prestatieladdercertificering en zijn in 2024 eenmalig gevalideerd door het Science Based Targets initiative (SBTi).

Vergelijkende cijfers

Voor KPI’s die al in het verslagjaar 2024 zijn gerapporteerd, worden in dit verslag deze cijfers als vergelijking meegenomen. Voor de bruto scope 1-, 2- en 3-emissies, de totale broeikasgasemissies en het watergebruik (eigen operaties) rapporteren we daarnaast ook cijfers over het basisjaar 2019. Voor de in 2025 geïntroduceerde KPI’s zijn geen vergelijkende gegevens beschikbaar. Deze KPI’s bestaan deels uit aanvullingen naar aanleiding van de herijking van de DMA en deels uit nieuwe KPI’s die in het voorgaande verslagjaar onder de ESRS infasering vielen.

Rapportagefouten in eerdere jaren en methodologiewijzingen

Wij rapporteren transparant over eventuele rapportagefouten uit voorgaande jaren. Daarom lichten we, waar van toepassing, de aard van een materiële fout toe, evenals de aangebrachte correctie of – indien correctie niet mogelijk is – de omstandigheden die tot de fout hebben geleid.

In dit rapportagejaar zijn binnen het thema Klimaat enkele rapportagefouten geïdentificeerd en gecorrigeerd in de cijfers van het basisjaar en de vergelijkende cijfers van 2024. Warmteleveringen (scope 2) voor woningbouwprojecten in de opleverfase en het additief AdBlue (scope 1) zijn vanaf dit jaar opgenomen, waar deze voorgaande jaren buiten beeld bleven. Voor beide zijn het basisjaar 2019 en de vergelijkende cijfers over 2024 herberekend. Daarnaast is in 2024 een technische fout geconstateerd bij een leverancier, waardoor elektra-, benzine- en diesilverbruik onvolledig waren gerapporteerd. Deze fout is hersteld, wat leidde tot een stijging van 367 ton CO₂e in de gecorrigeerde vergelijkende cijfers. Ook is bij dezelfde leverancier een methodologische verbetering doorgevoerd om een vollediger beeld van brandstofverbruik te waarborgen. Deze aanpassing resulteert in een toename van 340 ton CO₂e in 2024 en een afname van 1.246 ton CO₂e in het basisjaar 2019. Ook is vastgesteld dat voor herberekeningen van het basisjaar ten onrechte steeds de meest recente emissiefactoren werden gebruikt. In overeenstemming met het GHG-protocol zijn daarom de oorspronkelijke emissiefactoren van 2019 hersteld. Tot slot is vastgesteld dat GvO's niet mogen worden gebruikt voor de berekening van scope 1. Daarom hanteren we vanaf dit jaar de emissiefactor voor grijs gas in plaats van die voor groen gas. Deze aanpassing resulteert in een stijging van 1.358 ton CO₂e over 2024; voor het basisjaar 2019 heeft deze wijziging geen effect.

Voor het thema Water is een methodologische aanpassing doorgevoerd in de berekening van het totale watergebruik. Deze wijziging heeft geleid tot een herziening van het vergelijkende cijfer over 2024. In de eerdere systematiek werd het watergebruik vanaf de laatste factuurdatum tot het einde van het kalenderjaar geëxtrapoleerd. Omdat waterfacturen vaak pas na de jaarafsluiting worden ontvangen, is deze werkwijze niet langer representatief gebleken. De berekening is daarom aangepast: de huidige correctie is gebaseerd op het daadwerkelijk gefactureerde watergebruik over de afgelopen twee jaar.

Binnen het thema Eigen Personeel is een methodologische aanpassing doorgevoerd in de berekening van de veiligheidsratio voor eigen medewerkers. In 2024 werd het aantal gewerkte uren nog bepaald op basis van fte en het aantal werkbare weken. Vanaf dit jaar wordt gebruikgemaakt van de feitelijke urenregistratie. Deze wijziging zorgt ervoor dat variabelen zoals verzuim nauwkeuriger worden meegenomen in de berekening, waardoor de veiligheidsratio een betrouwbaarder beeld geeft.

Deskundigheid duurzaamheidsthema's en de rol van raad van bestuur

Het bestuur beschikt over diepgaande kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid en zet deze actief in bij de sturing op duurzaamheidsvraagstukken. Voor de materiële duurzaamheidsthema's is expertise aanwezig op zowel holdingniveau als binnen de verschillende bedrijfsstromen. Deze interne specialisten worden waar nodig betrokken bij de beoordeling van specifieke IRO's.

Indien blijkt dat bepaalde kennis ontbreekt of aangevuld moet worden, onderneemt het bestuur gerichte acties om dit tekort aan kennis op te pakken. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het inschakelen van externe deskundigen of door samenwerking met relevante duurzaamheidsnetwerken en samenwerkingsverbanden, zoals de Kennisgroep Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen, Stichting Struikroven en het netwerk rondom de Natuurladder. Dit levert waardevolle inzichten op en draagt bij aan het versterken en actualiseren van onze duurzaamheidsstrategie. Door actief deel te nemen aan dergelijke netwerken en overlegorganen blijft het bestuur in staat om gericht te sturen op duurzame waardecreatie en de ambities van Heijmans waar te maken.

Bedrijfsmodel en strategie

Het overzicht op de volgende pagina geeft inzicht in de snijvlakken tussen de in 2025 geactualiseerde DMA en onze strategie 'Samen naar 2030'. In dit verslagjaar zijn de pijlers Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team opnieuw getoetst en in het overzicht gekoppeld aan de relevante ESRS-standaarden uit de CSRD. Hiermee laten we zien hoe de uitkomsten van de herijkte DMA in 2025 congruent zijn met onze strategische koers en besluitvorming.

Onze basis

Dit geldt voor alles wat wij doen

Veiligheid
Waardecreatie
Kwaliteit
Risicobeheersing

Specifieke materiële thema's
gelinkt aan 'Onze basis'

ESRS G1
Bedrijfscultuur

IRO nr **22**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Zakelijk Zuiver
- Meldprocedures
- Gedragscode

ESRS S1
Veiligheid en gezondheid

IRO nr **17**

BELEIDSSTUKKEN

- VO-beleid
- Heijmans GO!
- Gedragscode
- Meldprocedures

ESRS S2
Veiligheid en gezondheid

IRO nr **20**

BELEIDSSTUKKEN

- VO-beleid
- Heijmans GO!
- Gedragscode
- Meldprocedures
- Grip op de keten

Onze strategie

WAT
WELZIJN

Wij maken mensen
gelukkiger

WAT
DUURZAAMHEID

Wij geven meer
dan we nemen

WIE
TEAM

Wij inspireren met
verrassende talenten

HOE
VERBINDING

Wij zorgen samen voor de
grootst mogelijke stap vooruit

HOE
MAAKBAARHEID

Wij werken slimmer en
bereiken meer

Welzijn

IRO
nr **21**

Link met
bold statement **1**

ESRS
S4

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Redeneren vanuit de gebruiker en lokale opgave
- *Learning by doing*
- Evidence-informed decision making

**Klimaatmitigatie,
Energie**

IRO
nr **1**

Link met
bold st.

ESRS
E1

1 **2** **3** **6**

Link met
bold st.

ESRS
E1

3

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Klimaatmitigatie en adaptatie
- Energie efficiëntie
- Uitrol hernieuwbare energie

**Klimaat-
adaptatie**

IRO
nr **3**

Link met
bold st.

ESRS
E1

3

Water

IRO
nr **5**

Link met
bold statement

5

ESRS
E3

7 **8**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Waterbalans
- Waterkwaliteit
- Watergebruik
- Waterveiligheid

Biodiversiteit en ecosystemen

IRO
nr **9**

Link met
bold statement

4

ESRS
E4

9 **10** **11**

12 **13** **14**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Ruimte voor natuur
- Soortenrijkdom
- Omgevingscondities
- Natuur als grondstof

Materiaalinstromen

IRO
nr **15**

Link met
bold statement

3 **9**

ESRS
E5

15

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Reduceren van afval
- Verlagen aandeel primair abiotische grondstoffen
- Verbetering milieuprestatie door toepassing van circulaire principes

**Arbeidsvoorwaarden
Gelijke behandeling en kansen**

IRO
nr **17**

Link met
bold statement

10 **11**

ESRS
S1

17 **18**

BELEIDSSTUKKEN

- Gedragscode
- Meldprocedures
- VO-beleid
- Personeelshandboek

Opleiding en ontwikkeling

IRO
nr **19**

Link met
bold statement

10 **11**

ESRS
S1

19

BELEIDSSTUKKEN

- Personeelshandboek

**Beheer relaties met leveranciers,
incl. betalingspraktijken**

IRO
nr **23**

Link met
bold statement

7

ESRS
G1

23

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Zakelijk Zuiver
- Meldprocedures
- Gedragscode

Onze bold statements*

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10** **11** **12**

* De donkerblauwe nummers vertegenwoordigen een link met de materiële thema's en daarmee met het bestuursverslag van 2025.

Strategie in relatie tot duurzaamheidsthema's

Het is essentieel en logisch dat onze strategie en rapportage zich toespitsen op de duurzaamheidsthema's die het meest relevant zijn voor Heijmans. Om dit te waarborgen is een sturingscommissie ingericht met vertegenwoordiging vanuit de disciplines Strategie, Inkoop, Duurzaamheid, evenals de bedrijfsstromen, en voorgezeten door een lid van de raad van bestuur. Deze commissie ziet toe op de implementatie van due diligence, bewaakt de voortgang op de materiële onderwerpen en keurt eventuele wijzigingen goed. We beoordelen of onze activiteiten aansluiten bij de materiële onderwerpen die zowel voor onze organisatie als voor onze omgeving de grootste impact hebben. Door deze onderwerpen regelmatig te bekijken en waar nodig te herzien, zorgen we ervoor dat de belangrijkste ontwikkelingen binnen Heijmans en in onze waardeketen steeds goed tot uiting komen in ons beleid en onze verslaglegging.

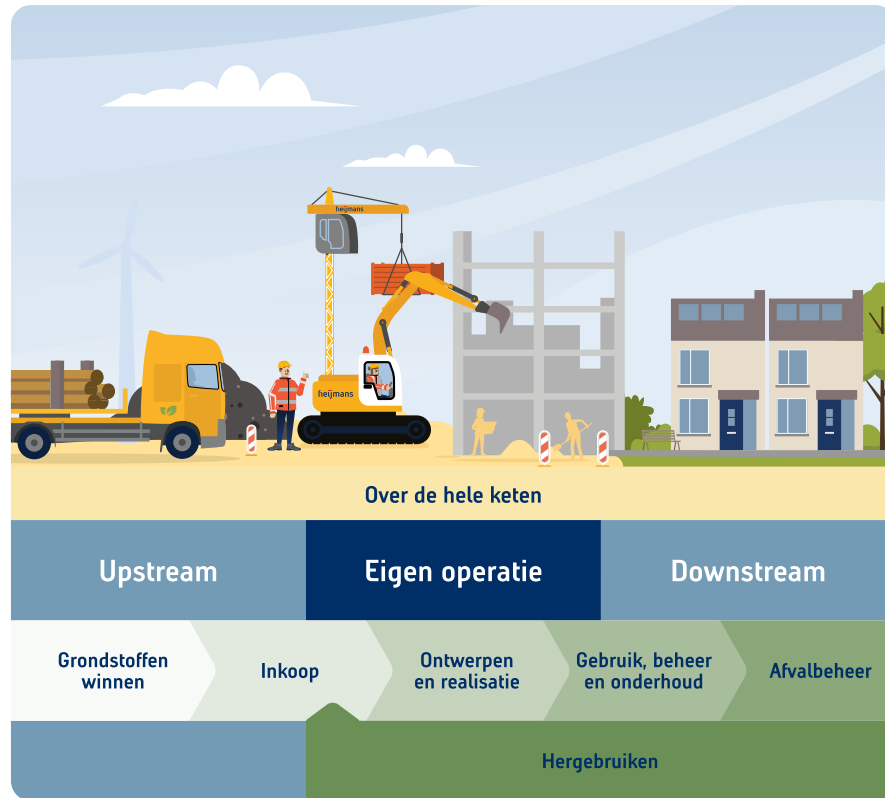
In 2025 hebben we, onder toezicht van de sturingscommissie, onze DMA herijkt. Daarbij is de impact van de materiële onderwerpen op het bedrijfsmodel, de waardeketen, de strategie en de besluitvorming beoordeeld. In dit verslagjaar hebben we echter nog niet volledig en systematisch beoordeeld hoe de belangen van eigen personeel, werknemers in de waardeketen en consumenten en eindgebruikers worden meegenomen in de strategie en het bedrijfsmodel. Hoewel deze belangen wel degelijk worden betrokken bij beleids- en besluitvorming, onder meer via reguliere HR-processen, contractmanagement, klant- en bewonersonderzoeken en onze bredere stakeholderdialoog, constateren wij dat deze betrokkenheid nog niet in een voldoende gestructureerd kader is ondergebracht. Acties die invloed hebben op de strategie en/of het bedrijfsmodel zijn opgenomen onder de relevante materiële onderwerpen met de daarbij behorende methodologie en aannames. Op dit moment heeft Heijmans doelen geformuleerd voor de thema's Klimaat, Water, Biodiversiteit en Eigen personeel. Ons streven is om deze ambities in de komende jaren verder te verankeren in het bedrijfsmodel door samenhang met onze producten, diensten, stakeholders en vice versa explicieter te maken.

Zie 'Onze strategie en hoe we waarde creëren' voor een uitleg van ons bedrijfsmodel.

Hoewel in 2025 nog geen formele veerkrachtanalyse voor alle duurzaamheidsonderwerpen is uitgevoerd, is voor het thema Klimaat – in tegenstelling tot 2024 – wel een veerkrachtanalyse uitgevoerd. Hiermee geven wij invulling aan de noodzaak om de robuustheid van onze strategie ten aanzien van klimaatverandering te toetsen en waar nodig bij te stellen. We streven ernaar om deze veerkrachtanalyse in de komende jaren uit te breiden naar andere duurzaamheidsthema's.

In 2025 zijn geen afzonderlijk te kwantificeren direct financiële effecten vastgesteld die niet reeds in de financiële verslaggeving zijn verwerkt. Potentiële financiële effecten zijn wel in beeld gebracht via onze risico- en materialiteitsanalyses, maar op dit moment nog niet betrouwbaar afzonderlijk te kwantificeren.

Ten opzichte van de vorige rapportageperiode zijn er in 2025 wijzigingen in de materiële IRO's zoals toegelicht in de paragraaf 'Herijking dubbele materialiteitsanalyse'.

Waardeketenmodel

Wij zijn Heijmans, makers van de gezonde leefomgeving

Onze rol in de keten

Onze waardeketen omvat een breed scala aan activiteiten die samen bijdragen aan de ontwikkeling, realisatie en het onderhoud van vastgoed en bouwprojecten. Deze keten strekt zich uit van de winning van grondstoffen tot het beheer van (sloop)afval en hergebruik aan het einde van de levensduur van een project. De waardeketen wordt opgedeeld in drie hoofdsegmenten: upstream, eigen operatie en downstream.

Upstream

In de upstreamfase richten wij ons op de winning van grondstoffen en de inkoop van benodigde materialen en diensten. Dit vormt een cruciale schakel in onze waardeketen, waarin duurzaamheid en arbeidsrechten centraal staan. We nemen veiligheidsrisico's zorgvuldig en bewust in acht om integer en verantwoord te opereren en bij te dragen aan een eerlijke, gezonde en veilige werkomgeving.

Daarnaast verwerken wij diverse soorten materialen zoals staal, hout, beton, (natuur)steen, asfaltbitumen, kunststof en installatiecomponenten. We richten ons op de impact van grondstofwinning en materiaalproductie op circulariteit en biodiversiteit, de effecten op watersystemen en de bijdrage van scope 3-emissies aan klimaatverandering. Het merendeel van deze materialen nemen wij af van (toe)leveranciers binnen Nederland; een kleiner deel is afkomstig uit andere Europese landen en slechts een fractie van buiten Europa.

Onze toeleveringsketen bestaat uit een breed scala aan partners, waaronder contractpartijen, leveranciers, onderaannemers, producenten van bouwmaterialen en werknemers in de transport- en grondstoffenwinningsector.

Met deze zorgvuldige benadering in de upstreamfase zetten we stappen richting een duurzamer bouwproces, waarbij we actief streven naar een verantwoorde inkoop en een positieve impact op milieu en maatschappij.

Eigen operatie

De fase van eigen operatie vormt de kern van onze bedrijfsactiviteiten en omvat ontwerp, engineering en de daadwerkelijke bouw en service. Dit is het stadium waarin onze expertise en innovatiekracht samenkomen om projecten te realiseren en te beheren. Binnen deze fase liggen kansen om duurzame oplossingen te integreren die bijdragen aan beter waterbeheer, het verminderen van scope 1- en scope 2- broeikasgasemissies en het beschermen van biodiversiteit.

Tegelijkertijd blijven veiligheid en gezondheid van werknemers topprioriteit, net als het waarborgen van eerlijke arbeidsvoorwaarden, gelijke behandeling en kansen en aandacht voor opleiding en ontwikkeling.

Naast onze eigen medewerkers zijn in onze eigen operatie ook onderaannemers en medewerkers niet in loondienst, zoals detacheerders, uitzendkrachten en zelfstandige professionals (zzp'ers), actief betrokken.

Downstream

In de downstreamfase verschuift de focus naar het beheer en onderhoud van bouwprojecten, en/of naar ontmanteling of herbestemming. Dit deel van de waardeketen speelt een belangrijke rol in het verlengen van de levensduur van onze projecten en het beperken van de ecologische impact op klimaat en water. Scope 3-emissies hebben invloed op klimaatverandering, terwijl klimaatadaptieve structuren directe effecten hebben op mens en milieu. Bij het ontwerpen van bouwwerken nemen we duurzaam waterbeheer expliciet mee. Door verantwoord afvalbeheer – waaronder het zorgvuldig scheiden van reststromen – en inzet op circulariteit in de ontwerpfase dragen we bij aan een duurzamer eindresultaat en verminderen we de hoeveelheid restafval. Tegelijkertijd zorgen onze projecten voor een positieve bijdrage aan het welzijn van gebruikers door hun leef- en werkomgeving te verbeteren.

Bij de oplevering van het eindproduct komen verschillende stakeholders in beeld, zoals klanten, eindgebruikers, omwonenden en lokale gemeenschappen. Zorgvuldig project- en omgevingsmanagement en een goed georganiseerde oplevering zijn essentieel om te voldoen aan de verwachtingen van alle betrokken partijen. Onze klantenkring bestaat uit zowel particuliere (toekomstige) huiseigenaren als zakelijke klanten, zoals vastgoedinvesteerders, coöperaties, bedrijven en overheden. Eindgebruikers, waaronder mensen en organisaties, spelen een grote rol in de uiteindelijke benutting en gebruik van gebouwen en infrastructuur. Hun feedback is van groot belang, omdat deze de kwaliteit van onze projecten weerspiegelt en directe invloed heeft op onze reputatie en klanttevredenheid. Door actief te luisteren en in te spelen op hun ervaringen, blijven we onze processen en projecten verbeteren en bouwen we aan duurzame relaties met klanten en gemeenschappen.

Over de hele keten

De bedrijfscultuur beïnvloedt de gehele waardeketen en bepaalt hoe wij invulling geven aan zakelijk gedrag. Dit omvat onder meer de naleving van onze gedragscode, het voorkomen van corruptie en omkoping, en de bescherming van klokkenluiders, zowel bij leveranciers als binnen onze eigen projecten en operaties en in de relatie met opdrachtgevers en eindgebruikers. Op deze manier draagt de cultuur in alle schakels van de keten consistent bij aan veiligheid, kwaliteit, betrouwbaarheid en duurzame prestaties.

Brancheorganisaties spelen een essentiële rol in het ondersteunen en versterken van de bouwketen. Hun invloed strekt zich uit over de gehele waardeketen en omvat onder meer belangenbehartiging, kennisdeling, opleiding en het bevorderen van samenwerking en innovatie tussen partijen. Zo dragen zij bij aan een goed georganiseerde en efficiënt functionerende bouwsector, waardoor innovatie en duurzame ontwikkeling worden gestimuleerd.

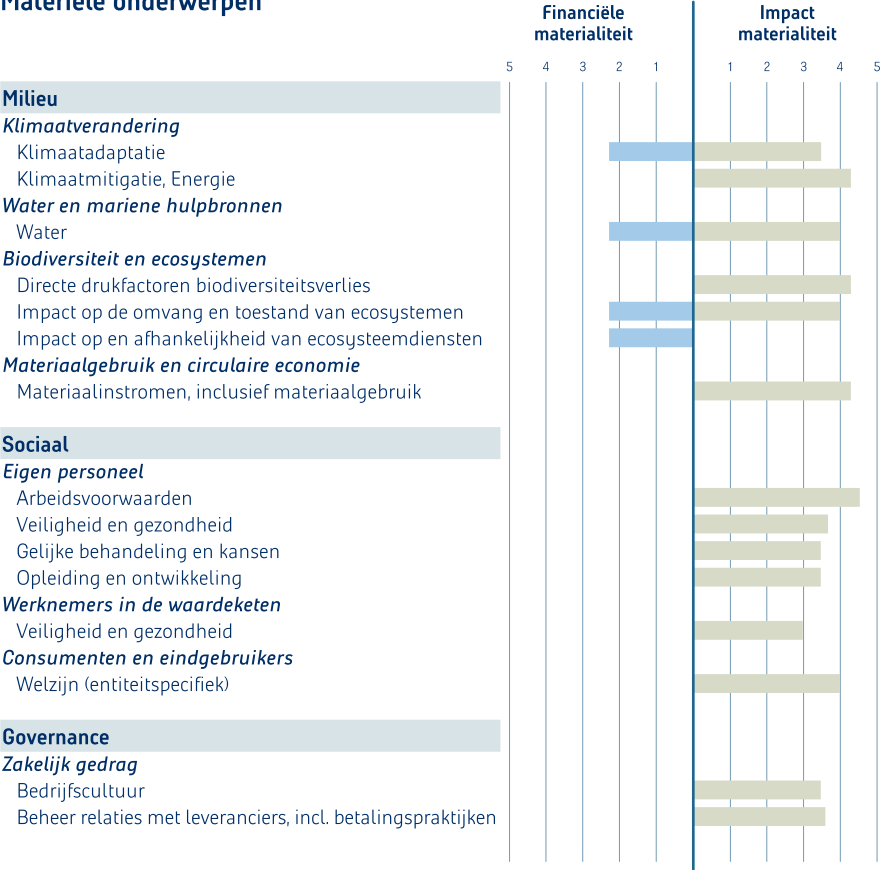
Door een integrale benadering van de volledige keten – van grondstoffenwinning tot hergebruik/afvalbeheer – zijn wij in staat om niet alleen onze ecologische voetafdruk te verkleinen, maar ook onze concurrentiepositie te versterken. Dit stelt ons in staat in te spelen op kansen voor duurzame groei, innovatie en waardecreatie voor al onze stakeholders.

Dubbele materialiteit

De figuur 'Materiële onderwerpen' geeft inzicht in de analyse van de voor Heijmans materiële onderwerpen. De analyse wordt weergegeven aan de hand van twee dimensies: financiële materialiteit en impact materialiteit.

De financiële materialiteit geeft aan in hoeverre risico's en kansen met betrekking tot duurzaamheidsonderwerpen zich kunnen voordoen voor Heijmans en een materieel financieel effect op de onderneming kunnen hebben. Impact materialiteit geeft aan in hoeverre een onderwerp effect heeft op mens en milieu, zowel binnen de eigen activiteiten van Heijmans als in de upstream- en downstreamwaardeketen, bijvoorbeeld via producten, diensten of zakelijke relaties van Heijmans.

Materiële onderwerpen



Definities materiële onderwerpen

Klimaatmitigatie, Energie

De negatieve impact van Heijmans op klimaatverandering komt tot uitdrukking via scope 1-, 2- en 3-broeikasgasemissies. Dit betreft zowel de directe emissies binnen de eigen operatie, zoals het gebruik van elektriciteit en fossiele brandstoffen, als de indirecte emissies in de keten. Onder deze indirecte emissies vallen onder meer de emissies die ontstaan bij de productie en het transport van bouwmaterialen door toeleveranciers, de inkoop van grondstoffen en emissies die ontstaan tijdens de gebruiksfase van opgeleverde gebouwen en infrastructuur. Binnen dit onderwerp kan gericht worden ingezet op productconcepten die bijdragen aan klimaatmitigatie en energie-efficiëntie. Verder kan Heijmans met zijn expertise bijdragen aan het realiseren van projecten, ook in die gebieden waar sprake is van netcongestie.

Klimaatadaptatie

De impact en de kansen voor Heijmans liggen in het vergroten van de veerkracht van gemeenschappen door het ontwerpen van klimaatadaptatieve gebouwen en infrastructuur. De groeiende vraag naar dit type oplossingen leidt tot extra investeringen en een hogere omzet in duurzame bouw-, service- en onderhoudsprojecten. Dit biedt Heijmans de mogelijkheid om een belangrijke bijdrage te leveren aan een toekomstbestendige leefomgeving. Daarbij draagt klimaatadaptief bouwen bij aan lagere kosten en helpt het ketenpartners beter voorbereid te zijn op de gevolgen van klimaatverandering, wat de stabiliteit in de sector en de toeleveringsketen versterkt.

Water

De negatieve impact op het watersysteem ontstaat door onze activiteiten in het openbare domein en op eigen locaties, met name op het gebied van waterkwaliteit, watergebruik, waterbalans en waterveiligheid. Daarnaast kunnen in de keten negatieve effecten optreden als gevolg van activiteiten van toeleveranciers, zoals watergebruik, lozingen en andere watergerelateerde ingrepen bij de winning en productie van materialen en diensten. Door bij het ontwerpen van bouwwerken expliciet rekening te houden met het watersysteem kan Heijmans een positieve impact realiseren. Tegelijkertijd bestaat het risico dat binnen toekomstige gebiedsontwikkelingen sprake is van beperkte of zelfs geen waterbeschikbaarheid, waardoor projecten niet kunnen worden gerealiseerd. Dit kan leiden tot een dalende omzet voor Heijmans.

Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies

De negatieve impact op biodiversiteit en ecosystemen ontstaat door onze bouwactiviteiten en door activiteiten in de toeleveringsketen, zoals grondstofwinning en productie van materialen. Deze activiteiten dragen bij aan het verlies op biodiversiteit en aantasting van ecosystemen.

Impact op de omvang en toestand van ecosystemen

De negatieve impact op biodiversiteit en ecosystemen binnen de toeleveringsketen kan bijdragen aan landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking. Dit brengt risico's met zich mee, waaronder het niet voldoen aan steeds strengere wet- en regelgeving en mogelijke reputatieschade op het gebied van milieubescherming. Uiteindelijk kan dit resulteren in een dalende omzet voor Heijmans.

Impact op en afhankelijkheden van ecosysteemdiensten

Het risico dat de beschikbaarheid van natuur en ecosysteemdiensten afneemt, kan de continuïteit van onze activiteiten en de tijdige oplevering van projecten in gevaar brengen en uiteindelijk leiden tot omzetsdaling. Tegelijkertijd biedt het actief versterken van biodiversiteit binnen projecten duidelijke kansen: het verbetert ecosysteemdiensten, versterkt de reputatie van Heijmans en verhoogt de waarde van gerealiseerde projecten.

Materiaalinstromen, inclusief materiaalgebruik

De negatieve impact op het milieu ontstaat door de winning en productie van grondstoffen en materialen door onze toeleveranciers en onderaannemers, aangezien deze materialen worden toegepast in de activiteiten van Heijmans.

Arbeidsvoorwaarden

De impact op eigen medewerkers ontstaat door het bieden van passende arbeidsvoorwaarden, onder meer via collectieve arbeidsovereenkomsten. Dit omvat het waarborgen van een leefbaar loon, passende werktijden, vrijheid van vereniging, de aanwezigheid van een ondernemingsraad en het recht op informatie, consultatie en participatie voor eigen medewerkers.

Veiligheid en gezondheid eigen personeel

De negatieve impact op de gezondheid en de veiligheid van eigen personeel door mogelijke gevaarlijke situaties op (bouw)locaties.

Gelijke behandeling en kansen

De impact op eigen medewerkers door het bieden van gelijke behandeling en kansen op de werkvloer. Door te zorgen voor gendergelijkheid, gelijke beloning, gelijke toegang tot werkgelegenheid, de inclusie van mensen met een handicap, het treffen van maatregelen tegen geweld en intimidatie, en het bevorderen van diversiteit bij instroom en doorstroom van eigen medewerkers, creëren we een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

Opleiding en ontwikkeling

Onze activiteiten hebben impact op eigen medewerkers door het bieden van ontwikkelmogelijkheden op het gebied van vakbekwaamheid, veiligheid en persoonlijke ontwikkeling. Dit doen wij zowel via opleiding en training als door informeel leren in de praktijk. Heijmans geeft actief aandacht voor het toekomstbestendig houden van onze medewerkers.

Veiligheid en gezondheid werknemers in de waardeketen

Er is negatieve impact op werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners door hun blootstelling aan het risico op ongevallen tijdens werkzaamheden.

Welzijn

De impact op gebruikers ontstaat doordat de ingrepen van Heijmans een positieve bijdrage leveren aan hun welzijn.

Bedrijfscultuur

De impact op eindgebruikers, eigen personeel, klanten, contractpartijen, werknemers in de waardeketen, aandeelhouders, toeleveranciers, onderaannemers en de bredere samenleving ontstaat door transparante en duurzame bedrijfspraktijken die voortvloeien uit beleid, training en andere initiatieven voor integer zakelijk gedrag.

Beheer relaties met leveranciers, inclusief betalingspraktijken

De impact op leveranciers ontstaat door het beheer van relaties met een focus op eerlijk en verantwoordelijk zakelijk gedrag, waaronder eerlijke en tijdige betalingspraktijken.

In gesprek met stakeholders

Stakeholderbetrokkenheid

Stakeholderbetrokkenheid is voor Heijmans van groot belang. Op 11 november 2025 hebben we een stakeholderbijeenkomst georganiseerd op ons hoofdkantoor in Rosmalen. Deze bijeenkomst had een tweeledig doel: enerzijds het geven van een update en het voeren van een dialoog over de voortgang van onze strategie 'Samen naar 2030', en anderzijds het presenteren en bespreken van de uitkomsten van de herijking van de DMA.

Resultaten en integratie in onze strategie

Tijdens deze bijeenkomst is input opgehaald bij verschillende stakeholders om de resultaten van de herijking van de materialiteitsanalyse vanuit hun diverse perspectieven te valideren. Dit helpt ons te borgen dat onze strategie niet alleen financieel gezond is, maar ook gericht is op het creëren van duurzame waarde voor alle belanghebbenden, waarbij hun opvattingen en belangen worden meegenomen. De input van stakeholders wordt structureel geïntegreerd in de strategievorming en bij de invulling en naleving van andere duurzaamheidseisen.

Verder zijn de uitkomsten van de stakeholderbijeenkomst teruggekoppeld aan de raad van bestuur, de groepsdirectie en de raad van commissarissen, zodat deze inzichten direct kunnen worden betrokken bij verdere strategische beslissingen. In het bestuursverslag wordt in het hoofdstuk 'In gesprek met stakeholders' nader toegelicht op welke wijze wij de dialoog met onze stakeholders vormgeven.

Herijking dubbele materialiteitsanalyse

Introductie

Begin 2024 hebben we een DMA uitgevoerd in voorbereiding op rapportage conform de CSRD. Hiervoor verwijzen we naar de paragraaf 'Dubbele materialiteitsanalyse' in het jaarverslag Koninklijke Heijmans N.V. 2024. Doel hiervan was te beoordelen welke duurzaamheidsthema's, in de vorm van IRO's, zowel een significante invloed hebben op onze organisatie als op mens en milieu.

In het voorjaar van 2025 hebben we een herijking van onze DMA uitgevoerd. Hiermee is de aansluiting met onze strategie en met de ontwikkelingen binnen de sector verder versterkt. De onderwerpen die als materieel voor Heijmans worden aangemerkt, worden verderop toegelicht aan de hand van hun IRO's voor zowel onze organisatie als de wereld om ons heen.

Het proces

Om te bepalen welke duurzaamheidsonderwerpen voor Heijmans het meest significant zijn, zijn de volgende stappen doorlopen:

1. Inventarisatie organisatie- en marktveranderingen
2. Waardeketen in kaart brengen
3. Updaten van andere relevante punten
4. Stakeholderengagement
5. Integreren stakeholderinzichten
6. Onderzoek en analyse

Bij het proces zijn medewerkers betrokken vanuit de disciplines Duurzaamheid, Risk, Veiligheid, HR, Inkoop, Juridische Zaken en Strategie. Daarnaast zijn interne duurzaamheidsexperts uit de bedrijfsstromen ingeschakeld. De uitkomsten zijn gevalideerd door de raad van bestuur. De audit & risk commissie van de raad van commissarissen is geïnformeerd.

Materiële impacts, risico's en kansen

Per thema geven we in het betreffende hoofdstuk een overzicht van de materiële IRO's. De algemene informatie bestaat uit: het materiële thema, het shortlistthema en de plek in de waardeketen.

Daarnaast wordt de impact materialiteit beschreven aan de hand van het type impact (actueel en potentieel), de richting van de impact (positief of negatief) en de beschrijving van de impact. Tot slot wordt de financiële materialiteit beschreven aan de hand van een toelichting op het risico en/of de kans.

Methodologie en aannames

In deze sectie leggen we de methodologie uit voor het identificeren van relevante duurzaamheidsonderwerpen.

Processtappen

Fase 1: Inventarisatie organisatie- en marktveranderingen

In deze fase is beoordeeld in hoeverre wijzigingen binnen Heijmans of in de operationele omgeving aanleiding gaven tot herziening van de DMA. Daarbij is gekeken naar significante veranderingen ten opzichte van 2024, zoals aanpassingen in de groepsstructuur, juridische entiteiten of de strategische positionering.

Fase 2: Waardeketen in kaart brengen

Vervolgens is de meest recente waardeketenanalyse geactualiseerd, waarbij de resultaten uit fase 1 (inventarisatie organisatie- en marktveranderingen) zijn meegenomen. De analyse richtte zich op de beoordeling van de scope, de volledigheid en de relevantie van de ketenelementen in de upstream- en downstreamwaardeketen.

Fase 3: Updaten van andere relevante punten

Aanvullende inzichten en externe input die relevant zijn voor de actualisatie van de materialiteitsanalyse zijn in deze fase meegenomen. Dit omvat onder meer wijzigingen in wet- en regelgeving en de lessen die in 2024 zijn opgedaan.

Fase 4: Stakeholderengagement

Stakeholders die het meest worden beïnvloed door onze activiteiten zijn in kaart gebracht en betrokken bij het definiëren van onze impact op mens en milieu. Vervolgens zijn stakeholders geïdentificeerd die een significante invloed hebben op Heijmans en daarmee risico's of kansen met zich meebrengen. Deze stakeholders zijn, zowel direct als indirect, vertegenwoordigd in het proces en bevraagd via een enquête. Er hebben geen consultaties met getroffen gemeenschappen plaatsgevonden om impacts op watervervuiling of materiaalgebruik en circulaire economie te identificeren.

Fase 5: Integreren stakeholderinzichten

De in fase 4 (stakeholderengagement) verzamelde inzichten zijn verwerkt in de actualisatie van de materialiteitsanalyse. De input is per stakeholdergroep verzameld, gecategoriseerd en gestructureerd, en getoetst aan de meest recente materiële IRO's. Op basis hiervan is de lijst met materiële onderwerpen gevalideerd en is per onderwerp beoordeeld of de subonderwerpen en de beschrijving van IRO's in lijn is met de ontvangen stakeholderinzichten.

Fase 6: Onderzoek en analyse

Aanvullend onderzoek is uitgevoerd op basis van zowel interne als externe bronnen om vast te stellen of zich materiële veranderingen hebben voorgedaan. Hierbij is onder meer gebruikgemaakt van peer benchmarks, sectorrapportages en relevante publicaties. Er heeft geen screening van activa, activiteiten of bedrijfslocaties plaatsgevonden om impacts op watervervuiling of materiaalgebruik en circulaire economie te identificeren.

Na de herijking in 2025 actualiseren wij de materialiteitsanalyse opnieuw in 2027, of eerder wanneer relevante interne of externe ontwikkelingen dat nodig maken. Hiermee blijft onze analyse actueel en aansluiten op veranderingen in onze organisatie, waardeketen en omgeving.

Het proces voor het identificeren, beoordelen en beheersen van IRO's is geïntegreerd in het risicomanagement van Heijmans. De uitkomsten van de DMA worden meegenomen in onze risicotaxonomie en periodieke risicobeoordelingen. Duurzaamheidsrisico's worden besproken in de reguliere risicobesprekingen en in de audit- en riskcommissie, en maken onderdeel uit van projectselectie, strategische besluitvorming en de vaststelling van onze risicobereidheid.

Resultaten van de herijking

De materiële onderwerpen die in 2024 zijn vastgesteld op basis van de DMA, zijn in de herijking van 2025 ongewijzigd gebleven. Dit betekent dat thema's als Klimaatverandering (E1), Water en mariene hulpbronnen (E3), Biodiversiteit en ecosystemen (E4), Materiaalgebruik en circulaire economie (E5), Eigen personeel (S1), Werknemers in de waardeketen (S2) en Zakelijk gedrag (G1) ook in 2025 als materieel voor Heijmans zijn aangemerkt. Nieuw in 2025 is dat, naast deze bestaande onderwerpen, Welzijn als entiteitspecifiek onderwerp is geïdentificeerd, binnen Consumenten en Eindgebruikers (S4).

De herijking heeft geleid tot de volgende wijzigingen:

Klimaat

In 2025 zijn de IRO's op het thema Klimaat verder aangescherpt en uitgebreid. De kans op het gebied van klimaatadaptatie is in 2025 ongewijzigd gebleven ten opzichte van 2024. Nieuw is dat daarnaast een positieve impact is toegevoegd. Hiermee wordt erkend dat Heijmans door het realiseren van klimaatadaptatie projecten daadwerkelijk een meetbare bijdrage levert aan een toekomstbestendige leefomgeving en het welzijn van gebruikers, bedrijven en lokale ecosystemen.

Ten aanzien van klimaatmitigatie en energie zijn de IRO's in 2025 aangepast. Waar in 2024 werd gerapporteerd over één positieve en één negatieve impact, zijn deze in 2025 opgesplitst in twee afzonderlijke negatieve impacts. Deze uitsplitsing maakt het mogelijk gericht te sturen op de verschillende bronnen van emissies. Hierdoor ontstaat meer inzicht in waar de grootste impact ligt en kunnen effectievere maatregelen worden genomen, zowel binnen de eigen operatie als in de waardeketen.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Klimaat - Impacts, risico's en kansen'.

Water en mariene hulpbronnen

In 2025 is de negatieve impact op water verder uitgesplitst. Waar in 2024 nog werd gesproken over één gezamenlijke negatieve impact, zijn er nu twee afzonderlijke negatieve impacts onderscheiden: één voor de eigen operatie van Heijmans en één voor de upstreamwaardeketen (toeleveranciers). Deze uitsplitsing maakt het mogelijk om de verschillende posities in de waardeketen duidelijker te onderscheiden, waardoor beter inzicht ontstaat in waar de grootste impact ligt en gerichtere maatregelen kunnen worden genomen. Nieuw in 2025 is de toevoeging van een positieve impact. Hiermee wordt erkend dat Heijmans ook actief kan bijdragen aan het verbeteren van het watersysteem, bijvoorbeeld door innovatieve oplossingen voor waterberging, hergebruik van regenwater en het toepassen van duurzame ontwerpprincipes. Ook is een specifiek risico benoemd: het risico op beperkte of geen waterbeschikbaarheid. Door toenemende schaarste aan (drink)water, strengere regelgeving en klimaatverandering is dit risico relevanter geworden. Door dit risico expliciet te benoemen kan Heijmans tijdig anticiperen op mogelijke knelpunten in toekomstige projecten en gebiedsontwikkelingen.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Water - Impacts, risico's en kansen'.

Biodiversiteit en ecosystemen

In 2025 zijn de IRO's op biodiversiteit verder aangescherpt en uitgebreid ten opzichte van 2024. Waar in 2024 nog werd gerapporteerd over één negatieve impact over de gehele waardeketen zijn de impacts in 2025 uitgesplitst per segment van de waardeketen. Zo kan effectiever worden gestuurd op het voorkomen van negatieve effecten en het benutten van kansen voor biodiversiteitsherstel. Verder zijn in 2025 nieuwe risico's toegevoegd, zoals het risico op landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking, evenals het risico op negatieve effecten op bedreigde diersoorten. Ook is een kans toegevoegd: het versterken van biodiversiteit op projecten, waarmee ecosystemen worden verbeterd. Deze wijzigingen zijn het gevolg van de aanpak van Heijmans op het gebied van biodiversiteit en het beter aansluiten bij actuele inzichten en internationale standaarden.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen'.

Materiaalgebruik en circulaire economie

In 2025 is het subonderwerp Materialen en circulaire economie gewijzigd van Materiaaluitstromen naar Materiaalinstromen, inclusief materiaalgebruik. De IRO ligt daarmee primair op de impact van de winning en productie van grondstoffen en materialen door toeleveranciers en onderaannemers die worden toegepast binnen de activiteiten van Heijmans. Deze wijziging maakt het mogelijk gericht te sturen op het verduurzamen van materiaalstromen in de gehele waardeketen en om de milieu-impact van materiaalgebruik effectiever te beheersen. De grootste milieu-impact in de bouwsector ontstaat vaak bij de winning en productie van materialen. Door juist in deze fase gericht te sturen, benutten we de meeste kansen om de negatieve milieu-impact te beperken, circulariteit in de markt te stimuleren en uitputting van natuurlijke hulpbronnen tegen te gaan.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Materiaalgebruik en circulaire economie - Impacts, risico's en kansen'.

Eigen personeel

De scope van de subonderwerpen voor eigen personeel is in 2025 uitgebreid. Naast Veiligheid en gezondheid zijn nu ook expliciet Gelijke behandeling en kansen en Opleiding en ontwikkeling als afzonderlijke subonderwerpen benoemd. De in 2024 gedefinieerde IRO op Arbeidsvoorwaarden is in 2025 ondergebracht bij het thema Gelijke behandeling en kansen.

Deze uitbreiding sluit aan bij maatschappelijke ontwikkelingen en de toenemende aandacht voor sociale duurzaamheid binnen de sector. Door deze onderwerpen als aparte IRO's te benoemen, kan Heijmans gericht sturen op het bevorderen van gelijke kansen, het stimuleren van persoonlijke groei en het creëren van een veilige, inclusieve en toekomstbestendige werkomgeving voor alle medewerkers.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Eigen personeel - Impacts, risico's en kansen'.

Werknemers in de waardeketen

In 2025 is het subonderwerp voor werknemers in de waardeketen gewijzigd van Arbeidsvoorwaarden naar Veiligheid en gezondheid. Door Veiligheid en gezondheid als materiële impact te benoemen kan Heijmans nog gericht sturen op het voorkomen van veiligheidsincidenten, het versterken van veiligheidsbewustzijn en het implementeren van effectieve beheersmaatregelen binnen de waardeketen.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Werknemers in de waardeketen - Impacts, risico's en kansen'.

Consumenten en eindgebruikers

In 2025 is Welzijn als entiteitspecifiek subonderwerp gedefinieerd. Dit sluit direct aan bij de strategie van Heijmans, waarin Welzijn één van de vijf strategische pijlers vormt. De toevoeging van Welzijn onderstreept de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Heijmans en de ambitie om bij te dragen aan een gezonder en leefbaarder Nederland. Door Welzijn te integreren wordt sociale waardecreatie structureel onderdeel van de duurzaamheidsrapportage.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Consumenten en eindgebruikers'.

Zakelijk gedrag

In 2025 zijn er op het thema Zakelijk gedrag wijzigingen doorgevoerd. Waar in 2024 nog twee negatieve impacts afzonderlijk waren gedefinieerd op Bescherming van klokkenluiders en op Corruptie en omkoping, zijn deze in 2025 geïntegreerd in het bredere subonderwerp Bedrijfscultuur. Daarmee maken ze nu integraal onderdeel uit van het bredere governance- en integriteitskader van Heijmans. Deze wijziging hangt samen met het structureel verankeren van integriteit, openheid en meldprocedures binnen de organisatie. Door het anti-corruptie- en omkopingsbeleid en de

bescherming van klokkenluiders stevig te verankeren in de bedrijfscultuur, worden deze impacts als goed beheerst beschouwd. In 2025 is het impacttype van Beheer relaties met leveranciers, inclusief betalingspraktijken, gewijzigd van 'actueel' naar 'potentieel'. Deze aanpassing weerspiegelt de effectiviteit van genomen mitigerende maatregelen, waaronder ons commitment om facturen eerder te betalen.

Zie voor meer toelichting het hoofdstuk 'Zakelijk gedrag - Impacts, risico's en kansen'.

IRO-totaaloverzicht

Onderwerp	IRO nr.	Impact, risico of kans		Waardeketen	Tijds-horizon	Strategie
Milieu						
E1 Klimaatverandering						
Klimaatmitigatie, Energie	1	Actuele negatieve impact: De impact op klimaatverandering door scope 1 en scope 2 broeikasgasemissies		◁●▷	KT MT LT	Duurzaamheid
	2	Actuele negatieve impact: De impact op klimaatverandering door scope 3 broeikasgasemissies		◁○▷	KT MT LT	Duurzaamheid
Klimaatadaptatie	3	Actuele positieve impact: De impact op mens en milieu door het ontwerpen en bouwen van klimaatadaptieve structuren		◁○▷	KT MT LT	Duurzaamheid
	4	Kans: De kans om bij te dragen aan de veerkracht van gemeenschappen door het ontwerpen van klimaatadaptieve structuren		◁○▷	MT LT	Duurzaamheid
E3 Water en mariene hulpbronnen						
Water	5	Actuele negatieve impact: De impact op het watersysteem door onze activiteiten in het openbare gebied en in onze eigen kantoren en bouwplaatsen als het gaat om waterbalans/kwantiteit, waterkwaliteit en watergebruik.		◁●▷	KT MT LT	Duurzaamheid
	6	Actuele positieve impact: De impact op het gebied van water door rekening te houden met waterbalans/kwantiteit, waterkwaliteit, waterveiligheid en watergebruik bij het ontwerpen van bouwwerken.		◁○▷	KT MT LT	Duurzaamheid
	7	Actuele negatieve impact: De impact op het watersysteem door activiteiten van toeleveranciers die een negatief effect hebben op de waterbalans/kwantiteit, waterkwaliteit en watergebruik.		◁○▷	KT MT LT	Duurzaamheid
	8	Risico: Het risico op beperkte of geen waterbeschikbaarheid binnen gebiedsontwikkeling waardoor projecten niet kunnen worden gerealiseerd.		◁●▷	KT MT LT	Duurzaamheid
E4 Biodiversiteit en ecosystemen						
Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies	9	Actuele negatieve impact: De impact op biodiversiteit en ecosystemen door activiteiten in de toeleveringsketen gerelateerd aan grondstofwinning en productie van materialen die leiden tot verandering in land, zoet water en zee, natuurlijke grondstoffen, uitstoot van broeikasgassen, vervuiling, verstoringen en de introductie van invasieve soorten.		◁○▷	KT MT LT	Duurzaamheid
	10	Actuele negatieve impact: De impact op biodiversiteit en ecosystemen door bouwactiviteiten in de bedrijfsstromen die leiden tot verandering in land, zoet water en zee, natuurlijke grondstoffen, uitstoot van broeikasgassen, vervuiling, verstoringen en de introductie van invasieve soorten.		◁●▷	KT MT LT	Duurzaamheid
Impact op de omvang en toestand van ecosystemen	11	Actuele negatieve impact: De impact op biodiversiteit en ecosystemen door activiteiten in de toeleveringsketen die een impact hebben op landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking.		◁○▷	KT MT LT	Duurzaamheid
	12	Risico: Het risico omtrent beleid- en wetgeving en reputatie met betrekking tot milieubescherming.		◁●▷	KT MT LT	Duurzaamheid
Impact op en afhankelijkheid van ecosysteemdiensten	13	Risico: Het risico op afname of beperking van biodiversiteit en ecosystemen waarvan afhankelijkheid bestaat voor continuïteit van eigen activiteiten.		◁●▷	LT	Duurzaamheid
	14	Kans: De kans voor waardecreatie als gevolg van versterking van biodiversiteit op projecten en daarmee ecosystemen worden verbeterd.		◁●▷	KT MT LT	Duurzaamheid
E5 Materiaalgebruik en circulaire economie						
Materiaalinstromen, incl. materiaalgebruik	15	Actuele negatieve impact: De impact op milieu door winning en productie van grondstoffen en materialen door toeleveranciers en onderaannemes die worden gebruikt in de bouwactiviteiten en andere operaties.		◁○▷	KT MT LT	Duurzaamheid
Sociaal						
S1 Eigen personeel						
Arbeidsvoorwaarden	16	Actuele positieve impact: De impact op medewerkers door het aanbieden van adequate arbeidsvoorwaarden.		◁●▷	KT MT	Team
Veiligheid en gezondheid	17	Actuele negatieve impact: De impact op gezondheid en veiligheid van eigen medewerkers door mogelijke gevaarlijke situaties op (bouw)locaties.		◁●▷	KT MT	Veiligheid
Gelijke behandeling en kansen	18	Actuele positieve impact: De impact op medewerkers door het bieden van gelijke behandeling en kansen.		◁●▷	KT MT LT	Team
Opleiding en ontwikkeling	19	Actuele positieve impact: De impact op medewerkers door ontwikkelmogelijkheden te bieden voor vakbewaamheid, veiligheid en persoonlijke ontwikkeling, zowel door middel van opleiding en training als informeel leren in de praktijk.		◁●▷	KT MT LT	Team
S2 Werknemers in de waardeketen						
Veiligheid en gezondheid	20	Actuele negatieve impact: De impact op werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners (zoals in de bouw-, onderhouds- en reparatiediensten en andere activiteiten) als gevolg van de blootstelling van de werknemers aan ongevallen.		◁○▷	KT MT LT	Veiligheid
S4 Consumenten en eindgebruikers						
Welzijn (entiteit specifiek)	21	Actuele positieve impact: De impact op gebruikers die ervaren dat de ingrepen van Heijmans in de gebruiksfase een positieve bijdrage leveren aan hun welzijn.		◁○▷	KT MT LT	Welzijn
Governance						
G1 Zakelijk gedrag						
Bedrijfscultuur	22	Actuele positieve impact: De impact op eindgebruikers, medewerkers, klanten, werknemers in de waardeketen, aandeelhouders, toeleveranciers, onderaannemers en de bredere samenleving door transparante en duurzame bedrijfspraktijken, die voortvloeien uit beleid, training en andere initiatieven voor integer zakelijk gedrag.		◁●▷	KT MT LT	Kwaliteit
Beheer relaties met leveranciers, incl. betalingspraktijken	23	Potentiële positieve impact: De impact op leveranciers door het beheer van relaties met een focus op eerlijk gedrag en eerlijke betalingspraktijken.		◁○▷	KT MT LT	Verbinding
◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn Strategie: ○ Onze basis ● Welzijn ● Duurzaamheid ● Team ● Verbinding						

Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen

De hoofdstukken ‘Klimaat’, ‘Water’, ‘Biodiversiteit’, ‘Materiaalgebruik en circulaire economie’, ‘Sociale informatie’ en ‘Zakelijk gedrag’ beschrijven beleidslijnen en actieplannen voor het beheer van elk materieel onderwerp. Deze beleidslijnen omvatten verwijzingen naar externe initiatieven, de reikwijdte en eventuele uitsluitingen. Heijmans benadrukt dat alle activiteiten uitsluitend in Nederland plaatsvinden. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid, due diligence, IRO’s, actieplannen, KPI’s en doelstellingen ligt bij de raad van bestuur. De monitoring van de voortgang en doelstellingen vindt plaats op basis van rapportages aan de sturingscommissie en de raad van bestuur.

Heijmans beschikt over beleid en actieplannen voor de materiële onderwerpen die betrekking hebben op de eigen activiteiten. Momenteel is er nog onvoldoende inzicht in de middelen die worden ingezet voor de uitvoering van de strategie en in de wijze waarop de voortgang wordt gemonitord. In 2025 is hier op meerdere fronten aan gewerkt, onder meer door dashboards en KPI’s te koppelen aan de strategie, financiële data te integreren in ESG-rapportages, governance-structuren te professionaliseren en structureel overleg en afstemming met stakeholders te organiseren. Voor onderwerpen die betrekking hebben op de waardeketen zijn op dit moment nog geen gedetailleerde beleidslijnen en actieplannen beschikbaar.

De eerdergenoemde hoofdstukken bevatten korte toelichtingen van de definities van de gerapporteerde indicatoren. In de tabellen ‘Rapportagevereisten’ is de aanvullende informatie opgenomen over de gebruikte methodologieën, aannames en beperkingen evenals over een eventuele validatie door een externe instantie. De vastgestelde doelstellingen zijn opgenomen in de tabellen. Voor thema’s waarvoor nog geen doelstellingen zijn gesteld, wordt de voortgang met betrekking tot het managen van de IRO’s momenteel niet structureel gemonitord; dit krijgt in de komende jaren verdere aandacht. Het volgen van de effectiviteit is onderdeel van onze kwartaalrapportage. Wanneer kwantitatieve metingen ontbreken, rapporteren we over de voortgang op basis van kwalitatieve informatie.

Due diligence-verklaring

In onderstaande tabel wordt weergegeven waar in ons duurzaamheidsverslag we informatie verstrekken over ons due diligence-proces, inclusief hoe we de belangrijkste aspecten en stappen van ons due diligence-proces toepassen.

Kernelementen van Due diligence	Verwijzing	Paginanummers
a) Due diligence integreren in governance, strategie en bedrijfsmodel.	Sociale informatie	203
b) Getroffen stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van due diligence.	In gesprek met stakeholders, Sociale informatie	137, 203
c) Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen.	Sociale informatie	203
d) Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken.	Sociale informatie	203
e) De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren.	Sociale informatie	203

Klimaat

Klimaatverandering is één van de grootste uitdagingen van onze tijd. Steeds extremere weersomstandigheden hebben ingrijpende gevolgen voor onze natuur en leefomgeving. Als ontwikkel- en bouwbedrijf neemt Heijmans een belangrijke verantwoordelijkheid om de negatieve impact op het klimaat te beperken. We werken doelgericht toe naar klimaatneutraliteit en reduceren onze directe emissies met maatregelen zoals elektrificatie en het gebruik van duurzame energie. De grootste uitdaging ligt in de keten. Samen met onze partners dringen we ketenemissies terug door duurzaam materiaalgebruik, innovaties en energieneutrale bouwwerken. Tegelijkertijd ligt er een kans om als makers van de gezonde leefomgeving, ontwerpen en bouwwerken te realiseren die bijdragen aan een klimaatbestendige samenleving. Zo zet Heijmans vol in op de transitie naar volledig klimaatneutraal bouwen en werken, met een duidelijke stip op de horizon: net zero in 2040.

Impacts, risico's en kansen

Klimaatscenarioanalyse

Belangrijke input voor onze DMA is de klimaatscenarioanalyse. Deze is gebaseerd op de methodiek van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), met een horizon van tien jaar en in lijn met het hoogste uitstoot scenario (RPC 8.5) als gedefinieerd door het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).

IRO's en kerngegevens E1

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Klimaatmitigatie, energie	Actuele negatieve impact: De impact op klimaatverandering door scope 1 en scope 2 broeikasgasemissies.	◀●▶	KT MT LT	Duurzaamheid
	Actuele negatieve impact: De impact op klimaatverandering door scope 3 broeikasgasemissies.	◀○▶	KT MT LT	Duurzaamheid
Klimaatadaptatie	Actuele positieve impact: De impact op mens en milieu door het ontwerpen en bouwen van klimaat adaptieve structuren.	◀○▶	KT MT LT	Duurzaamheid
	Kans: De kans om bij te dragen aan de veerkracht van gemeenschappen door het ontwerpen van klimaatadaptieve structuren.	◀○▶	MT LT	Duurzaamheid

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn

Kerngegevens klimaat

Energieverbruik (MWh)	Energie-intensiteit (MWh / mln €)	Broeikasgasintensiteit (markt) (CO ₂ e / mln €)	Broeikasgasverwijderingen (CO ₂ e / mln €)
2025 117.353 2024 122.608	2025 42 2024 47	2025 263 2024 323	2025 2.735 2024 3.235

Belangrijkste doelstellingen

Net zero in 2040 (tCO ₂ e)	Absolute scope 1&2 naar 0 in 2030 (tCO ₂ e)	Absolute scope 3 met 50% reduceren in 2030 (tCO ₂ e)
2025 728.722 (-40%) 2019* 1.208.874	2025 10.551 (-64%) 2019* 35.023	2025 718.171 (-39%) 2019* 1.173.851

* Basisjaar

We hebben de potentiële impact van fysieke risico's en kansen (zowel chronisch als acuut) en van transitierisico's op onze activiteiten gewogen.

Ter verdere onderbouwing maken we gebruik van geospatiale analyses op basis van een statistische indeling van Europese regio's (NUTS; Nomenclature of Territorial Units for Statistics), onder meer met kaarten uit de Klimateffectatlas. Zo brengen we locatie-specifieke kwetsbaarheden en kansen in beeld.

Fysieke klimaatrisico's

Klimaatverandering raakt de beschikbaarheid van grondstoffen, de bereikbaarheid van bouwlocaties en het weersbestendig opleveren van projecten. We analyseren hoe klimaateffecten, zoals extreme neerslag, overstromingen, hittegolven en stormen, onze werkzaamheden kunnen beïnvloeden, met name met het oog op de veiligheid van onze werknemers en de duurzame kwaliteit van opgeleverde projecten. Klimaatmodellen geven richting aan de potentiële impact, maar er blijft onzekerheid bestaan over de langetermijnfrequentie en intensiteit van deze gebeurtenissen.

Fysieke risico's in Nederland beoordelen we aan de hand van de KNMI-klimaatscenario's die de inzichten uit het IPCC vertalen naar de Nederlandse context. Deze scenario's schetsen de gevolgen van zowel hoge als lage mondiale uitstoot. Voor beide uitstootpaden maakt het KNMI bovendien onderscheid tussen een droog en een nat toekomstig Nederlands klimaat. De scenario's lopen tot het jaar 2100. Het lage-uitstootscenario sluit aan bij de doelen van het Akkoord van Parijs, terwijl het hoge-uitstootscenario uitgaat van een wereldwijde temperatuurstijging van circa 4,9 °C in 2100. We sluiten aan bij de lokale realiteit van onze projecten die uitsluitend in Nederland worden uitgevoerd.

Voor upstream-effecten buiten Nederland combineren we externe bronnen en publicaties met leveranciersinformatie. Dit doen we in nauwe samenwerking met de afdeling Inkoop.

Klimaattransitierisico's

Veranderende wet- en regelgeving, zoals strengere eisen voor broeikasgas(BKG)emissies en de transitie naar hernieuwbare energie, kunnen invloed hebben op ons bedrijfsmodel en onze keuzes in de keten. Het inzichtelijk maken van deze risico's is essentieel om te waarborgen dat wij aan de wet- en regelgeving blijven voldoen en tegelijkertijd onze concurrentiepositie verstevigen.

Dit stelt ons in staat beter in te spelen op de onzekerheden rondom de implementatiesnelheid en reikwijdte van nieuwe wettelijke normen voor emissies en duurzame bouwmethoden, die de vraag naar materialen en technologieën kunnen verschuiven.

Om transitierisico's te begrijpen en de risico's hiervan in te kunnen schatten, hanteren we twee verschillende scenario's van Network for Greening the Financial System (NGFS). De eerste, genaamd 'Hot House World – Current Policies', schetst een wereld waarin klimaatbeleid beperkt blijft tot bestaande afspraken. Gevolg: hoge fysieke risico's door extreme weersomstandigheden en stijgende kosten voor adaptatie, maar juist lage transitierisico's met beperkte gevolgen. Daartegenover staat het scenario 'Orderly – Net Zero', een scenario waarin tijdig en consistent beleid leidt tot een geleidelijke transitie naar een koolstofarme economie. Dit brengt grotere transitierisico's met zich mee in de vorm van forse investeringen en innovatie, maar biedt stabiliteit in de transitie naar net zero en draagt bij aan het beperken van fysieke klimaatrisico's.

Aansluiting op jaarrekening

De belangrijkste klimaatgerelateerde aannames in onze financiële verslaggeving, zoals prognoses voor waardering van activa, mogelijke afwaardering van materieel en in de deelname in AsfaltNU, en risico's op waardevermindering van grondposities, toetsen we aan de gebruikte klimaatscenario's. Deze scenario's sluiten qua risicobeeld en Nederlandse context direct aan op de financiële risicobeoordelingen zoals toegelicht in de jaarrekening. Zo vormen zij een consistent kader voor het inschatten van zowel fysieke risico's (zoals overstroming of vertraging door waterstress) als transitierisico's (zoals CO₂-prijsstijgingen en strengere emissie-eisen).

Locked-in broeikasgasemissies

Onze bestaande investeringen in bouwmachines en zwaar materieel hebben invloed op toekomstige emissies. Daarom hebben we geanalyseerd hoe deze emissies onze reductiedoelen beïnvloeden en waar ze transitierisico's kunnen vergroten.

Zolang voertuigen en machines niet zijn geëlektrificeerd of vervangen door duurzamere alternatieven, blijven ze een bron van zogenoemde locked-in emissies. Om dit te voorkomen investeren we gericht in de transitie naar een volledig elektrisch machinepark.

Sinds 2022 geldt daarbij het uitgangspunt: elektrisch materieel is de norm, tenzij er een aantoonbare reden is om hiervan af te wijken. Hiermee versnellen we de verduurzaming van onze uitvoering en beperken we structureel onze klimaatimpact.

Scoring

We toetsen de (potentiële) risico's uit de klimaatrisicoanalyse aan onze strategie en aan onze bestaande processen. De belangrijkste uitkomsten vatten we samen in een overzichtstabel. In deze tabel staat per risico de tijdshorizon, de locatie in de keten en de financiële impact (0 = laag, 3 = hoog) in het meest negatieve scenario bij onveranderde bedrijfsvoering. Daarnaast tonen we voor ieder risico een veerkrachtscore (1 = laag, 5 = hoog).

Veerkracht

De veerkrachtscore wordt onderbouwd met een toelichting op bestaande en in de toekomst geplande, mitigerende maatregelen. Dit kan onder meer betrekking hebben op investeringsplannen, het actualiseren van procedures en het verschuiven van producten en diensten binnen de portfolio.

Ondanks de toepassing van verschillende scenario's blijven er onzekerheden bestaan binnen deze analyse, aangezien de potentiële effecten altijd schattingen betreffen die zijn gebaseerd op voortschrijdende wetenschappelijke inzichten. De analyse is daarom geen eenmalige exercitie, maar een continu proces, dat gedurende het jaar regelmatig wordt aangescherpt.

De risico's uit deze analyse zijn beoordeeld op basis van het aanpassingsvermogen van de operaties van Heijmans. We kijken daarbij onder meer naar de wendbaarheid van ons machinepark, onze toegang tot zowel menselijk als financieel kapitaal, en de toekomstbestendigheid van de producten en diensten die wij leveren.

Concreet hebben wij de volgende overwegingen meegenomen. We hebben beoordeeld in welke mate wij ons fossiele materieel kunnen vervangen door elektrische alternatieven, en wat de implicaties zijn als er in 2030 of 2040 nog fossiele machines in gebruik zijn.

Daarnaast vormt de toegang tot kapitaal om onze duurzame ambities en elektrificering te financieren een terugkerend aandachtspunt. Heijmans hanteert een solide cashmanagementbeleid, waardoor we niet afhankelijk zijn van vreemd vermogen om onze duurzaamheidsdoelen te realiseren. Ook maken wij gebruik van een Sustainability Linked Loan (SLL): door het behalen van duurzaamheids-KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) kunnen wij onze kapitaalkosten verlagen.

Verder verschuiven onze activiteiten steeds verder richting het realiseren van duurzame producten en diensten, zoals energiezuinige gebouwen, infrastructuur en houtskeletbouw. Bij deze transitie kijken we niet alleen naar de technische vereisten van de producten en diensten, maar ook naar het menselijk kapitaal dat nodig is om deze omslag waar te maken. Daarom zetten we ook in op ontwikkeling van onze werknemers op het gebied van duurzaamheid. Hoewel de huidige analyse niet rechtstreeks is gebruikt bij het opstellen van onze strategie, waren de belangrijkste risico's al eerder in beeld en hebben deze de besluitvorming mede beïnvloed. Ook vóór de analyse was stijgende prijzen van broeikasgasemissies. Daarom besteden we in onze strategie nadrukkelijk aandacht aan het beperken van deze risico's. De veerkrachtanalyse laat zien dat enkele risico's nog niet volledig worden beheerst. Met name waterstress en hittestress vragen aanvullende aandacht. Aanvullend zijn bodemdegradatie en verzakking als opkomende risico's geïdentificeerd; deze waren eerder beperkt in beeld en kennen op dit moment nog weinig beheersmaatregelen. In 2026 verdiepen we de analyse en werken we, waar nodig, gerichte nieuwe maatregelen uit.

Overzicht

Thema	Fysiek klimaatrisico (FKR) of Klimaattransitierisico (KTR)	Risico	Tijd	Upstream (U), Own operations (O), Downstream (D)	Fin. impact (0-3)	Veerkracht (1-5)	Beheersing
Hittestress	FKR	Verstoringen in materiaalproductie en aanvoer transport.	Middel, lang	UO	3	4	Inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen, geïndexeerde prijzen.
Veranderende neerslagpatronen	FKR	Afname aanbod grondstoffen, verslechtering mogelijkheden tot transport, stijgende kosten.	Middel, lang	U	2	4	Inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen, actieve monitoring rivierafhankelijke transportbewegingen.
Zeespiegelstijging	FKR	Minder bouwgrond, schade, reputatie en garantieverplichting.	Lang	OD	2	4	Kernstrategie op water, adaptieve oplossingen.
Waterstress	FKR	Stijgende kosten waterintensieve producten, vertraging in vergunning en bouw, veranderende klantvraag.	Kort, middel, lang	UD	3	4	Kernstrategie op water, koploper in oplossingen, inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen.
Bodemdegradatie	FKR	Minder geschikte bouwlocaties, bouwvertragingen, hogere vergunningsdrempels en aansprakelijkheidsrisico's.	Middel, lang	UOD	2	2	Verdere uitwerking strategie biodiversiteit, inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen.
Hittegolf	FKR	Afgenomen productiviteit, knellende koppelingen, sneller slijtage en meer koeling nodig (bijv. bruggen).	Kort, middel, lang	UOD	3	3	Inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen, GOI-toolboxsessies, klimaatadaptief ontwerpen.
Natuurbranden	FKR	Afname in bouwlocaties, minder productiviteit en meer investeren in veiligheidsgaranties.	Kort, middel, lang	O	2	3	Deels afgedekt met voorzorgsmaatregelen en toolboxmeetings, maar verdere uitwerking benodigd.
Droogte	FKR	Hogere materiaalkosten, funderingsschade, hogere verzekeringskosten.	Middel, lang	UD	2	3	Inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen, klimaatadaptief ontwerpen.
Verzakkingen	FKR	Afwaardering grondposities, veiligheidsrisico's, aansprakelijkheidsrisico's.	Lang	OD	2	2	Inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen, operationeel en downstream beperkt afgedekt.
Stijgende prijs broeikasgasemissies	KTR	Stijgende kosten CO ₂ -intensieve materialen en brandstoffen, veranderende klantvraag.	Kort, middel, lang	UOD	3	4	Net Zero strategie, klimaatgericht ontwerp en gebiedsontwikkeling.
Instructies en regelgeving	KTR	Schaarste en stijgende kosten door veranderende processen, niet mogen bouwen, meer eisen aan bouwwerken.	Kort, middel, lang	UO	3	3	Inkoopstrategie, gevarieerde waardeketen, koploper in toepassen regelgeving in processen en ontwerpen.
Niet-succesvolle investeringen	KTR	Toename onderzoeken en ontwikkelingen, niet-succesvolle pilots, reputatierisico.	Kort, middel, lang	OD	2	5	Samenwerking met partners, risico delen, successen benutten.
Transitiekosten	KTR	Hogere kosten materialen, vervangingen en investeringen.	Kort, middel, lang	UOD	3	4	Inkoopstrategie, slim vervangen en investeren met partners.

Beleid

Ons klimaatbeleid richt zich zowel op mitigatie als adaptatie. Het doel van ons klimaatbeleid is om de milieu-impact van onze activiteiten structureel te verlagen en onze projecten en keten weerbaarder te maken tegen de gevolgen van klimaatverandering. We sturen op de IRO's die in de DMA als materieel zijn vastgesteld.

We trekken hierin gezamenlijk op met klanten en leveranciers. Door ambities te spiegelen en afspraken vast te leggen, versnellen we de reductie van emissies in onze keten. Leveranciers onderschrijven onze duurzaamheidsafspraken en werken actief mee aan emissiereductie binnen de keten.

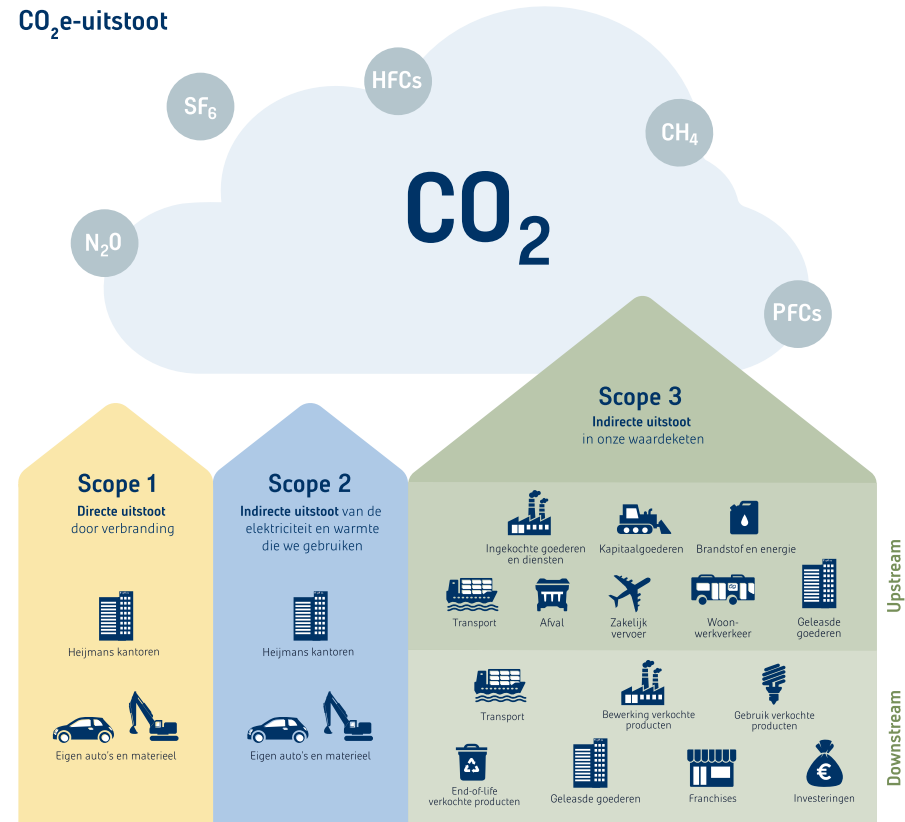
Heijmans blijft consistent in het realiseren van zijn duurzaamheidsstrategie, ondanks verschuivingen in het publieke debat. Wij erkennen onze verantwoordelijkheid om te bouwen aan een gezonde leefomgeving, met een focus op langetermijnwaardecreatie. Wij blijven investeren in innovatie en ketensamenwerking, omdat tijdig handelen essentieel is voor het waarborgen van een leefbare toekomst voor komende generaties.

Broeikasgasemissies

Het Greenhouse Gas (GHG)-protocol verdeelt emissies in drie scopes. Scope 1 omvat alle directe emissies uit onze eigen activiteiten, zoals brandstofverbruik door ons wagenpark en materieel, en het gas dat we gebruiken om kantoren te verwarmen. Scope 2 betreft indirecte emissies door de opwekking van elektriciteit en warmte die wij verbruiken en scope 3 omvat alle overige emissies in de keten, voor en na onze activiteiten. Denk bij deze laatste scope aan emissies bij de productie van ingekochte materialen, maar ook aan de uitstoot tijdens het gebruik van woningen gedurende hun volledige levensduur na oplevering.

In de figuur hiernaast worden de verschillende scopes en de inhoud hiervan weergegeven.

CO₂e-uitstoot



Transitieplan

Ons klimaattransitieplan vormt een integraal onderdeel van het klimaatbeleid. Hierdoor sluiten doelen, maatregelen en prestatiesturing logisch op elkaar aan en rapporteren we consistent volgens de ESRS-vereisten (CSRD). Het plan wordt jaarlijks getoetst, geactualiseerd en voorgelegd aan de raad van bestuur. De uitkomsten voeden onze brede risicobeoordeling en investeringsbeslissingen.

In 2024 hebben we ons beleid, onze strategische doelstellingen en onze werkwijzen samengebracht in één totaaldocument. Waar klimaatdocumentatie eerder over onderdelen verspreid was, zorgt deze aanpak nu voor centrale regie, samenhang en een eenduidige basis rapportage op basis waarvan we kunnen sturen.

Klimaatmitigatie en -adaptatie

Sinds 2023 werken we met een routekaart richting onze Net Zero 2040-doelstelling. We mitigeren de impact van onze emissies door onze eindproducten, inclusief het productieproces waarmee deze tot stand komen, koolstofarm te maken en verder door materieel, productie- en projectlocaties te verduurzamen. Parallel hieraan verankeren we klimaatadaptatie in ontwerp en uitvoering, onder meer binnen de strategische thema's Water en Biodiversiteit. Daarnaast leveren we een aantoonbaar inzicht aan klimaatmitigatie door te voldoen aan de vereisten van de EU(Europese Unie)-Taxonomie.

Energie-efficiëntie

Een belangrijke basis voor het efficiënt inzetten van energie, is de trias energetica. We monitoren ons energieverbruik en sturen actief op energie-efficiëntie om de totale vraag te verlagen. Dat blijft cruciaal, ook bij inzet van hernieuwbare energie: minder verbruik betekent dat er minder opwek nodig is en dat we onze klimaatdoelen sneller en robuuster kunnen realiseren.

De trias energetica hanteren wij als volgt:

- Minimaliseer de energievraag (door keuzes in ontwerp, uitvoering en logistiek).
- Maximaliseer het opwekken en gebruiken van hernieuwbare energie.
- Beperk de resterende energievraag door fossiele bronnen zo efficiënt mogelijk in en compenseer waar nodig.

Elektrificatie en netcapaciteit

De versnelling van de elektrificatie van personenauto's, bedrijfswagens en materieel draagt direct bij aan onze ambitie op het gebied van klimaatmitigatie. Tegelijkertijd neemt hierdoor de druk op het elektriciteitsnet toe en wordt de logistiek op projecten complexer, onder meer door extra transportbewegingen voor het laden van accu's. We erkennen deze operationele effecten en sturen hierop in planning en uitvoering.

Hernieuwbare energie en garanties van oorsprong

Al onze ingekochte elektriciteit en gas vergroenen we jaarlijks volledig met Garanties van Oorsprong (GvO's), waardoor we onze negatieve impact op het klimaat versneld verminderen. Naast de garantie dat ons gas en onze elektriciteit uit hernieuwbare bronnen komt, vergroten wij het aandeel direct beschikbare hernieuwbare energie, onder andere door het plaatsen van zonnepanelen op kantoren en bouwplaatsen.

Alternatieve energiedragers (H₂/HVO)

Waar elektrificatie nog niet (volledig) mogelijk is, maken we gebruik van 100% Hydrotreated Vegetable Oil (HVO100) als duurzaam alternatief voor conventionele diesel, waaronder ook voor voertuigen met een grijs kenteken en vrachtwagens. De voortgang en compliance monitoren we via periodieke rapportages van brandstofleveringen. Sinds dit jaar is dit beleid verder uitgerold naar de transporteurs die wij inschakelen. Tevens verkennen we hoe dit kan worden uitgebreid naar overige onderaannemers.

Reikwijdte

Eigen operaties

Ons beleid is van toepassing op alle activiteiten van Heijmans, waaronder:

- Bouw-, infra- en vastgoedprojecten, zowel nieuwbouw als renovatie, met ruimte voor uitvoeringsverschillen.
- Het volledige ontwerp- en bouwproces, van inkoop tot oplevering.
- Interne processen, zoals het gebruik van materieel op bouwplaatsen en het wagenpark voor woon-werkverkeer.

Waardeketen

We werken actief samen met leveranciers van bouwmaterialen, zoals asfalt, beton en staal, om emissies upstream te reduceren. Downstream richten we ons op de samenwerking met opdrachtgevers en eindgebruikers door te bouwen aan energiezuinige woningen (onder meer conform EPC-normen) en klimaatadaptieve infrastructuur, zoals waterdoorlatende wegen.

Standaarden en initiatieven

Ons beleid sluit aan bij internationale kaders voor klimaattransitie en emissiebeheer, waaronder:

- Science Based Targets initiative (SBTi) Net Zero Standard
- Task Force for Climate related Financial Disclosures (TCFD) – Metrics, Targets & Transition Plans
- Greenhouse Gas protocol (GHG-protocol)– Corporate Accounting & Reporting
- Carbon disclosure project (CDP) – Reporting on Transition Plans
- Transform to Net Zero
- Climate Action 100+
- CO₂-Prestatieladder

Deze normen baseren zich grotendeels op het GHG-protocol, maar verschillen in accenten. Dit maakt vergelijkbaarheid van openbaar gemaakte informatie nog steeds een uitdaging.

Investerings in fossiele activiteiten

Wij zijn niet uitgesloten van de benchmarks die, op basis van de overeenkomst van Parijs, zijn vastgesteld in de gedelegeerde verordening 2020/1818 van de Europese Commissie. Daarnaast zijn we geen onderdeel van de bedrijven als genoemd in artikel 12 d t/m g en investeert Heijmans niet in kolen, olie- en/of gasgerelateerde activiteiten.

Strategische doelen

Science Based Targets initiative (SBTi)

Bij het opstellen van onze klimaatdoelen stelden we onszelf een fundamentele vraag: doen we voldoende om de opwarming van de aarde te beperken, en hoe weten we dat zeker? Daarom hebben we ons gecommitteerd aan het SBTi. Deze internationale organisatie toetst onze doelen en emissierapportage aan het klimaatakkoord van Parijs, met als uitgangspunt een maximale opwarming van 1,5°C. Op basis daarvan is het mondiale koolstofbudget bepaald: de grens waarboven het risico op ernstige klimaatontwrichting toeneemt. Dat budget raakt snel uitgeput. Daarom is directe emissiereductie cruciaal, naast het streven naar nul uitstoot op langere termijn. In september 2024 zijn onze klimaatdoelstellingen, onderbouwing, actieplannen en emissie-inventaris officieel goedgekeurd door het SBTi.

Basisjaar

Voor onze klimaatdoelstellingen hanteren we 2019 als basisjaar. Dit jaar biedt een stabiele en representatieve uitgangspositie: economisch en bouwkundig solide, zonder verstoringen zoals COVID-19. Bovendien stond de sector in dat jaar al duidelijk in het teken van verduurzaming en innovatie. Om te borgen dat 2019 geen uitzonderlijk jaar was wat betreft weersomstandigheden, hebben we KNMI-data van De Bilt geanalyseerd. De conclusie is dat 2019 een geschikt referentiejaar vormt, met temperaturen, zonuren en neerslag die dicht bij het tienjarig gemiddelde liggen. Hierdoor kunnen we onze voortgang consistent volgen en realistische, meetbare doelen stellen richting 2030.

Herberekeningsbeleid

Om onze klimaatdoelstellingen actueel en betrouwbaar te houden, hanteren we een helder herberekeningsbeleid. Dit beleid is gebaseerd op het GHG-protocol en de aanvullende eisen van het SBTi. Bij significante veranderingen in onze organisatie, zoals fusies, overnames of afsplitsingen, herberekenen we het basisjaar en passen we de vergelijkende rapportagegegevens hierop aan. Ook methodologische verbeteringen, zoals nauwkeurigere meetmethoden, zijn aanleiding voor herberekening. Bij deze laatste hanteren we geen drempelwaarde, maar voeren we altijd een herberekening uit om vergelijkbaarheid tussen jaren te garanderen.

Het SBTi schrijft voor dat doelstellingen minimaal eens per vijf jaar worden herijkt, ook wanneer zich geen grote wijzigingen voordoen, zodat ze blijven aansluiten bij de meer recente klimaatwetenschappelijke inzichten. Verder is binnen de richtlijnen van het SBTi concreet vastgelegd dat een herberekening nodig is bij structurele veranderingen die een impact van 5% of meer hebben op onze CO₂-boekhouding. Bovendien plannen we een extra herijkmoment in 2030, conform CSRD-vereisten en EU-rapportagestappen. Tot slot houden we rekening met nieuwe sectorrichtlijnen en benchmarks, zodat onze aanpak blijvend aansluit bij de meest actuele inzichten.

Monitoring

Om onze voortgang goed te volgen, stellen we jaarlijks nieuwe targets vast voor het komende jaar. Dit doen we na herijking van onze doelstellingen, conform de laatste inzichten en methodologische verbeteringen, en de inventarisatie van broeikasgasemissies. De targets zijn gebaseerd op een lineair reductiepad tussen het basisjaar en het doeljaar. Ze fungeren als duidelijke pijlpaaltjes: richtingaanwijzers naar onze stip op de horizon en meetpunten om onze jaarprestaties te toetsen. Zo houden we grip op de route en het tempo van onze klimaatambities.

Grenzen

Onze doelstellingen omvatten alle emissiecategorieën waarvoor wij verantwoordelijkheid dragen. We sluiten niets uit. Ook landgerelateerde emissies en broeikasgasverwijderingen via grondstoffen voor bio-energie zijn meegenomen. Zo borgen we een volledig en transparant beeld van onze impact.

2030

Onze eerste mijlpaal ligt in 2030: een belangrijke stap richting ons einddoel in 2040. Voor scope 1 en 2 hanteren we één gezamenlijke doelstelling, terwijl scope 3 een eigen doel krijgt. Zo houden we focus op alle emissies binnen onze keten.

Heijmans wil in 2030 de absolute scope 1- en 2-emissies met 100% reduceren t.o.v. 2019

Onze directe emissies brengen we terug naar nul door duurzame maatregelen in ons wagenpark, ons materieel, de kantoren en op bouwplaatsen. Belangrijke concrete acties zijn: elektrificatie van het wagenpark (fossielvrij in 2026), elektrificatie van bedrijfswagens (grijs, licht) (fossielvrij uiterlijk in 2030), volledige inzet van groene brandstoffen op kantoren en projecten, en elektrificatie van ons materieelpark. Bij scope 2 kijken we naar de impact van ons marktgebaseerde gebruik, waarbij we inzetten op het gebruik van elektriciteit uit uitsluitend hernieuwbare bronnen.

Vooruitgang

Sinds 2019 hebben we onze scope 1-emissies met ongeveer twee derde teruggebracht. De grootste winst behalen we door elektrificatie van ons wagenpark en materieel. Voor scope 2 staan we al op nul: alle elektriciteit die we verbruiken wordt geminimaliseerd en wat rest wordt volledig vergoed met GvO's. Ook dit jaar presteren we ruim onder het target als vastgesteld door het SBTi, hierom leggen we onszelf ook dit jaar een grotere uitdaging wij streven ernaar om in 2026 een verdere verlaging te behalen van 10% ten opzichte van de prestaties in 2025.

Heijmans wil in 2030 de absolute scope 3 met 50% reduceren t.o.v. 2019

Verreweg onze meeste uitstoot zit in scope 3. Om deze emissies te reduceren zetten we een breed pakket aan maatregelen en onderzoeken in, gericht op alle onderdelen van deze ketenemissies. De focus ligt op twee hoofdthema's: duurzaam materiaalgebruik (upstream) en energieneutrale bouwwerken (downstream).

Een belangrijke stap is de bouw van een nieuwe, innovatieve asfaltcentrale, Asfaltcentrale Lage Weide (ACLW). Deze centrale wordt de meest duurzame van Europa. De bouw is in 2025 gestart, met beoogde productie vanaf 2026. Dankzij innovatieve technieken is de productie emissiearm, geurvrij en vrijwel geluidloos. Bovendien is het asfalt voor een groot gedeelte circulair: oud asfalt wordt gerecycled en lokaal opnieuw toegepast. De locatie Utrecht is bewust gekozen vanwege de centrale ligging. Zo kan ACLW snel en efficiënt voorzien in een groot deel van de asfaltbehoefte in de regio en daarbuiten. Met deze stap zetten we een stevige basis voor een circulaire en klimaatneutrale toekomst.

Vooruitgang

Sinds 2019 hebben we onze absolute scope 3-emissies met ongeveer een derde verlaagd, terwijl onze omzet met bijna de helft groeide. De grootste impact realiseren we door energiezuinige woningen te bouwen. Dit zorgt voor een daling in categorie 11: Het gebruik van verkochte producten, onze op één na grootste scope 3-categorie. Ook dit jaar halen we het target uit onze SBTi reductielijn.

Categorie 1, Ingekochte goederen en diensten, verantwoordelijk voor meer dan de helft van onze uitstoot, stijgt juist mee met onze omzet door de gehanteerde meetmethode. Deze categorie is nu grotendeels gebaseerd op uitgaven. Hogere inkoopkosten, door groei of duurzame keuzes, leiden automatisch tot een hogere gerapporteerde impact. We nemen vanaf dit jaar de eerste leverancierspecifieke emissies mee, voornamelijk van onze grootste asfaltleverancier. Komende jaren breiden we dit uit met beton-, staal- installatie- en houtleveranciers.

Ook het inzichtelijk maken van de daadwerkelijke impact van onze transporteurs staat hoog op ons lijstje. Deze partijen zijn sinds 2025 door ons gevraagd uitsluitend HVO100 te gebruiken bij transportbewegingen gerelateerd aan onze bestellingen. De positieve impact die hierdoor gerealiseerd wordt, is door gebrek aan data nog niet zichtbaar in onze rapportage.

Ondanks dat we dit jaar ons target gehaald hebben, zijn we ons zeer bewust van de sterke jaarlijkse fluctuaties die scope 3 rapportage kent. Hierom kijken we vooral naar de trend op de langere termijn, niet direct naar het jaarlijks wel of niet halen van targets op deze scope.

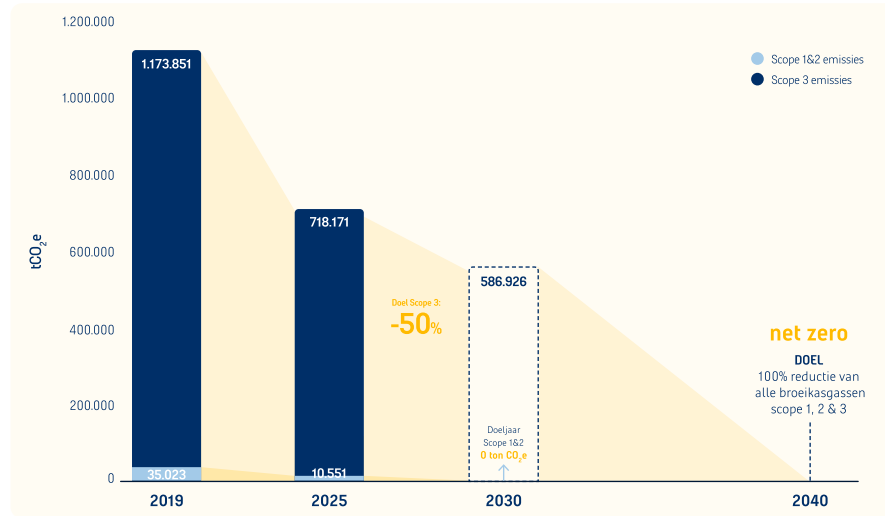
Naarmate rekenmethoden verbeteren, wordt de rapportage nauwkeuriger en beter vergelijkbaar. Zo blijven we sturen op structurele reductie in de hele keten.

2040

Heijmans bereikt net zero broeikasgasemissies over de hele waardeketen in 2040

We zetten een volgende stap in onze duurzaamheidsambitie. In 2040 willen we volledig klimaatneutraal bouwen en werken. Net zero, volgens de definitie van het SBTi, houdt in dat we onze uitstoot met minimaal 90% reduceren ten opzichte van het basisjaar. De resterende emissies compenseren we volledig.

Heijmans is het eerste Nederlandse bouwbedrijf dat zich ten doel stelt om al in 2040 net zero te bereiken. Daarmee lopen we tien jaar voor op veel andere bedrijven en op de ambitie van de Europese Unie in haar Klimaatwet. Met deze stap onderstrepen we onze overtuiging: bouwen aan een gezonde leefomgeving betekent ook verantwoordelijkheid nemen voor het klimaat.



Maatregelen

Materialiteit

Bij elke maatregel geven we eerst inzicht in het materiële onderwerp waaraan deze bijdraagt. Zo maken we duidelijk waarom de maatregel relevant is binnen onze duurzaamheidsstrategie. Vervolgens benoemen we de specifieke strategische doelstelling waarop de maatregel aansluit, inclusief de termijn waarbinnen deze doelstelling moet worden gerealiseerd. Daarnaast vermelden we de omvang van de emissies die binnen de scope van de maatregel vallen, gebaseerd op het niveau in het basisjaar. Dit biedt context en maakt inzichtelijk welke bijdrage de maatregel kan leveren aan onze totale uitstootreductie.

Specificaties

Om helder te maken waar een maatregel wordt uitgevoerd en effect heeft, geven we in de tabel expliciet aan in welke pijler van onze waardeketen de maatregel impact maakt. We benoemen ook welk bedrijfs onderdeel verantwoordelijk is voor de uitvoering en op welke activiteiten de maatregel invloed heeft.

Bovendien duiden we het type oplossing; bijvoorbeeld **nature-based** of technologisch. Ook koppelen we de relevante decarbonisatiehefboom: het mechanisme waarmee de maatregel emissies reduceert. Heijmans onderscheidt hierbij onder meer elektrificatie, energie-efficiëntie, materiaalefficiëntie en productoptimalisatie.

Governance

Aan elke maatregel koppelen we een duidelijke verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijke is vaak een lid van de raad van bestuur of een voorzitter van een bedrijfsstroom. Deze persoon is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen waar de maatregel voor in het leven geroepen is.

Naast de eindverantwoordelijke is er altijd een operationeel verantwoordelijke. Dit is meestal de programmamanager Duurzaamheid van de betreffende bedrijfsstroom, maar kan het ook een manager zijn van een specifiek bedrijfs onderdeel. Deze persoon bewaakt de dagelijkse voortgang, zorgt dat acties worden uitgevoerd en rapporteert periodiek aan de eindverantwoordelijke.

Impact

Voor maatregelen die direct bijdragen aan het reduceren van broeikasgasemissies, maken we een inschatting van de reductie in procenten en ton CO₂e ten opzichte van het basisjaar 2019. Deze cijfers toetsen we jaarlijks en herijken we indien nodig, bijvoorbeeld wanneer de emissies in het basisjaar worden aangepast.

De reductiepercentages voor scope 1 zijn gebaseerd op het aandeel van de betreffende categorie in de scope 1-inventaris van het rapportagejaar. Voor scope 3 werken we met inschattingen: we spiegelen de omvang van de opgave terug naar de impact van de maatregel.

Het is nog niet mogelijk om de gerealiseerde impact per maatregel inzichtelijk te maken. De gerealiseerde reductie van alle maatregelen samen is af te lezen in de tabel Totaal broeikasgasemissies verderop in dit hoofdstuk.

Middelen

Voor het realiseren van onze maatregelen zetten we verschillende middelen in. Binnen de organisatie hebben we functies en gespecialiseerde teams die verantwoordelijk zijn voor het behalen van onze duurzaamheidsambities en het naleven van de ESRS-vereisten.

Deze teams worden ondersteund door technologische oplossingen, zoals slimme IT-systemen en hulpmiddelen voor datagedreven besluitvorming en duurzaamheidsrapportage. Zo zorgen we voor inzicht, transparantie en grip op onze voortgang.

Verder beschikken we over operationele middelen die direct op de bouwplaats het verschil maken. Denk aan nieuwe processen die we ontwikkelen, de inzet van energiehub's en het gebruik van elektrisch materieel. Met deze combinatie van menskracht, technologie en innovatieve middelen versnellen we de transitie naar een klimaatneutrale toekomst.

Voor maatregelen die financiële middelen vragen, zowel operationele kosten (OpEx; Operational Expenditure) als investeringen (CapEx; Capital Expenditure), rapporteren we een inschatting van deze bedragen. Deze koppelen we aan de relevante posten in de jaarrekening en, waar van toepassing, aan de EU-Taxonomie. Ook deze financiële inschattingen worden jaarlijks getoetst en herijkt. In 2025 zijn geen financiële middelen rechtstreeks toe te wijzen aan maatregelen, alle kosten zijn op het moment van natuurlijke vervangingen gemaakt.

Randvoorwaarden en afhankelijkheden

Niet elke maatregel kunnen we zelfstandig en met zekerheid uitvoeren. Voor veel maatregelen (voornamelijk in het reduceren van scope 3) is samenwerking in de keten cruciaal of zijn sectorbrede afspraken noodzakelijk. Denk aan leveranciers die moeten meebewegen of gezamenlijke standaarden die ontwikkeld moeten worden.

Om inzicht te houden in wat er nodig is naast onze eigen inzet, hebben we randvoorwaarden gedefinieerd. Deze maken duidelijk welke externe factoren bepalend zijn voor het succes van een maatregel. Zo weten we waar we invloed kunnen en moeten uitoefenen en waar we grotendeels afhankelijk zijn van partners of regelgeving.

Voor het reduceren van onze scope 3-emissies is technologische innovatie onmisbaar. Denk aan de ontwikkeling van duurzamere varianten van beton, staal en asfalt. Deze materialen hebben een grote impact in onze keten en vragen om oplossingen die zowel circulair als emissiearm zijn.

Ook voor scope 1 is technologie een sleutelrol. Het volledig naar nul brengen van onze directe emissies lukt alleen als we zware materieelstukken kunnen elektrificeren of voorzien van alternatieve aandrijvingen. Dit vraagt om samenwerking met leveranciers, investeringen in innovatie en het testen van nieuwe technieken op onze projecten.

Door afhankelijkheden en randvoorwaarden expliciet te benoemen, vergroten we de transparantie en kunnen we tijdig het gesprek aangaan met de juiste partijen. Zo zorgen we ervoor dat onze ambities niet alleen op papier staan, maar ook in de praktijk haalbaar worden.

Overzicht

De tabel hieronder geeft een versimpelde, bondige weergave van de maatregelen die gestart zijn of nog lopen in het rapportagejaar.

Doelstelling	Materieel onderwerp	Maatregel	Decarbonisatiehefboom	Waardeketen	Eindjaar	Reductie tCO ₂ e 2030*	Reductie tCO ₂ e 2040**	CapEx	OpEx	Randvoorwaarden en afhankelijkheden
Scope 1 en 2 (marktgebaseerd) in 2030 met 100% reduceren t.o.v. basisjaar 2019.	Klimaatmitigatie	Energiezuinige verlichting kantoren	Energie-efficiency	Eigen operatie	Doorlopend	-	-	-	-	-
		Optimalisatie bouwlogistiek	Energie-efficiency		Doorlopend	-	-	-	-	-
		Inzet van bouw-HUB's	Energie-efficiency		Doorlopend	-	-	-	-	-
		Elektrificatie wagenpark	Elektrificatie		2026	14.009	-	-	-	-
		Elektrificatie bedrijfswagens	Elektrificatie		2030	7.005	-	-	-	Innovatie bij leveranciers
		Elektrificatie zwaar materieel en vrachtwagens	Elektrificatie		2030	12.258	-	-	-	Innovatie bij leveranciers
		Grijze kentekens en grote materieelstukken, die (nog) niet geëlektrificeerd kunnen worden, naar HVO-100	Overschakeling naar andere brandstoffen		Doorlopend	-	-	-	-	-
		Garantie dat alle gas en elektriciteit uit hernieuwbare bronnen komt, door de aanschaf van garanties van oorsprong	Gebruik van hernieuwbare energie		Doorlopend	1.751	-	-	-	-
		Plaatsen van zonnepanelen op kantoorlocaties en bouwketen	Gebruik van hernieuwbare energie		Doorlopend	-	-	-	-	Afspraken met eigenaren bij huur en ambities verhuurders bij multi-tenant panden
Scope 3 met 50% reduceren in 2030 t.o.v. basisjaar 2019 en Net Zero bereiken in 2040.	Klimaatmitigatie	Duurzamere bouwplaatsen, door gebruik te maken van stroom van nabij gelegen windmolen- en zonneparken	Gebruik van hernieuwbare energie	Downstream	2040	176.078	176.078	-	-	Ambities van onze opdrachtgevers
		Energie neutrale gebouwen	Productoptimalisatie		2040	11.739	11.739	-	-	Innovatie bij leveranciers
		Duurzaam materiaalgebruik, o.a. door de inzet van biobased materialen (o.a. industrieel bouwen van houten woningen en hennep-based isolatie), circulaire toepassingen in beton, geopolymer, asfaltmengsels, hergebruik.	Materiaal efficiency	Upstream	2040	11.739	11.739	-	-	Innovatie bij leveranciers
		Minimaliseren van impact door zakelijk vervoer en woonwerkverkeer, door fietsplan, thuiswerkbeleid, overnachtingsmogelijkheden, etc.	Verandering in gedrag	Eigen operatie	2040	293.463	293.463	-	-	-
n.v.t.	Klimaatadaptatie	Emissieloos transport en materieel in de keten (HVO-beleid, faciliteren duurzame bouwplaatsen, ketensamenwerking)	Overschakeling naar andere brandstoffen, elektrificatie	Downstream	2040	105.647	105.647	-	-	Innovatie bij leveranciers
		Bouw van klimaatadaptieve gebouwen	Productoptimalisatie	Over de hele keten	2040	-	-	-	-	Ambities van onze opdrachtgevers

* Reductie t.o.v. basisjaar 2019.

** Reductie t.o.v. 2030

Energieverbruik

Rapportageplicht

Wij werken uitsluitend in sectoren met een hoge klimaatimpact, zoals benoemd in de NACE-lijst van de Europese Commissie (secties A t/m H). Daarmee dragen we een grote verantwoordelijkheid én hebben we extra rapportageverplichtingen vanwege onze significante bijdrage aan klimaatverandering.

Van ons wordt verwacht dat we niet alleen inzicht geven in het totale energieverbruik, maar ook in de herkomst van deze energiebronnen. Transparantie over waar onze energie vandaan komt – fossiel, hernieuwbaar of anders – is essentieel om onze voortgang richting klimaatdoelen te kunnen beoordelen.

Rekenmethodiek

Onze rapportage is gebaseerd op een combinatie van betrouwbare databronnen. We gebruiken data-exports van toeleveranciers, het uitlezen van gebouwprestaties (inclusief eigen energieopwekking) en waarden uit facturen. Deze aanpak zorgt voor een compleet en transparant beeld van ons energieverbruik.

De bronnen die we hanteren zijn dezelfde als voor het berekenen van onze scope 1- en 2-emissies. Het verschil zit in de eenheid: bij energieverbruik maken we de conversie naar megawattuur (MWh) in plaats van CO₂-equivalenten (CO₂e).

De exact toegepaste rekenmethoden, aannames en gebruikte bronnen, worden uitgebreid toegelicht in de tabel Rapportagevereisten.

Overzicht

Energiedrager	2025		2024	
	Energie (MWh)	Percentage (%)	Energie (MWh)	Percentage (%)
Fossiel				
Steenkool	-		-	
Ruwe olie en aardolieproducten	34.755		50.306	
Aardgas	6.725		7.644	
Andere fossiele bronnen	750		1.024	
E/W/S/K uit fossiele bronnen	791		4.028	
Totaal fossiel	43.022	37%	63.002	51%
Kernenergie	-		-	
Totaal kernenergie	-		-	-
Hernieuwbare energie	-		-	
Brandstof uit hernieuwbare bronnen	42.948		34.493	
E/W/S/K uit hernieuwbare bronnen	30.985		24.119	
Zelf opgewekte energie	903		993	
Verbruik zelf opgewekte energie	398		993	
Totaal hernieuwbare energie	74.331	63%	59.606	49%
Totaal energieverbruik	117.353	100%	122.608	100%

Energie-intensiteit

Naast absolute cijfers tonen we ook energie-intensiteitscijfers om onze efficiëntie en duurzaamheidsinspanningen beter inzichtelijk te maken. Absolute cijfers geven weer hoeveel energie we in totaal verbruiken, maar zeggen niets over hoe efficiënt we deze energie inzetten.

Met energie-intensiteit laten we zien hoeveel energie we verbruiken per miljoen euro omzet. Dit maakt het mogelijk om prestaties te vergelijken, ongeacht omzetgroei of bedrijfsomvang. Zo kunnen we aantonen dat we efficiënter en duurzamer werken, zelfs wanneer het absolute energieverbruik stijgt door toenemende activiteiten.

Voor deze berekening koppelen we het energieverbruik aan de totale geconsolideerde omzet van Heijmans N.V., zoals gerapporteerd in de winst- en verliesrekening. Dit is relevant omdat al onze activiteiten binnen sectoren met hoge klimaatimpact vallen, zoals toegelicht in de paragraaf 'Energieverbruik - Rapportageplicht'.

Door zowel absolute als relatieve cijfers te presenteren, bieden we een compleet beeld van onze voortgang richting een energie-efficiënte en klimaatneutrale toekomst.

	2025	2024
Omzet (in mln.)	2.772	2.584
Totaal energie (in MWh)	117.353	122.608
Energie-intensiteit	42	47

Broeikasgasemissies

Inventarisatie

Wij brengen onze impact op klimaatverandering in kaart door onze broeikasgasemissies te inventariseren volgens het GHG-protocol, aangevuld met de vereisten van het SBTi en, waar nodig, verduidelijkt met de scope 3-handreiking van de Dutch Green Building Council (DGBC).

Consolidatie

Voor onze emissierapportage consolideren we 100% van de broeikasgasemissies waarover wij volledig operationele zeggenschap hebben. In de bouwsector is het niet passend om entiteiten met gedeelde zeggenschap volledig mee te nemen. Daarom hanteren we een proportionele benadering: voor deelnemingen waarin wij geen volledig belang of zeggenschap hebben, nemen we de emissies op in de relevante scope 1-, 2- en 3-categorieën, gebaseerd op de omvang van de werkpakketten binnen die deelneming (als proxy voor ons aandeel). Een uitzondering hierop is AsfaltNu. Hoewel we hier geen operationele zeggenschap hebben, is deze partij een belangrijke speler in onze waardeketen. De emissies die hiermee samenhangen, rapporteren we in scope 3, onder categorie 1: Ingekochte goederen en diensten.

Rekenmethodieken

Elke scope vraagt om een eigen aanpak en rekenmethodiek om een betrouwbaar beeld van de emissies te krijgen.

- **Scope 1:** onze directe emissies worden berekend op basis van data van ons facilitair bedrijf en externe bronnen, zoals leasemaatschappijen en brandstofleveranciers op projecten.
- **Scope 2:** de indirecte emissies bepalen we aan de hand van ingekochte elektriciteit, warmte, stoom en koeling, op basis van gegevens van nutsbedrijven.
- **Scope 3:** deze categorie is het meest divers en vraagt per onderdeel om een andere methode. Soms werken we met berekeningen op basis van inkoopuitgaven, in andere gevallen maken we exacte berekeningen op projectniveau.

Alle toegepaste methoden, aannames en gebruikte bronnen lichten we uitgebreid toe in de tabel Rapportagevereisten. Zo zorgen we voor transparantie en vergelijkbaarheid in onze rapportage.

Global Warming Potential

Wij rapporteren volgens het meest recente IPCC-rapport, waarin de actuele Global Warming Potential waardes (GWP) van broeikasgassen zijn vastgelegd. Omdat emissiefactorendatabases vaak achterlopen met deze updates, bestaan er geen complete datasets die volledig voldoen aan deze eis. Daarom passen wij de emissiefactoren zelf aan: per emissiefactor en per broeikasgas werken we met de meest recente, extern gevalideerde waarden.

Consistentie binnen een boekjaar is voor ons essentieel. Hierdoor blijven emissies vergelijkbaar en reproduceerbaar. We kiezen er daarom voor om emissiefactoren één keer per jaar, in de eerste week van januari, te actualiseren. Dit doen we zowel voor het huidige rapportagejaar, het vorige jaar als het basisjaar. Zo garanderen we dat onze duurzaamheidsrapportage gebaseerd is op de nieuwste inzichten, terwijl we gedurende het jaar trends goed kunnen volgen.

Scope 1

Onze scope 1-emissies meten we op basis van de daadwerkelijk ingekochte hoeveelheden brandstoffen. Daarmee nemen we emissies mee uit stationaire en mobiele verbranding, procesemissies en vluchtige emissies.

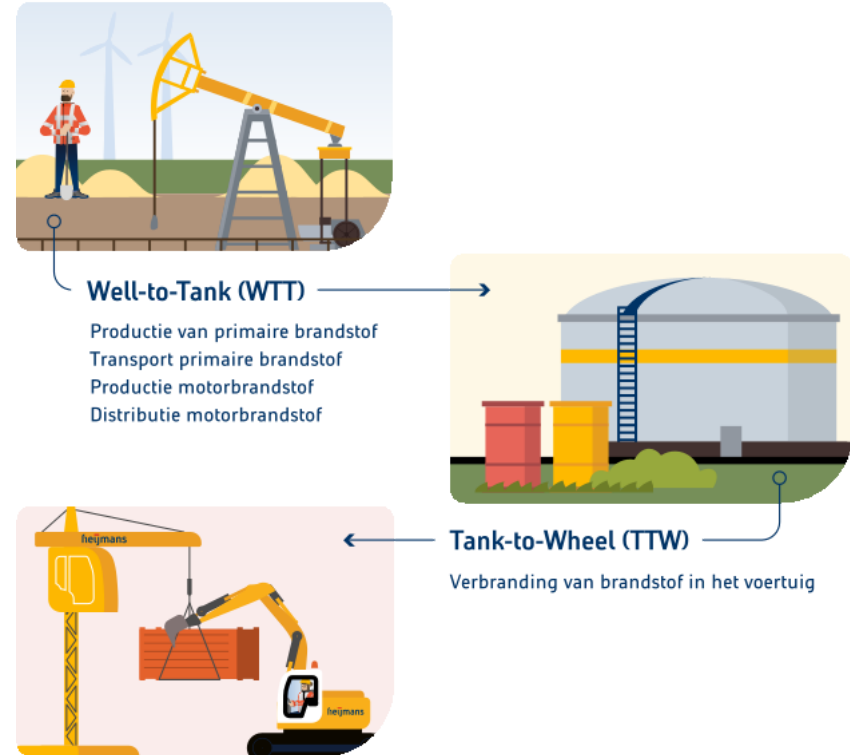
Tot en met 2024 rapporteerden we scope 1 op basis van **well-to-wheel (WTW)**-emissies van energiedragers. Dit leidde echter tot dubbeltellingen in combinatie met onze scope 3-rapportage. Daarom hebben we per 1 januari 2025 gekozen voor een gesplitste benadering:

- **Scope 1:** emissies op basis van **tank-to-wheel (TTW)**
- **Scope 3:** emissies op basis van **well-to-tank (WTT)**

Zo rapporteren we elk onderdeel van de impact in de juiste categorie en verbeteren we de nauwkeurigheid van onze cijfers.

Om de vergelijkbaarheid met 2024 te waarborgen, tonen we in dit verslag ook het cijfer volgens de oude methode. Dit is opgenomen in een extra regel onder de tabel met broeikasgasemissies verderop in dit verslag.

Well-to-Wheel-model



Biogene emissies

Vanaf dit jaar rapporteren we ook de biogene emissies die vrijkomen bij de verbranding van brandstoffen in scope 1. Eerdere jaren waren hier nog geen passende emissiefactoren voor beschikbaar.

Scope 2

In scope 2 rapporteren we de emissies die vrijkomen bij alle door ons ingekochte elektriciteit, warmte, stoom en koeling. Hiervoor hanteren we twee benaderingen.

- **Locatiegebaseerd:** We berekenen de impact met emissiefactoren gebaseerd op het landelijk gemiddelde. Dit geeft inzicht in de emissies die daadwerkelijk plaatsvinden in het netwerk dat ons bedient, ongeacht onze specifieke energiekeuzes.
- **Marktgebaseerd:** Hier gebruiken we dezelfde onderliggende data, maar passen we emissiefactoren toe die aansluiten bij wat we contractueel hebben ingekocht. Denk aan groene stroomcertificaten of hernieuwbare energiecontracten.

Door beide methoden naast elkaar te tonen, laten we zien hoe we ons energiegebruik actief verduurzamen. De locatiemethode geeft een realistisch beeld van de fysieke emissies in het netwerk, terwijl de marktmethode inzicht biedt in de keuzes die wij maken om onze impact te verlagen. Zo maken we transparant hoe onze inspanningen bijdragen aan een klimaatneutrale toekomst.

In onze doelstellingen en targets sturen we altijd op de marktgebaseerde scope 2 rapportage, welke de beste representatie geeft van ons daadwerkelijke gebruik en impact.

Scope 3

Categorieën

Scope 3 bestaat uit vijftien categorieën, verdeeld in upstream en downstream. Niet alle categorieën zijn relevant voor Heijmans. Op basis van een uitgebreide analyse hebben we bepaald welke categorieën op onze organisatie van toepassing zijn en welke niet. De relevante categorieën hebben we vervolgens geclassificeerd op omvang, invloed, risico's en belang voor stakeholders. De categorieën die niet van toepassing zijn, lichten we toe in de volgende paragraaf. Deze zijn ongewijzigd t.o.v. 2024.

Sommige categorieën die we wél meten, zijn nu nog klein en nauwelijks materieel. Toch nemen we ze mee in onze rapportage. Wij geloven dat verantwoordelijkheid voor onze totale impact belangrijk is. Wat vandaag klein lijkt, kan morgen groot worden.

Uitgesloten categorieën

Zes categorieën van scope 3 zijn niet van toepassing. Geleasde goederen upstream (categorie 8) gebruiken we in onze directe operaties, daarom worden deze verantwoord en gerapporteerd in onze scope 1 en 2. Geleasde goederen in onze downstream (categorie 13) komen bij ons niet voor. Als bouwbedrijf leveren we producten die direct op locatie worden gebruikt, waardoor categorie 9 (Transport en distributie downstream) en 10 (Bewerking van opgeleverde producten) geen rol spelen. Ook categorie 14 (Franchises) is niet relevant, omdat wij geen franchises hebben. Tot slot is categorie 15 (Investerings) niet eenduidig te rapporteren volgens het GHG-protocol, gezien de aard van onze deelnemingen, als hiervoor toegelicht in de paragraaf Consolidatie.

Totaal broeikasgasemissies

Overzicht

In de tabel hieronder worden de scopetotalen gepresenteerd.

Categorie (in ton CO ₂ e)	Prestaties					Ambities					
	2019	2024	Doel 2025	2025	2024-25 %	2019-25	2026	2030	2035	2040	Reductie per jaar %
Scope 1-emissies											
Totaal scope 1-emissies*	28.706	14.512	13.061	10.442	-28%	-64%	9.398	-	-	-	-10%
Biogene scope 1-emissies	1.177	9.509		11.412							
% scope 1-emissies in ETS											
Scope 2-emissies											
Locatiegebaseerd scope 2	6.546	9.067		8.556							
Marktgebaseerd scope 2	6.317	1.155		109			-	-	-	-	0%
Biogene scope 2-emissies	-	-		-							
Scope 3-emissies											
Totaal scope 3-emissies	1.173.851	819.971	838.877	718.171	-12%	-39%	682.262	586.926	293.463	-	-5%
1 Ingekochte goederen en diensten	378.999	454.849		467.161							
2 Kapitaalgoederen	3.835	7.407		6.562							
3 Brandstof en energie	6.251	5.334		4.868							
4 Transport (upstream)	24.869	34.964		30.364							
5 Afval	9.254	9.402		8.834							
6 Zakelijk vervoer	307	92		31							
7 Woon- werkverkeer	4.049	3.543		688							
11 Gebruik verkochte producten	739.547	298.974		195.917							
12 End of life verkochte producten	6.740	5.405		3.746							
Biogene scope 3 emissies	-	-		-							
Totaal broeikasgasemissies											
Totaal BKG locatiegebaseerd	1.209.103	843.550		737.169							
Totaal BKG marktgebaseerd	1.208.874	835.638		728.722	-13%	-40%	691.660	586.926	293.463	-	-5%
Totaal biogene emissies	1.177	9.509		11.412							

* Wanneer de cijfers in deze rij volgens de oude rekenmethode (WTW) berekend zouden zijn, geven deze het volgende resultaat: 2019: 34.895, 2024: 19.827, 2025: 15.312. Zie voor toelichting paragraaf 'Scope 1' in dit hoofdstuk.

Broeikasgasintensiteit

Toelichting

Absolute emissies geven inzicht in onze totale uitstoot, maar zijn lastig te vergelijken tussen bedrijven die verschillen in omvang of sector. Daarom gebruiken we ook broeikasgasintensiteit als maatstaf.

Intensiteit drukt emissies uit ten opzichte van een relevante eenheid, zoals omzet. Dit maakt prestaties beter vergelijkbaar en laat zien hoe efficiënt we werken, ook wanneer onze activiteiten groeien.

Door zowel absolute emissies als intensiteitscijfers te rapporteren, bieden we een compleet beeld: hoeveel we uitstoten én hoe duurzaam we produceren. Zo maken we zichtbaar dat we niet alleen sturen op reductie in absolute zin, maar ook op structurele verbetering van onze efficiëntie.

Rekenmethode

Voor het berekenen van de emissie-intensiteit delen we de totale uitstoot, uitgedrukt in ton CO₂e, door de geconsolideerde omzet van Heijmans N.V. in miljoenen euro's. De omzetcijfers zijn terug te vinden in de winst- en verliesrekening van ons jaarverslag.

Broeikasgasintensiteit (BKGI)	2025	BKGI	2024	BKGI
Omzet (in miljoen euro)	2.772		2.584	
Totaal BKG locatiegebaseerd (in ton CO ₂ e)	737.169	266	843.550	326
Totaal BKG marktgebaseerd (in ton CO ₂ e)	728.722	263	835.638	323

Broeikasgasverwijderingen

Beleid

In onze waardeketen vinden broeikasgasverwijderingen plaats door biogene opslag in biobased materialen die we inkopen voor onder andere nieuwbouwwoningen, zoals houten platen, balken en isolatiematerialen. Deze materialen slaan koolstof op en dragen zo bij aan het verminderen van onze netto-impact.

We brengen deze verwijderingen in kaart volgens de richtlijnen van het GHG-protocol. Daarmee zorgen we voor een transparante en internationaal erkende methodiek. Zodra aanvullende consensusmethoden beschikbaar komen, bijvoorbeeld vanuit het EU-regelgevingskader voor certificering van broeikasgasverwijderingen, passen we deze toe voor de administratieve verwerking.

Hierdoor voldoen we niet alleen aan de huidige standaarden, maar lopen we ook voorop in het toepassen van nieuwe kaders die bijdragen aan een betrouwbare en toekomstbestendige rapportage.

Overzicht

In de tabel hieronder zetten we uiteen welke broeikasgasverwijderingen we dit boekjaar hebben gerealiseerd in onze directe operaties en in onze waardeketen.

Verwijderingen	2025	2024
Eigen operaties (direct)		
Geen		
Totaal		
Waardeketen (indirect)		
Upstream (project Horizon)	2.735	3.235
Totaal GHG removals (ton CO ₂ e)	2.735	3.235
Omkeringen		

Project Horizon (basiswoning)	
Broeikasgassen	Koolstofdioxide (CO ₂), lachgas (N ₂ O, distikstofoxide), methaan (CH ₄) en de fluorhoudende gassen (F-gassen).
Techniek	Biogene opslag.
Rekenmethode	De Centrum Hout-rekenmodule CO ₂ -opslag in hout op basis van de rekenmethode uit de norm EN 16449 'Wood and wood based products - Calculation of sequestration of atmospheric carbon dioxide'.
Nature based	Ja, omdat het gebruikmaakt van natuurlijke processen zoals groei van biobased materialen, bijdraagt aan het behoud en herstel van ecosystemen, helpt bij klimaatmitigatie door de uitstoot van broeikasgassen te verminderen en de biodiversiteit bevordert door het gebruik van diverse biologische materialen en het creëren van habitats.
Beheersing	Lekken en omkeringsgebeurtenissen worden voorkomen, door de bewuste strategische keuze om in te zetten op modulariteit en standaardisatie, zodat de kans op het halen van de ontworpen levensduur (en daarmee de ingegecalculeerde CO ₂ e-opslag) worstcase gehaald wordt en waarschijnlijk overtroffen.
Hoeveelheid	2.735 ton CO ₂ e

Compensatie met carbon credits

Beleid

Wij hebben ons gecommitteerd om onze directe emissies (scope 1) en indirecte emissies ten gevolge van ons energiegebruik (scope 2) in 2030 terug te brengen naar nul. Deze strategische doelstelling is wetenschappelijk getoetst door het SBTi. Tot die tijd willen we onze impact zoveel mogelijk beperken. Daarom compenseren we de resterende emissies via certificaten van projecten die broeikasgassen langdurig vastleggen of fossiele emissies vervangen door duurzame alternatieven.

Onze compensatieprojecten uit Nederland zijn geverifieerd door Stichting Nationale Koolstofmarkt (SNK), projecten buiten Nederland voldoen aan de Verified Carbon Standard (VCS) of Gold Standard. Betrouwbaarheid en effectiviteit zijn voor ons cruciaal, net als de maximale leeftijd van 5 jaar voor de certificaten. We kiezen voor projecten binnen de EU, gericht op hernieuwbare energie (wind, zon, waterkracht) en bosaanplant. We onderzoeken bovendien samenwerking met Staatsbosbeheer om Nederlandse bossen te versterken.

Dit jaar zijn we een bijzonder partnerschap aangegaan met ORCA, gericht op circulaire samenwerking in de praktijk. Binnen dit project wordt jaarlijks maar liefst 45 miljoen kilo plastic gerecycled. Het merendeel daarvan – circa 60% – wordt opnieuw toegepast in Nederland.

De bijbehorende CO₂-certificaten hebben specifiek betrekking op de recycling van Nederlands plastic afval, waarvan ongeveer de helft afkomstig is uit bouw- en sloopstromen. Het gerecyclede materiaal wordt ook gedeeltelijk weer binnen de Nederlandse markt ingezet, waardoor het niet alleen een administratieve exercitie is, maar een tastbare bijdrage aan onze gezamenlijke duurzaamheidsdoelen.

Met dit project geven we invulling aan onze circulaire ambities en laten we zien wat ketensamenwerking kan betekenen. Samen maken we impact: minder afval, minder CO₂ en meer hergebruik van waardevolle grondstoffen. Zo bouwen we niet alleen aan projecten, maar ook aan een toekomst waarin duurzaamheid de norm is.

In 2025 komt ongeveer 66% van de ingekochte carbon credits uit dit project. De resterende 34% komt uit een Europees biomassa project, deze waren nog over van vorig jaar, omdat onze footprint ook toen aanzienlijk lager is uitgevallen.

De aankoop van credits gebeurt jaarlijks, zonder vaste contracten. Eventuele overschotten nemen we mee naar het volgende jaar. Alle credits worden ingetrokken via het systeem van 'Corresponding Adjustments', zodat dubbele registratie wordt voorkomen.

Met deze aanpak zorgen we voor transparantie en dragen we bij aan een klimaatneutrale toekomst.

Het gasverbruik dat in 2024 (1.358 tCO₂e) en 2025 (1.355 tCO₂e) deel uitmaakt van de bruto scope 1 emissies, wordt niet gecompenseerd met carbon credits, maar vergroend met de inzet van garanties van oorsprong (GvO). Het gebruik van deze GvO's mag niet in mindering gebracht worden op ons bruto scope 1 getal, maar dekt wel de directe impact van ons gasverbruik.

CO ₂ credits	2025	2024
Totaal (in ton CO ₂ e)	9.089	16.871
Verwijderingsprojecten		
Reductieprojecten	Project A 66% (5.960 Credits) Circular plastics project Nederland, plastic reststromen uit onder meer de bouwsector worden verwerkt tot grondstoffen voor nieuwe plastic producten. Project B 34% (3.129 Credits) Biomassa project Europa. Het doel van het project is om gebruik te maken van de beschikbare hernieuwbare energiebronnen in de vorm van biomassa-residuen die worden ontvangen als gevolg van de voorbehandeling van hout voor de productie van gebleekte kraftpulp in een pulpfabriek.	Project A 100% (16.871 credits) Het doel van het project is om gebruik te maken van de beschikbare hernieuwbare energiebronnen in de vorm van biomassa-residuen die worden ontvangen als gevolg van de voorbehandeling van hout voor de productie van gebleekte kraftpulp in een pulpfabriek.
Geverifieerd	100%	100%
Aandeel projecten in EU	100%	100%
Corresponding adjustments	100%	100%

CO ₂ e credits gepland	Hoeveelheid (ton CO ₂ e)	Bestemd voor
Totaal	1.939	2026

Net zero restemissies

Bij Heijmans zetten we alles op alles om onze klimaatdoelen te realiseren zonder gebruik te maken van compensatie. Toch erkennen we dat er in 2040 restemissies kunnen overblijven die we niet volledig kunnen neutraliseren, bijvoorbeeld door woon-werkverkeer. Voor die onvermijdelijke emissies hebben we het voornemen om broeikasgasverwijderingen en compensatiecertificaten in te zetten. Dit besluit is gebaseerd op de huidige inzichten: niet alle emissies in alle categorieën kunnen gegarandeerd naar nul worden gebracht. Transparantie is daarbij essentieel.

Toen we onze doelen indienden bij het SBTi, hebben we ingeschat dat het om circa 10% van de emissies uit ons basisjaar 2019 gaat. Dat komt neer op ongeveer 116.000 ton CO₂e.

Met deze aanpak blijven we trouw aan onze ambitie: zoveel mogelijk reduceren binnen onze eigen keten en alleen compenseren waar het écht niet anders kan. Zo bouwen we stap voor stap aan een klimaatneutrale toekomst, met realistische keuzes en maximale impact.

Interne koolstofbeprijzing

Bij Heijmans is een systeem ingericht voor interne CO₂e-beprijzing. Het doel daarvan is het creëren van bewustwording over CO₂e-impact, het geven van een extra stimulans voor duurzame innovaties en het evenredig over de bedrijfsstromen verdelen van de kosten die gepaard gaan met het neutraliseren van onze scope 1- en 2-footprint. Deze beprijzing levert hiermee een bijdrage aan de motivatie voor verantwoordelijken in de bedrijfsstromen om klimaatbeleid en targets te implementeren. In dit koolstofbeprijzingsstelsel wordt geen rekening gehouden met geplande maatregelen om deze uitstoot terug te dringen. Scope 3-emissies, Whoon en Van Gisbergen worden (nog) niet meegenomen in dit systeem.

De prijs van een ton CO₂e is in 2020 eenmalig bepaald op basis van een onderzoek naar de prijs van carbon credits. Er zijn prijzen vergeleken van verschillende aanbieders en verschillende typen projecten die aan onze eisen voldoen, waarna we hier een gemiddelde van hebben genomen. Sindsdien wordt deze prijs jaarlijks herijkt, waarbij de trend in prijsontwikkeling van carbon credits wordt gevolgd en er een correctie wordt toegepast op basis van inflatie.

Koolstofbeprijzing		Volume (ton CO ₂ e)	% verdeling scope 1&2	Prijs	Perimeter
Intern CO ₂ e fonds	2024	23.616	95% s1, 5% s2*	€ 11,65 p/ton	Heijmans totaal, scope 1 & 2
	2025	19.458	99% s1, 1% s2*	€ 15,00 p/ton	Heijmans totaal, scope 1 & 2

* De scope 2 CO₂e-footprint bestaat enkel uit warmte, omdat al onze elektriciteit uit hernieuwbare bronnen afkomstig is.

Rapportagevereisten

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking	
E1-5	37 (a)	Totale energieconsumptie vanuit fossiele bronnen. Energieconsumptie uit fossiele bronnen verwijst naar het totale energieverbruik dat Heijmans verbruikt van fossiele brandstoffen zoals steenkool, aardolie en aardgas.	De totale energieconsumptie uit fossiele brandstoffen wordt berekend als de som van de verschillende fossiele energiebronnen. De informatie is afkomstig van de energieleveranciers.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Geen specifieke beperkingen geïdentificeerd op dit datapunt, additionele toelichtingen worden benoemd bij DR 38 a t/m e.
	37 (b)	Totale energieconsumptie vanuit kernenergie. Energieconsumptie afkomstig uit nucleaire bronnen en welke wordt verbruikt door Heijmans.	Er is in 2025 geen nucleaire energie verbruikt.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	37 (c) i.	Totale energieconsumptie vanuit hernieuwbare brandstoffen (brandstof). Energieconsumptie vanuit hernieuwbare bronnen betreft het verbruik door Heijmans HVO100 brandstof.	Onderliggende data voor HVO100 wordt opgehaald bij de respectievelijke leveranciers. Omrekenen van liters naar MWh wordt gedaan op basis van de energieintensiteit per brandstofeenheid (Klimaatakkoord.nl), waarbij de eenheid wordt omgezet naar Joule en opvolgend de relevante eenheid.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	37 (c) ii.	Totale energieconsumptie vanuit hernieuwbare brandstoffen (ingebracht). Energieconsumptie vanuit hernieuwbare brandstoffen specifiek voor ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling.	Data wordt onttrokken van de afrekeningen van de energieleverancier, welke vervolgens worden omgerekend naar MWh. Een klein gedeelte van de cijfers kunnen niet worden opgehaald o.b.v. factuurdata en worden specifiek geschat m.b.v. data van energieleverancier Engie. Voor het specifieke energieverbruik voor Whoon kantoren (enkelvoud) wordt er gebruik gemaakt van geschatte cijfers o.b.v. het aantal verdiepingen wat wordt gehuurd in zijn panden.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	37 (c) iii.	Totale energieconsumptie vanuit hernieuwbare brandstoffen (non-fuel). Totale energieconsumptie vanuit hernieuwbare brandstoffen (non-fuel): energieconsumptie uit zonnepanelen. voor Heijmans komt dit voort uit de geïnstalleerde zonnepanelen op haar locaties.	Energieconsumptie uit zonnepanelen. Optelling van opgewekte energie welke wordt opgeleverd door het facilitair bedrijf o.b.v. het aflezen van verbruiksdata op de verschillende locaties.	Kantoorlocaties die niet uitgelezen kunnen worden, worden uitgesloten van rapportage, nadat de inschatting is gemaakt dat dit geen materiële verschillen oplevert voor onze energie rapportages.	Op enkele kantoorlocaties is de opwekking en het verbruik nog niet goed uit te lezen.
	38 (a)	Fossiel Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten. Brandstofverbruik betreft het verbruik door Heijmans. Uit kolen en kolenproducten is verbruik uit vaste fossiele brandstof die bestaat uit verkooldde plantenresten.	Verbruik van steenkool is een activiteit die niet voorkomt bij Heijmans. Derhalve is dit cijfer nul.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	38 (b)	Fossiel Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten. Fossiel brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten is bij Heijmans het verbruik vanuit de brandstoffen benzine en diesel.	Factuurdata van leveranciers (bijv. Leaseplan en Oliecentrale Nederland) wordt gebruikt om te berekenen hoeveel brandstof er uit fossiel wordt verbruikt. Dit wordt ontvangen in liters en omgerekend naar MWh. Omrekenen van liters naar MWh wordt gedaan op basis van de energieintensiteit per brandstofeenheid (Klimaatakkoord.nl) waarbij de eenheid wordt omgezet naar Joule en opvolgend de relevante eenheid.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	38 (c)	Fossiel Brandstofverbruik uit aardgas. Brandstofverbruik betreft het verbruik door Heijmans. Fossiel brandstofverbruik vanuit aardgas, dat wordt gebruikt in verwarmingssystemen op kantoren en soms bouwplaatsen.	Data wordt onttrokken van de afrekeningen van de energieleverancier welke vervolgens worden omgerekend naar MWh.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	38 (d)	Fossiel Brandstofverbruik uit andere niet-hernieuwbare bronnen. Brandstofverbruik uit andere niet-hernieuwbare bronnen betreft voor Heijmans het verbruik van propaan en LPG.	Factuurdata van leveranciers (bijv. Leaseplan en Oliecentrale Nederland) wordt gebruikt om te berekenen hoeveel brandstof er uit fossiel wordt verbruikt. Dit wordt ontvangen in liters en omgerekend naar MWh. Omrekenen van liters naar MWh wordt gedaan op basis van de energieintensiteit per brandstofeenheid (Klimaatakkoord.nl) waarbij de eenheid wordt omgezet naar Joule en opvolgend de relevante eenheid.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking	
	38 (e)	Fossiel Brandstofverbruik uit ingekochte of verworven elektriciteit. Energieconsumptie vanuit fossiele bronnen specifiek voor ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling.	Verbruik van fossiele bronnen voor ingekochte of verworven elektriciteit wordt gecompenseerd met Garanties van Oorsprong, derhalve is dit getal 0.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	39	Productie van (niet-)hernieuwbare energie. Fossiele energieproductie verwijst naar het proces van het opwekken van energie door het verbranden van fossiele brandstoffen voor Heijmans, zoals aardgas, kolen en stookolie.	Productie van fossiele energie komt niet voor bij Heijmans. Derhalve is dit cijfer nul.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	40	Energie-intensiteit van activiteiten in activiteiten met grote klimaatimpact. Energie-intensiteit betreft de totale energieconsumptie in MWh gedeeld door de omzet in miljoenen.	Energie intensiteit. Totaal energieverbruik in MWh gedeeld door omzet in miljoenen euro's.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
E1-6	48 (a)	Energieverbruik op basis van DR 38. De omzet komt uit de jaarrekening 2025.			
		Heijmans meet scope 1-emissies op basis van de daadwerkelijk gekochte hoeveelheden brandstoffen, waardoor we broeikasgasemissies van stationaire verbranding, mobiele verbranding, procesemissies en vluchtige emissies meenemen in onze rapportage. Deze inventarisatie hebben we uitgevoerd volgens de standaard van het GHG-P, aangevuld met de vereisten vanuit het SBTi.	In scope 1 wordt vanaf 2025 de tank-to-wheel (TTW) emissiefactor gebruikt en in scope 3 de well-to-tank (WTT). Om helder en transparant over de gevolgen van deze aanpassing te communiceren, laten we dit jaar ook zien hoe het totaal van scope 1 eruitziet in de oude (WTW) rekenmethode. Dit doen we met een voetnoot gekoppeld aan het betreffende getal.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.	
	Data wordt opgehaald bij energieleveranciers, Leaseplan en Oliecentrale Nederland vermenigvuldigd met CO ₂ -emissiefactor van https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/.	Het additief Ad Blue heeft in 2025 nog geen WTW en WTT emissiefactor, maar wel een TTW emissiefactor. In onze berekeningen is in de WTW cijfers wel de TTW impact opgenomen.			
	48 (b)	Percentage scope 1 emissies als onderdeel van ETS. Geeft aan hoeveel van de emissies onder het Emission Trading System (ETS) vallen.	Niet van toepassing, Heijmans valt niet onder een ETS systeem.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	49 (a)	Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies. Heijmans rapporteert in scope 2 haar emissies die vrijgekomen zijn bij alle ingekochte elektriciteit, warmte, stoom en koeling, conform GHG-P en SBTi. Dit geldt voor de locatiegebaseerde manier m.b.v. een landelijk gemiddelde in conversie berekeningen.	Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies komen bij Heijmans voor in de emissies rondom ingekochte elektriciteit, kerosineverbruik bij het vliegen en brandstofverbruik van privé auto's.	Voor Van Gisbergen en Whoon data is voor 2019 een volledige schatting gemaakt op basis van de cijfers over 2024 en 2025.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
Data wordt opgehaald bij energieleveranciers, Leaseplan en Oliecentrale Nederland vermenigvuldigd met CO ₂ -emissiefactor van https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/.		Het voornaamste gedeelte van ons elektriciteitsverbruik komt van een hoofdleverancier. Voor deze leverancier hanteren we een geschoven boekjaar van December 24 - November 25, vanwege beschikbaarheid van data.	Een klein deel van ons elektriciteitsverbruik wordt niet aangeleverd door onze hoofdleverancier van elektriciteit. Dat gedeelte schatten we in door facturen te controleren van mogelijke elektriciteitsleveranciers. Vervolgens delen we het bedrag dat aan elektriciteit is ingekocht door een gemiddelde prijs per kWh.		
49 (b)	Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies. Heijmans rapporteert in scope 2 haar emissies die vrijgekomen zijn bij alle ingekochte elektriciteit, warmte, stoom en koeling, conform GHG-P en SBTi. Dit geldt voor een marktgebaseerde methode m.b.v. een specifieke emissiefactor die gebaseerd is op het ingekochte product.	Zie berekening voor DR 49(a). Specifiek wordt er gebruik gemaakt van een aparte conversiefactor (marktgebaseerd vs. locatiegebaseerd).	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.	

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
50 (a)	Uiteensplitsing scope 1- en 2-emissies naar consolidatiekring en onderliggende dochterondernemingen.	Zie de methodologie voor scope 1- en 2-emissies.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
50 (b)	Vraagt om een uiteensplitsing van scope 1- en 2-emissies. Voor Heijmans niet van toepassing met de reden dat alles binnen de N.V. wordt geconsolideerd en er geen significante aparte dochterondernemingen zijn.		Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	
51	Uiteensplitsing scope 3-emissies naar categorieën. Onze scope 3-emissies omvatten alle uitstoot die is vrijgekomen bij alles wat plaats vindt vóór of ná onze activiteiten. Dat loopt dus uiteen van de emissies vrijgekomen bij bijvoorbeeld het beton dat wij inkopen, tot emissies vanwege het gebruik van woningen tijdens de volledige levensduur nadat wij deze opgeleverd hebben. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Green House Gas-Protocol Corporate Value Chain standaard, vereisten vanuit SBTi en waar nodig verduidelijkt met de scope 3-handreiking van de DGBC.	Totale scope 3 emissies = 1. Ingekochte goederen en diensten + 2. Kapitaalgoederen + 3. Brandstof en energie + 4. Transport (up) + 5. Afval + 6. Zakelijk vervoer + 7. Woon- en werkverkeer + 11. Gebruik verkochte producten + 12. End-of-Life verkochte producten. Overige categorieën zijn niet van toepassing op Heijmans. Specifiek kan 11 worden onderverdeeld in: - 3.11: Wonen: aantal opgeleverde gebouwen * emissiefactor BENG rapportage, bij Heijmans wordt een gemiddelde BENG-prestatie van een project genomen voor alle woningen binnen dat project. Whoon en van Gisbergen rekenen met de BENG-berekening per woning. - 3.11: Werken: Toepassingsdrempel: projecten met totale opbrengsten boven de 5 mln euro. In het geval van renovaties wordt hier eveneens bij gekeken of het een volgens het bouwbesluit (BBU) ingrijpende renovatie betreft; geschatte levensduur * aantal verkocht in rapportageperiode * geschat elektriciteitsverbruik (kWh) * emissiefactor voor elektriciteit (kg CO₂e/kWh). Vanaf 2025 wordt ook Utiliteit services meegenomen in de data, hiervoor is daarom eveneens een herberekening uitgevoerd in 2019 en 2024. 3.11: Verbinden: voor de grootste categorie waar dit onderdeel binnen Verbinden uit is opgebouwd (armaturen buitenverlichting) is vanaf 2025 leveranciersspecifieke data beschikbaar. Dit geldt ook voor de rapportagejaren 2019 en 2024, hierom hebben we deze jaren herberekend. De aanvulling van het deel dat we niet specifiek kunnen ophalen en de overige productgroepen in deze categorie wordt eenvoudige berekening gemaakt: EUR bedrag / geschatte gemiddelde prijs per stuk * geschat gemiddeld verbruik * emissiefactor voor elektriciteit.	Uitsluiting van categorieën: Er zijn voor Heijmans zes categorieën van scope 3 niet van toepassing. Geleaste goederen in onze upstream (categorie 8) worden gerapporteerd in onze scope 1 en 2, downstream (categorie 13) komt bij ons niet voor. Als bouwbedrijf leveren wij producten op die verankerd zijn op een locatie en direct geschikt zijn voor gebruik, wat betekent dat zowel categorie 9 'Transport en distributie downstream' en 10 'Bewerking van opgeleverde producten' geen rol vervullen in onze impact. Categorie 14 'Franchises' is bij ons niet van toepassing, wij hebben geen franchises. Categorie 15 'Investerings' is vanwege de aard van de deelnemingen die een bouwbedrijf aangaat niet helder te rapporteren in lijn met het GHG-P. We lichten dit laatste ook eerder toe in dit hoofdstuk onder paragraaf 'Inventarisatie, consolidatie'. In categorie 3.11 bij Utiliteit speelt dit jaar een unieke situatie bij een enkel project waardoor deze wel binnen de gestelde grenzen zou vallen, maar toch niet meegenomen wordt in de rapportage. Het betreft Project A-pier Schiphol, waar Heijmans door Schiphol is gevraagd om werkzaamheden uit te voeren aan de reeds in aanbouw zijnde A-pier. De werkzaamheden die we hebben uitgevoerd hebben zich beperkt tot die werkzaamheden die noodzakelijk waren om het gebouw weer- en winddicht te maken en te conditioneren. We traden hierbij op als aannemer van een beperkt aantal werkpakketten en hebben vanuit onze rol geen invloed gehad op de algehele energieprestatie van het gebouw. Wij dragen daarom geen verantwoordelijkheid voor het energiegebruik van de A-pier. Een ander project van Utiliteit in rapportagejaar 2024 kwalificeert als nieuwbouw, waarbij Heijmans uitsluitend als nevenaannemer verantwoordelijk was voor de installatietechnische werkzaamheden. Omdat er geen ontwerp- of bouwkundige invloed van Heijmans is geweest en installaties doorgaans 25–35% van de totale bouwkosten vertegenwoordigen, is gekozen voor een conservatieve en veilige allocatie van 50% van de totale projectemissies. Deze methodiek is consistent toegepast en sluit aan bij de beperkte invloedssfeer van Heijmans en de proportionaliteit van onze bijdrage aan het totale werk. Spendanalyse. Verschillende omrekenfactoren worden gebruikt in de conversietabellen voor categorieën 1, 2, 4 en 5.	Categorie 3.11 Vastgoed: BENG-analyse wordt uitgevoerd op woningen ontwikkeld door Vastgoed. Dit cijfer wordt geëxtrapoleerd over alle door Woningbouw opgeleverde projecten. Verbruik van verkochte producten: Bij de door ons opgeleverde infrastructurele werken zijn geen projectspecifieke berekeningen beschikbaar die een gedegen cijfer presenteren van het energieverbruik. Daarnaast is er in ons ERP- systeem geen mogelijkheid om aantallen van producten die energie verbruiken te registreren of terug te halen. Whoon en Van Gisbergen: De data van Whoon en van Gisbergen is niet voor alle jaren en categorieën beschikbaar en daarom ingeschat op basis van Heijmans-data. Categorie 3.12 End of life verkochte producten: Momenteel zijn niet alle bedrijfsstromen meegenomen. Voor Infra en Utiliteit zijn nog geen gegevens inzichtelijk en wordt nu nog niets gerapporteerd.

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking	
		Per categorie van scope 3 verdeeld op welke basis datapunt berekend wordt: spend of SSC-methode. Spend is een uitgavenanalyse en SSC-methode is via het opvragen van declaraties en registratie van gemaakte kilometers. - 1 spend (x USEPA emissiefactoren), voor asfalt is leveranciersspecifieke informatie opgenomen, - 2 spend (x USEPA emissiefactoren), - 3 brandstoffen en energie x WTT emissiefactor, - 4 spend (x USEPA emissiefactoren), - 5 spend (x USEPA emissiefactoren), - 6 gemiddelde zakelijk vervoer emissiefactor van https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/ vermenigdvuldigd met declaraties en km-registratie, - 7 gemiddelde woon-werk emissiefactor van https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/ vermenigdvuldigd met woon-werk kilometers van alle personeel zonder leaseauto, - 11 zie hierboven, - 12 vastgoed/woningbouw door een gemiddeld kengetal uit MPG-berekeningen te extrapoleren over alle opgeleverde woningen. Voor Whoon vindt er voor alle categorieën, behalve 1 en 11, en de cijfers van 2019 en 2024, inschattingen plaats. Te maken op basis van de 2025 -cijfers, omzetverhoudingen en scope 3- verhoudingen van Heijmans. Voor Van Gisbergen worden voor alle categorieën een schatting gemaakt, met uitzondering van scope 1, scope 2, scope 3 categorie 3 en categorie 11, en additioneel voor 2025 scope 3 categorie 1.	Whoon en Van Gisbergen categorie 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12. De aanname is dat de inschattingen die op bovenstaande categorieën gedaan worden een accuraat beeld geven van de werkelijkheid. Verbruik van verkochte producten. Objecten van Utiliteit worden gerapporteerd door een inschatting te maken van het energieverbruik middels kengetallen per type object, zoals kantoorgebouwen, ziekenhuizen en datacenters. Deze kengetallen zijn opgehaald uit ofwel projectspecifieke berekeningen, of door gemiddelden op te halen van WEii.		
	53	Broeikasgas-intensiteit. Totalen ton CO ₂ e gedeeld door omzet in miljoen euro. De netto-opbrengst refereert naar de omzet uit het jaar 2025 voor Heijmans.	Broeikasgasemissie-intensiteit (totale broeikasgasemissies per netto-opbrengst) : [totale broeikasgasemissies]/[netto-opbrengst in miljoen euro]. Totale broeikasgasemissies: [Scope 1-emissies] + [Scope 2-emissies] + [Scope 3-emissies].	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	54	Broeikasgas-intensiteit. Totalen ton CO ₂ e gedeeld door omzet in miljoen euro. De netto-opbrengst refereert naar de omzet uit het jaar 2025 voor Heijmans.	Broeikasgasemissie-intensiteit (totale broeikasgasemissies per netto-opbrengst) : [totale broeikasgasemissies]/[netto-opbrengst in miljoen euro]. Totale broeikasgasemissies: [Scope 1-emissies] + [Scope 2-emissies] + [Scope 3-emissies].	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	55	De aansluiting van de betrokken posten of toelichtingen in de jaarrekening op het bedrag van de netto-opbrengsten.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
E1-7	58 (a)	Totale hoeveelheid opgeslagen en verwijderde broeikasgassen. Broeikasgasverwijdering verwijst naar het proces van het verminderen van de concentratie van broeikasgassen in de atmosfeer. Dit kan op verschillende manieren worden bereikt, zoals het verwijderen van broeikasgassen uit industriële uitstoot, het bevorderen van natuurlijke processen die broeikasgassen uit de atmosfeer halen, of het ontwikkelen van technologieën die broeikasgassen direct uit de lucht kunnen halen. In de huidige waardeketen van Heijmans, vinden broeikasgasverwijderingen plaats middels biogene opslag in de ingekochte biobased materialen (houten platen/balken, isolatie) voor nieuwbouwwoningen.	Binnen projecten worden broeikasgasverwijderingen gedaan. De verwijdering wordt berekend aan de hand van de Centrum Hout-reenmodule CO ₂ -opslag in hout op basis van de rekenmethode uit de norm EN 16449 'Wood and wood based products - Calculation of sequestration of atmospheric carbon dioxide'.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	59 (a)	Het totale aantal carbon credits buiten de waardeketen van de onderneming welke getoetst zijn aan erkende kwaliteitsstandaarden (in ton CO ₂ e) . Carbon credits refereren naar de aankoop van certificaten van projecten waar CO ₂ langdurig wordt vastgelegd of fossiele emissies worden vervangen door duurzame alternatieven.	Totaal aantal carbon credits: [totaal aantal ingekochte credits inclusief nog niet vernietigde credits]. Wij kopen alleen carbon credits die geleverd zijn door erkende kwaliteitsstandaarden en vernietigen deze op basis van de totaalhoeveelheid CO ₂ in scope 1&2 van 2025.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	59 (b)	Het totale aantal carbon credits buiten de waardeketen van de onderneming welke in de toekomst gepland staan. Carbon credits refereren naar de aankoop van certificaten van projecten waar CO ₂ langdurig wordt vastgelegd of fossiele emissies worden vervangen door duurzame alternatieven.	Totaal aantal carbon credits: [totaal aantal ingekochte credits inclusief nog niet vernietigde credits]. Wij kopen alleen carbon credits die geleverd zijn door erkende kwaliteitsstandaarden en vernietigen deze op basis van de totaalhoeveelheid CO ₂ in scope 1&2 van 2025.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.



Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking	
E1-8	63 (c)	Prijs voor een ton CO ₂ e in euro's. Interne CO ₂ beprijzing bij Heijmans gebeurt via een centraal fonds waar bedrijfsonderdelen op basis van ingeschatte scope 1- en scope 2-uitstoot jaarlijks een bijdrage aan leveren in euro's.	De prijs is gebaseerd op marktinformatie van aanbieders en verschillende typen projecten. De verdeling is 100% op scope 1 en 0% op scope 2, aangezien de scope 2 footprint 0 is n.a.v. enkel elektriciteit uit hernieuwbare bronnen.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Bij deze inschatting wordt geen rekening gehouden met geplande maatregelen om deze uitstoot terug te dringen. Scope 3-emissies worden niet meegenomen in dit systeem.
	63 (d)	Benaderende brutovolumes scope 1-, 2- en 3-emissies gerelateerd aan interne koolstofbeprijzing uitgedrukt in ton CO ₂ e.	Bruto volumes emissies gerelateerd aan interne koolstofbeprijzing: (geschatte scope 1-emissies) + (geschatte scope 2-emissies voor 2025). Emissies op basis van toelichtingen zoals verstrekt in voorgaande rijen.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Bij deze inschatting wordt geen rekening gehouden met geplande maatregelen om deze uitstoot terug te dringen. Scope 3-emissies worden niet meegenomen in dit systeem.

Water

Water vormt de basis van een gezonde leefomgeving, maar de druk op ons watersysteem neemt snel toe. Onze werkzaamheden en die van onze partners hebben impact op de waterbalans, waterkwaliteit en het watergebruik in Nederland. Beperkte waterbeschikbaarheid belemmert mogelijke toekomstige projectontwikkelingen. Heijmans neemt zijn verantwoordelijkheid, door water integraal mee te nemen in alles wat we doen. We nemen tal van maatregelen om onze negatieve impact te beperken en zelfs terug te dringen, bijvoorbeeld door het verminderen van drinkwatergebruik op onze eigen locaties. We beschikken over de expertise om de kwaliteit en kwantiteit van water te verbeteren, en trekken hierin nauw op met onze ketenpartners. Ook participeren we actief in netwerken als Collectief Natuurinclusief Domein Water, de Waterbank en de Waterambassade, om samen tot nieuwe inzichten en innovaties te komen.

Impacts, risico's en kansen

In de herijking van de DMA is voor water de eerder vastgestelde negatieve impact op de upstreamwaardeketen en eigen activiteiten opgesplitst in twee afzonderlijke negatieve impacts. Door in het ontwerp rekening te houden met verschillende waterprincipes zien we ook dat we in de downstreamwaardeketen een positieve impact hebben.

IRO's en kerngegevens E3

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Water	Actuele negatieve impact: De impact op het watersysteem door onze activiteiten in het openbare gebied en in onze eigen kantoren en bouwplaatsen als het gaat om waterbalans/kwantiteit, waterkwaliteit en watergebruik.	◀●▶	KT MT LT	Duurzaamheid
	Actuele positieve impact: De impact op het gebied van water door rekening te houden met waterbalans/kwantiteit, waterkwaliteit, waterveiligheid en watergebruik bij het ontwerpen van bouwwerken.	◀○▶	KT MT LT	Duurzaamheid
	Actuele negatieve impact: De impact op het watersysteem door activiteiten van toeleveranciers die een negatief effect hebben op de waterbalans/kwantiteit, waterkwaliteit en watergebruik.	◀○▶	KT MT LT	Duurzaamheid
	Risico: Het risico op beperkte of geen waterbeschikbaarheid binnen gebiedsontwikkeling waardoor projecten niet kunnen worden gerealiseerd.	◀●▶	KT MT LT	Duurzaamheid
◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn				

Kerngegevens water

Waterintensiteit (m ³ / mln €)	Watergebruik hoog en extreem hoog in waterrisicogebied (m ³)	Watergebruik hoog en extreem hoog in waterstressgebied (m ³)
2025 25,7 2024 23,9	2025 0 2024 27	2025 26.009 2024 32.836

Belangrijkste doelstellingen

Reductie van 30% drinkwatergebruik op kantoren en projectlocaties
2025 70.519 (4%) 2019* 73.080

* Basisjaar

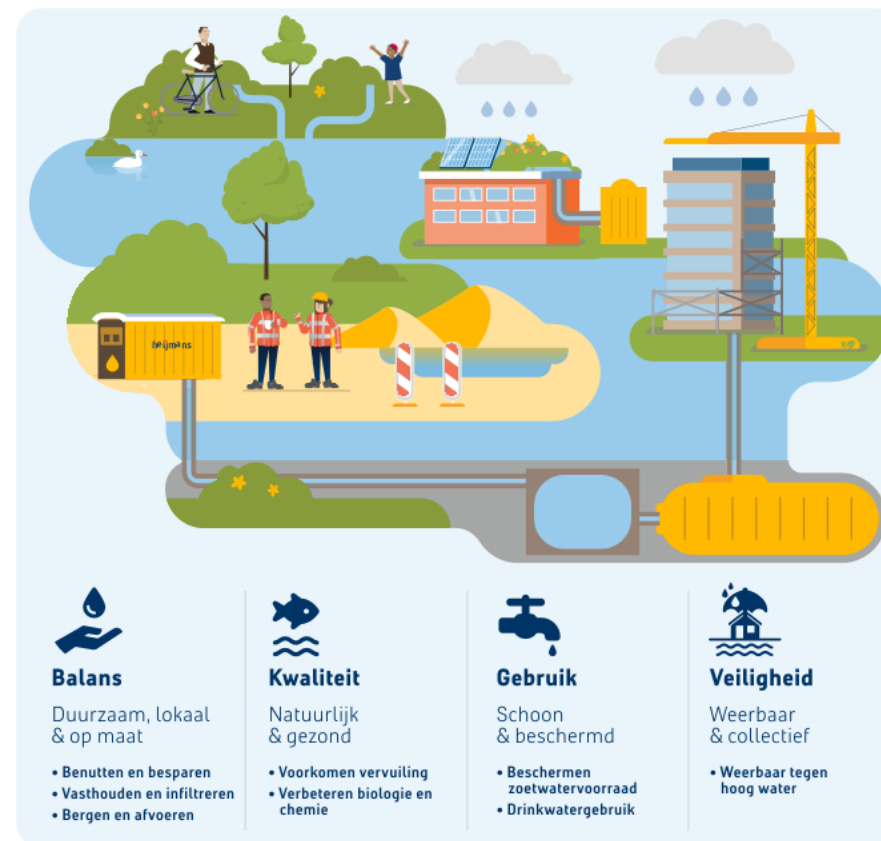
Verder merken we een afhankelijkheid van water om onze bedrijfsactiviteiten te realiseren en we zien een risico dat de waterbeschikbaarheid in de toekomst af gaat nemen. Hier hebben we ook een financieel risico voor geïdentificeerd.

Beleid

We willen de duurzame aanvoerder op water zijn. Ons uitgangspunt: we geven meer dan we nemen en laten de omgeving beter achter dan we deze aantreffen. We hanteren water als sturend principe in onze projecten. Daarbij houden we rekening met gebieden met hoge waterrisico's en fysieke watereigenschappen die de omgeving nadelig beïnvloeden. Deze eigenschappen hebben betrekking op waterbalans, waterkwaliteit en de daaraan gekoppelde veiligheid voor de omgeving. Ook zijn er gebieden met waterstress, waar een tekort aan water ontstaat door hoog watergebruik en tegelijkertijd een lage waterbeschikbaarheid. In de toekomst willen we daar onze negatieve impact minimaliseren en onze positieve impact vergroten. Dit beschrijven we ook in ons beleid 'Water raakt' beschikbaar op rapportage.heijmans.nl. Het beleid wordt gedeeld met stakeholders om over de waterthema's het gesprek te voeren. Ons beleid sluit aan op een aantal initiatieven in de markt die verder worden beschreven bij de maatregelen. Het beleid is opgesteld voor de hele waardeketen, maar de implementatie vindt nu alleen nog plaats binnen onze eigen organisatie.

Water vormt de basis voor een gezonde leefomgeving. We onderscheiden daarbij het natuurlijke watersysteem en het technische systeem, die zijn ontworpen voor menselijke behoeften en veiligheid. Het natuurlijke systeem omvat hemelwater, grondwater en oppervlaktewater. Het technische systeem bestaat onder meer uit riolering, waterbouwkundige constructies, bronnering, drinkwatervoorziening en proceswaterinstallaties. Deze verschillende vormen van water zijn onderling verbonden via diverse kringlopen. Om zorgvuldig met water om te gaan, is het essentieel om de impact op de volledige waterkringloop te overzien. Daarbij besteden we aandacht aan waterkwaliteit, watergebruik, waterbalans en waterveiligheid.

Visie op water



Watergebruik, waterbalans, waterkwaliteit en waterveiligheid zijn nauw met elkaar verbonden. Een hoog watergebruik beïnvloedt de waterbalans en kan leiden tot waterstress, vooral in gebieden met een lage beschikbaarheid van water. De hoeveelheid water heeft vervolgens impact op de kwaliteit en veiligheid, terwijl waterkwaliteit op haar beurt bepalend is voor de gezondheid en veiligheid van de omgeving. Met onze activiteiten en onze waardeketen beïnvloeden we het openbare gebied en het watersysteem. Tegelijkertijd zijn wij afhankelijk van een goed werkend watersysteem: afnemende waterbeschikbaarheid kan leiden tot (financiële) risico's, zoals het niet kunnen realiseren van projecten. Deze afhankelijkheid hangt samen met ons watergebruik, maar ook met de waterbalans en waterkwaliteit in de omgeving. Bij het ontwerpen van bouwwerken streven we naar een positieve impact op het eindgebruik. Momenteel doen we niet aan het winnen of behandelen van water. We werken aan het vergroten van inzicht op de watervoetafdruk (eigen operatie en de toeleveringsketen). Mocht blijken dat deze voetafdruk fors hersteld dient te worden, dan zien we waterwinning wel als een mogelijke maatregel. Ons beleid richt zich niet op waterbeheer, waterverontreiniging of duurzame oceanen en zeeën, aangezien deze thema's slechts in beperkte mate samenhangen met onze activiteiten.

Maatregelen

We werken met de Ecologie-, Bodem- en Water-scan (EBW-scan) en hanteren duurzame ontwerpprincipes voor het evenwicht tussen ecologie, bodem en water. Hiermee worden project specifieke maatregelen bepaald. Daarnaast nemen wij deel aan netwerken om nieuwe waterinitiatieven te verkennen en toe te passen.

Op dit moment is er nog beperkt inzicht in de inzet van middelen voor de strategische uitvoering en in de wijze van monitoring. In de tabel op de volgende pagina lichten we maatregelen toe die afgelopen jaar zijn ingezet. De tijdshorizon van deze maatregelen is ook gekoppeld aan de duur van een project, het gaat om projecten die zijn gestart voor of in 2025. Voor de classificatie wordt elke maatregel gekoppeld aan een stap in de mitigatieladder voor water. De mitigatieladder is een stappenplan om negatieve effecten op de natuur te minimaliseren. Ook geven we aan of een maatregel in 2025 in een waterrisicogebied is ingezet.

Binnen onze eigen activiteiten bevinden we ons nog in de fase waarin we inzicht aan het verkrijgen zijn waar de grootste waterimpact ligt. Maatregelen om het watergebruik in onze operatie te reduceren worden in de komende jaren vastgesteld. Om meer grip te krijgen op de impact van onze waardeketen zijn we in 2025 gestart met een onderzoek naar watergebruik in de toeleveringsketen. Daarbij onderzoeken we onder meer of bij de toepassing van beton en staal minder drinkwater kan worden gebruikt en/of alternatieve ontwerpkeuzes mogelijk zijn. Dit onderzoek is nog volop in uitvoering, maar onze ambitie is om het in de komende jaren verder uit te breiden en op basis daarvan passende reductiemaatregelen te formuleren.

Maatregel		Uitleg	Mitigatieladder	Risicogebied	Koppeling beleid	Waardeketen
Meetinstrumenten	Impact assessment Kaderrichtlijn Water	We hebben een assessment uitgevoerd op activiteiten die we uitvoeren in projecten en het effect daarvan op de waterkwaliteit in beeld gebracht. Daar zoeken we passende beheersmaatregelen bij. Dit is uitgevoerd in samenwerking met TAUW.	n.v.t.	Wel	Waterkwaliteit	Eigen operatie en upstream
	Waterbank	We hebben een restwaterscan in een project uitgevoerd voor het hergebruik van bronneringswater.	Terugwinning en hergebruik van water	Wel	Watergebruik	Upstream
	Toetsingkader waterkwaliteit	Het Toetsingskader Waterkwaliteit voor Regionale Wateren stelt waterbeheerders en initiatiefnemers in staat om op een eenduidige en gestructureerde manier te beoordelen of meldings- en vergunningplichtige activiteiten de waterkwaliteit schaden, in overeenstemming met de eisen van de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW). In 2025 pasten we dit toe op twee projecten: negatieve effecten werden gemitigeerd, terwijl bij neutrale effecten aanbevelingen zijn gedaan om de waterkwaliteit verder te verbeteren.	Opheffen van negatieve impact op waterkwaliteit en waterkwaliteit verbeteren	Niet	Waterkwaliteit en waterbalans	Eigen operatie
Partnerschappen	Bouwtafel drinkwaterzuinige woonwijken	Een initiatief van provincie Gelderland en drinkwaterbedrijf Vitens om drinkwater te besparen bij woningbouw. Dit is een publiek-private samenwerking waarin nieuwe methodieken rondom drinkwaterbesparing worden ontwikkeld en toegepast.	Verminderen van drinkwatergebruik	Niet	Watergebruik	Downstream
	'Stem van water'-sessie	We hebben dit jaar in een gebiedsontwikkeling een ontwerpatelier gestart met de gemeente, waterschap, drinkwaterbedrijf en provincie waar de 'Stem van het water' specifiek aan tafel zat.	n.v.t.	Wel	Algemeen	Upstream
Intern onderzoek	Interne waterstandaarden	Binnen verschillende bedrijfstromen worden standaarden ontwikkeld voor waterproblemen. Deze delen we onder andere in ons Heijmans Oplossingen Platform (HOP) en de kennisbank productkwaliteit.	n.v.t.	Niet	Algemeen	Eigen operatie en downstream
	Koppelkansen Kaderrichtlijn Water en natuurherstel	In samenwerking met inwoners en opdrachtgevers hebben we op een dijkversterkingsproject een nevengeul heringericht, waardoor natuurherstel gerealiseerd wordt en de waterkwaliteit verbeterd.	Herstel en regeneratie van aquatische ecosystemen	Niet	Waterkwaliteit en waterveiligheid	Downstream
Overig	Aanleg kunstmatig rif	Bij een dijkverstevigingsproject hebben we een kunstmatig rif aangelegd en een natuurlijke kwelder. Met innovatieve maatregelen is meer aquatische biodiversiteit hersteld en waterkwaliteit verbeterd.	Herstel en regeneratie van aquatische ecosystemen	Niet	Waterkwaliteit	Downstream
	Alternatieve waterbronnen	We onderzoeken of het mogelijk is om bij de productie van materialen andere waterbronnen toe te passen dan drinkwater. Zo kijken we of oppervlaktewater gebruikt kan worden bij het aanmaken van grout en regenwater gebruikt kan worden voor mobiele betoncentrales.	Verminderen van drinkwatergebruik	Niet	Watergebruik	Upstream
	Dijkversteving	We hebben diverse projecten gericht op dijkversteving. Daarbij kijken we naar het gebied waar we werkzaam zijn en nemen we passende maatregelen.	n.v.t.	Niet	Waterbalans, waterveiligheid	Eigen operatie en upstream
	Herinrichting straten	Bij projecten zetten we soms specifiek in op de afwatering. Zo brengen we wadi's aan voor berging en het zuiveren van afstromend wegwater.	n.v.t.	Wel	Waterbalans en waterveiligheid	Downstream
	Mobiele waterzuiveringsinstallatie	We hebben een compacte waterzuiveringsinstallatie, daarmee kunnen we verontreinigd grondwater reinigen.	Terugwinning en hergebruik van water	Wel	Waterkwaliteit	Eigen operatie en downstream
	Regenwateropvang	We hebben dit jaar een project opgeleverd waarbij regenwater wordt opgevangen en gebruikt om toiletten door te spoelen. Dit vermindert het gebruik van drinkwater.	Verminderen van drinkwatergebruik	Niet	Watergebruik	Downstream

Doelstellingen

Het huidige gebruik van drinkwater draagt bij aan de uitputting van natuurlijke hulpbronnen. Maatschappelijk spelen meerdere belangen die druk zetten op de waterbeschikbaarheid. De overheid en drinkwaterbedrijven sturen daarom op het verminderen van watergebruik. Het kabinet heeft in 2022 bepaald dat zakelijke grootgebruikers in 2035 een drinkwaterreductie van 20% moeten realiseren ten opzichte van 2019. Heijmans zet een extra stap vooruit: wij hebben als strategische doelstelling om het drinkwatergebruik binnen onze eigen operatie met 30% te reduceren in 2030, zowel op kantoorlocaties als projectlocaties, ten opzichte van 2019.

De resultaten van dit jaar vertonen een lichte daling ten opzichte van het basisjaar 2019. Hoewel het watergebruik in 2025 weer is toegenomen vergeleken met 2024, blijven de cijfers over de gehele linie stabiel. We zien een aantal mogelijkheden voor de beperkte reductie:

- Langdurig hoge temperaturen kunnen zorgen voor een extra watervraag tijdens bouwwerkzaamheden, zowel in 2019 als 2025 was er sprake van hoge temperaturen.
- Gezien waterbesparende maatregelen nog niet structureel op elk project worden toegepast, kan het gebruik worden beïnvloed door de specifieke aard van de werkzaamheden.

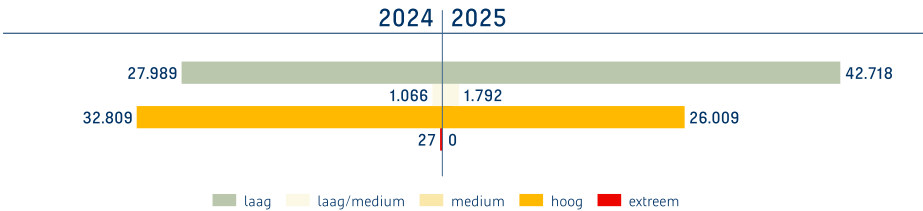
We gaan de stijging verder onderzoeken. Met de cijfers over 2025 kunnen we ons gaan richten op de locaties met het hoogste watergebruik en daar gerichte maatregelen nemen. We zetten ons momenteel in om de inzichten rondom watergebruik te vergroten, mogelijk dat dit in de toekomst ook leidt tot doelstellingen rondom het gebruik in gebieden met waterstress of waterrisico. Rondom waterkwaliteit, -balans en -veiligheid hebben we ambities gesteld in ons beleid die niet kwantitatief meetbaar zijn. In onze doelstellingen houden we geen rekening met ecologische drempels.

Materieel thema	Doelstelling	Basisjaar	Resultaat 2024	Resultaat 2025	Koppeling beleid	Waardeketen
Watergebruik	In 2030 willen we het drinkwatergebruik in onze kantoorgebouwen en projectlocaties verminderd hebben met 30% ten opzichte van basisjaar 2019.	73.080 m ³	61.891 m ³ -15,3%	70.519 m ³ -3,5%	Pijler watergebruik	Eigen operatie

Maatstaven

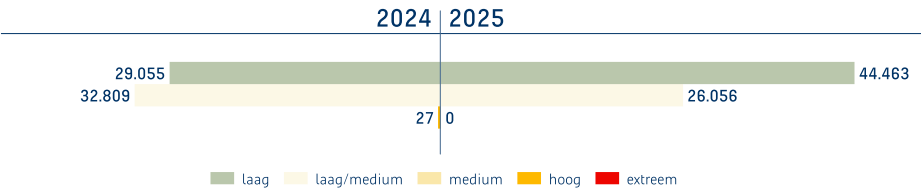
We rapporteren over onze totale waterconsumptie in kubieke meters (m3). Daarnaast geven we inzicht in ons watergebruik in risicogebieden en waterstressgebieden, uitgesplitst per risicoscore. Het totale watergebruik in 2025 bedroeg 70.519 m3 (2024: 61.891 m3). In onderstaand figuur is het gebruik in waterstress- en waterrisicogebieden terug te vinden. Het resultaat van 2024 is herberekend ten opzichte van het vorige jaarverslag. De rekenmethodiek is toegelicht aan het in de tabel Rapportagevereisten.

Waterstress

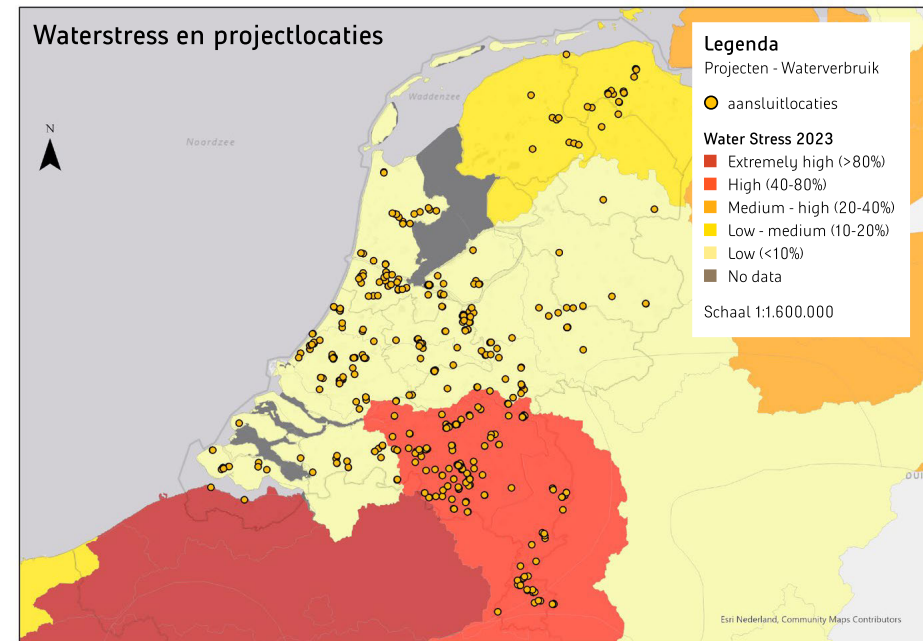
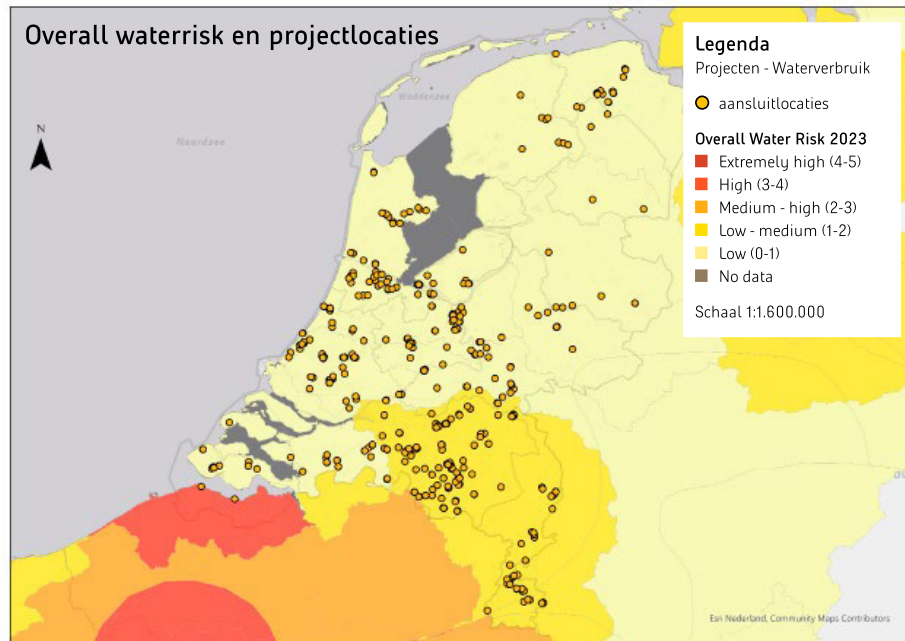


De waterintensiteit bedraagt 25,7 m3 per miljoen euro omzet (2024: 23,9 m3). In 2025 zijn we gestart met onderzoeken naar de haalbaarheid van toekomstig wateropslag en hergebruik. In onze huidige processen en activiteiten slaan we geen water op voor gebruik en hergebruiken of recycleren we geen (proces)water voor onze eigen activiteiten.

Waterrisico



Hieronder zijn de projectlocaties weergegeven op de kaart van Nederland. De risicogebieden op onderstaande kaarten zijn afkomstig van WRI Aquaduct Water Risk Atlas (versie 4.0 uit 2023).



Rapportagevereisten

Rapportagevereisten		KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
Target water		Totale watergebruik.	Het totale watergebruik wordt berekend en geëxtrapoleerd vanuit periode-afrekeningen van de waterleveranciers. Het totale watergebruik per afrekening is de optelsom van het watergebruik van: 1 januari tot einddatum factuurperiode en einddatum factuurperiode tot en met 31 december in het rapportagejaar. Aangezien Heijmans een deel van de waterafrekeningen ontvangt na het afsluiten van het boekjaar is voor boekjaar 2025 een schatting opgenomen voor de waterafrekeningen, die per einde boekjaar nog niet zijn ontvangen. Deze schatting is gebaseerd op het ervaringscijfer van waterafrekeningen die in voorgaande jaren na het afsluiten van het boekjaar zijn ontvangen. In 2025 heeft Heijmans het basisjaar toegevoegd in de verantwoording. Het basisjaar 2019 is berekend op basis van de waterafrekeningen over boekjaar 2019 van Heijmans en Van Gisbergen. Voor Whoon en de overige zelfstandige entiteiten is een schatting gemaakt voor het basisjaar op basis van verhouding watergebruik van 2024 en 2025. Het vergelijkend cijfer 2024 is aangepast op basis van de nagekomen waterafrekeningen in boekjaar 2025.	Voor de kantoren waar we geen data over het watergebruik hebben, gaan we ervan uit dat het watergebruik vergelijkbaar is met onze andere kantoorlocaties. Voor deze schatting hebben we het gebruik terugerekend naar watergebruik in m³ per vierkante meter op basis van enkele grote en kleine kantoorlocaties.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
E3-4	28 (a)	Bij gebruik van water richten we ons op twee aspecten. Het gebruik van drinkwater op kantoren en projectlocaties en het gebruik van water voor (onze) materialen.			
	28 (b)	Totaal watergebruik in waterrisico gebieden (incl. gebieden met grote waterstress). Waterrisico's zijn de fysieke watereigenschappen die nadelige invloed hebben op de omgeving. Deze fysieke watereigenschappen omvatten de kwantiteit (voor gebruik en balans), kwaliteit en de daaraan gekoppelde veiligheid voor de omgeving. Waterrisicogebieden zijn gebieden die alle waterrisico's dragen. De relevante waterrisico's zijn: waterstress, wateruitputting, interjaarlijkse variabiliteit, seizoensgebonden variabiliteit, daling van de grondwaterspiegel, risico op overstromingen van rivieren, risico op overstromingen aan de kust, droogterisico, onbehandeld aangesloten afvalwater en het eutrofiëringspotentieel aan de kust, onverbeterd/geen drinkwater, onverbeterd/geen sanitair en ESG-risico's.		Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
		Waterstress refereert aan hoog watergebruik daar waar de waterbeschikbaarheid laag is.			
	28 (c)	De totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water. Water en (behandeld of onbehandeld) afvalwater dat meer dan eenmaal is gebruikt voordat het buiten de begrenzing van de onderneming wordt geloosd, zodat de vraag naar water wordt verminderd. Dit kan gebeuren binnen hetzelfde proces (recycling) of in een ander proces binnen dezelfde (eigen of met andere ondernemingen gedeelde) faciliteit of in een andere faciliteit van de onderneming (hergebruik).		Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	28 (d)	Opgeslagen water. Water met een gewenste kwaliteit dat opgevangen en opgeslagen wordt voor later gebruik binnen een bedrijfsproces.	Opslag van water is geen activiteit van Heijmans, daarom is dit cijfer nul.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	29	Waterintensiteit. Een maatstaf om de relatie aan te geven tussen een volumetrisch aspect van water en een gecreëerde eenheid activiteit (producten, verkoop enz.). Reikwijdte op basis van eigen gebruik in de operatie.	Waterintensiteit: [totale watergebruik] / [miljoen euro netto omzet]. De omzet komt uit de jaarrekening 2025.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Biodiversiteit

De bouwsector is een belangrijke veroorzaker van biodiversiteitsverlies. Heijmans erkent deze impact en de risico's die verdere achteruitgang met zich meebrengen voor de natuur, samenleving en economie. Daarom vormt biodiversiteit, naast klimaat en water, een kernonderdeel van onze duurzaamheidsstrategie. Wij streven ernaar een natuurpositieve onderneming te worden en onze leefomgeving beter achter te laten dan we haar aantreffen. Onze ambitie is helder: negatieve impact verminderen, afhankelijkheden en risico's in kaart brengen en kansen benutten. Op basis van analyses passen we ons beleid en onze projectaanpak aan, nemen we natuurpositieve maatregelen en stellen we concrete doelen. Zo werken we aan het beperken van natuurverlies, het herstel van ecosystemen en het realiseren van een positieve impact op de natuur.

Impacts, risico's en kansen

In 2025 hebben we de DMA geactualiseerd en verdiept. Waar in 2024 één negatieve impact over de gehele keten gold, hebben we nu per groep in de waardeketen impacts gedefinieerd. Daarnaast is de analyse uitgebreid met twee nieuwe risico's en één kans.

IRO's en kerngegevens E4

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies	Actuele negatieve impact: De impact op biodiversiteit en ecosystemen door activiteiten in de toeleveringsketen gerelateerd aan grondstofwinning en productie van materialen die leiden tot verandering in land, zoet water en zee, natuurlijke grondstoffen, uitstoot van broeikasgassen, vervuiling, verstoringen en de introductie van invasieve soorten.	◀○▶	KT MT LT	Duurzaamheid
	Actuele negatieve impact: De impact op biodiversiteit en ecosystemen door bouwactiviteiten in de bedrijfsstromen die leiden tot verandering in land, zoet water en zee, natuurlijke grondstoffen, uitstoot van broeikasgassen, vervuiling, verstoringen en de introductie van invasieve soorten.	◀●▶	KT MT LT	Duurzaamheid
Impact op de omvang en toestand van ecosystemen	Actuele negatieve impact: De impact op biodiversiteit en ecosystemen door activiteiten in de toeleveringsketen die een impact hebben op landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking.	◀○▶	KT MT LT	Duurzaamheid
	Risico: Het risico omtrent beleid- en wetgeving en reputatie omtrent milieubescherming.	◀●▶	KT MT LT	Duurzaamheid
Impact op en afhankelijkheid van ecosysteemdiensten	Risico: Het risico op afname of beperking van biodiversiteit en ecosystemen waarvan afhankelijkheid bestaat voor continuïteit van eigen activiteiten.	◀●▶	LT	Duurzaamheid
	Kans: De kans voor waardecreatie als gevolg van versterking van biodiversiteit op projecten en daarmee ecosystemen worden verbeterd.	◀●▶	KT MT LT	Duurzaamheid

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn

Kerngegevens biodiversiteit

Aantal projecten nabij biodiversiteitsgevoelig gebied	Aantal km² bouwplaats nabij biodiversiteitsgevoelig gebied	Percentage projecten waar potentieel impact is op bedreigde diersoorten
2025 743 2024 940	2025 28,10 2024 23,88	2025 85,5 2024 28,5

Belangrijkste doelstellingen

In het huidige rapportagejaar zijn geen doelstellingen gemonitord.

Biodiversiteitsanalyse

Heijmans heeft in 2024 een start gemaakt met het in kaart brengen van zijn impacts, afhankelijkheden, risico's en kansen ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen. Dit proces is gebaseerd op de Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) LEAP-benadering. Dit is een stapsgewijze aanpak die gebaseerd is op lokaliseren (Locate), evalueren (Evaluate), beoordelen (Assess) en reageren en rapporteren (Prepare). Parallel aan het meer volwassen worden van deze analyse wordt gewerkt aan een steeds volwaardigere veerkrachtanalyse. In 2025 zijn de eerste testen gedaan met Thrive, een tool ontwikkeld door onder andere Naturalis om biodiversiteit inzichtelijk te maken.

In 2026 kijken we of we deze tool breder kunnen inzetten om meer kwalitatieve data te verkrijgen over biodiversiteit op onze projecten. Totdat er meer duidelijkheid is gaat Heijmans ervan uit dat zijn strategie en bedrijfsmodel kwetsbaar zijn voor de verschillende risico's die gekoppeld worden aan het verlies van biodiversiteit en ecosystemen, en dat de veerkracht nog niet goed in beeld is gebracht. Ook past Heijmans zijn bedrijfsmodel nog niet aan op basis van de uitkomsten van de impact, afhankelijkheid, risico's en kansenanalyse.

Heijmans is actief op veel verschillende locaties en werkt samen met veel verschillende leveranciers en klanten. Dit leidt tot complexe natuurgerelateerde afhankelijkheden en impacts. Om een beheersbaar startpunt te creëren, kiezen we voor een afgebakende scope: een klein aantal locaties en waardeketenonderdelen met hoge prioriteit, waar belangrijke natuurgerelateerde afhankelijkheden, effecten, risico's en kansen zich naar verwachting zullen voordoen. In combinatie met data uit onze eigen operaties vormt dit een solide basis voor analyse en stelt het ons in staat te focussen op de gebieden waar daadwerkelijk impact kan worden gemaakt. De scope van de analyse wordt ieder rapportagejaar bijgesteld op basis van beschikbare capaciteiten en data. Op deze manier breidt Heijmans de breedte en diepte van de analyse geleidelijk uit, naarmate de organisatie meer

ervaring en volwassenheid krijgt in het toepassen van dit proces. Tegelijkertijd beseffen we dat er nu impact kan zijn op gemeenschappen die afhankelijk zijn van biodiversiteit en ecosysteemdiensten. Om deze mogelijk getroffen gemeenschappen tegemoet te komen wil Heijmans in gesprek over duurzaamheidsanalyses en bespreken wanneer eventueel mitigerende maatregelen om de impact te verminderen genomen moeten worden.

Voor deze analyse zijn de volgende aannames gedaan:

- De materieel bevonden locaties geven een accuraat en representatief beeld van het bedrijfsmodel van Heijmans in zijn directe operaties.
- De tijdschijf waarop deze analyse van toepassing is, is het huidige boekjaar. Heijmans gaat ervan uit dat 2025 representatief is voor een doorsnee boekjaar waarin Heijmans zijn gebruikelijke economische activiteiten uitvoert.
- De WWF Risk Filter-tool geeft een accurate inschatting van risico's gerelateerd aan onze locaties en gebruikt hiervoor de meest up-to-date en beste data.

In deze weerbaarheidsanalyse zijn momenteel geen externe stakeholders meegenomen in de directe operaties.

Uitkomsten

We hebben aan de hand van de ENCORE-database economische activiteiten gekoppeld aan onze projecten. Hierbij hanteren we een materialiteitscore van 2,5 en hoger (dit wijkt af van de grens die ENCORE zelf stelt). Op basis van die filtering zijn er dit jaar 743 projecten¹ nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden die volgens ENCORE potentieel materieel negatieve impact hebben op biodiversiteit, ecosystemen en natuurlijke habitats.

¹ We hebben 20 projecten handmatig aan de resultaten toegevoegd. Gezien het feit dat eerdere projecten steevast als 'nabij biodiversiteitsgevoelig gebied' werden aangemerkt in de IBAT-tool, achten wij een impact op de biodiversiteit voor deze 20 projecten aannemelijk.

Hierdoor treedt er mogelijk een verslechtering van de desbetreffende habitats op en verstoort Heijmans met zijn activiteiten dieren in beschermde gebieden. De totale oppervlakte van alle potentieel materiële oppervlaktelocaties bij elkaar bedraagt ongeveer 28,10 km2 (2024: 23,88 km2)¹²⁾. De methodiek is terug te vinden in de tabel Rapportagevereisten. Binnen de economische activiteiten van Heijmans is er een materiële impact geconstateerd op landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking. Dit is ook terug te zien in onze IRO. Verder heeft Heijmans een potentieel effect op bedreigde diersoorten vastgesteld. Dit resultaat halen we uit de IBAT-tool. In 2025 is op 85,5% van de 723 locaties (die in de IBAT-tool zijn geanalyseerd) vastgesteld dat de potentiële impact op bedreigde diersoorten significant is.

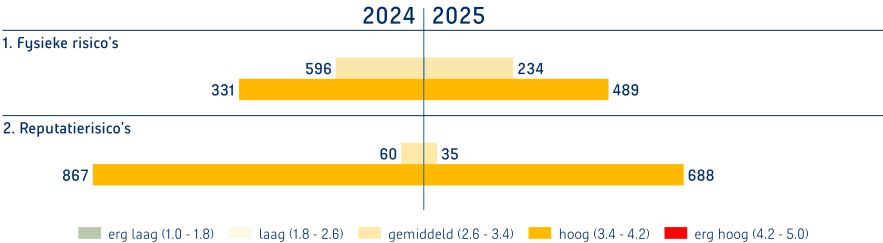
In de komende jaren willen we de daadwerkelijke impact verder duiden. We volgen hiervoor de LEAP-benadering. Er is een behoefte om meer projectspecifiek te kunnen evalueren, aangezien de projectactiviteiten en gebieden erg uiteenlopen. Vanaf 2026 gaan we starten met het structureel uitvoeren van analyses om de biodiversiteit in beeld te krijgen op projectniveau. Hiermee kunnen we de impact uiteindelijk specifiek duiden, passende beheersmaatregelen formuleren en nemen, over onze doelstelling rapporteren en ons bedrijfsmodel waar nodig op de langere termijn aanpassen.

2 In 2024 hebben we enkel de oppervlakte van de grootste Infraprojecten meegenomen. Dit jaar is de methodiek uitgebreid en doen we ook een inschatting voor de bedrijfsstromen Werken (Utiliteit) en Wonen.

Veerkracht

We gebruiken dit jaar opnieuw de WWF Risk Filter-tool om de locaties uit de impact- en afhankelijkhedenanalyse te plotten. De resultaten verwerken wij nog niet in beleid of maatregelen. In de tool zijn 723 projecten ingeladen, 20 projecten zijn geen onderdeel van deze analyse. Dit biedt inzicht in fysieke en transitierisico's gerelateerd aan ecosysteemdiensten. Het biedt nog geen inzicht in systemische risico's waar het bedrijfsmodel van Heijmans aan onderhevig is of de veerkracht ten opzichte van deze risico's. De uitkomsten zijn hieronder weergegeven, opgesplitst per soort risico en bijbehorende risicocategorieën.

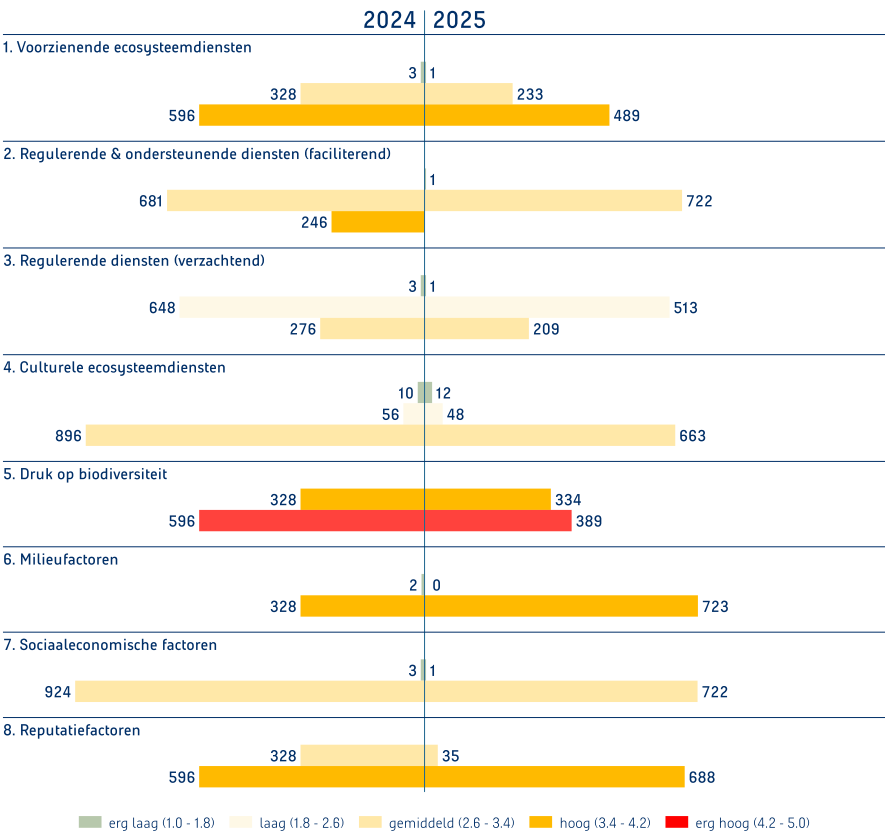
Biodiversiteitlocaties per risico



Beleid

Heijmans werkt vanuit het principe 'Wij geven meer dan we nemen'. We streven onder andere naar een netto positief effect op de natuur. We hebben een biodiversiteitsbeleid met de onderdelen 'biodiversiteit versterken' en 'natuur als oplossing'.

Biodiversiteitsresultaten



Het huidige beleid is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en internationale kaders, zoals het Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework en de EU Nature Restoration Law. Het beleid is geschreven met de gehele waardeketen in gedachten, maar implementatie is voor nu uitsluitend gericht op de eigen operatie ^[3]. Het biodiversiteitsbeleid ^[4] is te vinden op onze website rapportage.heijmans.nl.

Biodiversiteit versterken

Heijmans versterkt biodiversiteit via vier strategische impactfactoren die aansluiten bij ons bedrijfsmodel en onze strategie. We erkennen dat onze activiteiten een negatieve impact hebben op biodiversiteit en ecosystemen en daarmee op de gemeenschappen die hiervan afhankelijk zijn, terwijl ons inzicht in de omvang van deze impact nog beperkt is. Een integraal monitorsysteem dat onze totale impact, inclusief de waardeketen, meet is echter nog in ontwikkeling. Marktstandaarden bieden hiervoor nog geen volledig passende oplossing. Met ons beleid sturen we op het beperken van negatieve effecten en het waar mogelijk realiseren van een positieve bijdrage.

Ruimte voor natuur

Door vermindering van ruimte voor de natuur staat de biodiversiteit onder grote druk. Infrastructuur, landbouw en bebouwing hebben bijgedragen aan het verdwijnen van natuur. De bedrijfsactiviteiten van Heijmans dragen bij aan verandering van landgebruik, wat een directe drukfactor vormt voor biodiversiteit. In onze waardeketen kan dit bovendien leiden tot effecten zoals landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking.

Voor onze eigen operatie zien wij geen grootschalige negatieve impact, maar wel een risico op landdegradatie en bodemafdekking. Bij projecten en werkzaamheden grenzend aan de buitenruimte streven we er daarom naar natuur te beschermen, en waar mogelijk te versterken.

3 Onze werkzaamheden vinden enkel in Nederland plaats en nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden.

4 Het duurzaam gebruiken van oceaan en zee valt voor Heijmans buiten scope, momenteel hebben we geen beleid gericht op dit thema.

Soortenrijkdom

In het algemeen draagt een grotere variatie aan soorten en ecosystemen bij aan een beter evenwicht in de natuur. Daarbij ligt de nadruk op inheemse soorten, die van nature in Nederland voorkomen. Daartegenover staan invasieve exoten: soorten die niet in Nederland voorkwamen en zich vaak snel verspreiden. Deze soorten kunnen inheemse soorten verdringen en op die manier de soortenrijkdom aantasten. Heijmans zet zich in voor het duurzaam beheren van ecosystemen binnen zijn projecten en werkzaamheden. Hiermee streven we naar herstel, regeneratie en versterking van originele biodiversiteit. Bij projecten waar risico bestaat op de verspreiding van invasieve exoten werken we zorgvuldig om deze verspreiding te voorkomen.

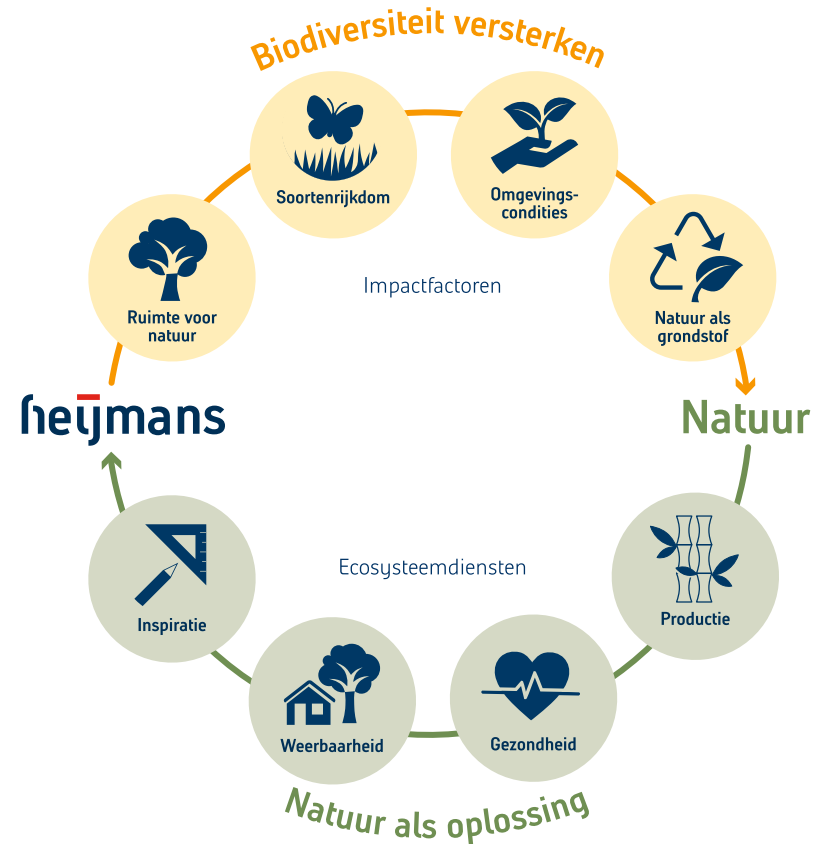
Omgevingscondities

Een gezonde bodem, schoon water (zie beleid 'Water Raakt' op onze website rapportage.heijmans.nl) en schone lucht vormen de basis voor een ecosysteem waar mens, dier en plant kunnen floreren. Vervuiling van deze domeinen tast onder meer de biodiversiteit aan. Klimaatverandering en stikstofemissies, mede veroorzaakt door bouwactiviteiten, vergroten deze druk. Onze visie hierop wordt nader toegelicht in het hoofdstuk 'Klimaat'. Heijmans beperkt emissies door het toepassen van innovatieve methoden en hulpmiddelen, zoals de mitigatieladder. We voeren een duurzaam pachtbeleid en ontwikkelen samen met Wageningen University & Research een kader voor duurzaam bodembeheer, waarmee we onder andere landdegradatie proberen te voorkomen.

Natuur als grondstof

De bouw vraagt om grondstoffen. Door in te zetten op circulair ontwerp en hergebruik van materialen kunnen we deze vraag verminderen. Daarnaast sturen we op verantwoorde productie en het beperken van het gebruik van primaire grondstoffen. Door in te zetten op natuurinclusieve, regeneratieve en duurzame exploitatie van natuurlijke hulpbronnen kan de negatieve impact op biodiversiteit beperkt worden.

Onze visie op materialen en de traceerbaarheid ervan, waaronder hout en ontbossing, is vastgelegd in het hoofdstuk 'Materiaalgebruik en circulaire economie'.



Natuur als oplossing

Heijmans is in hoge mate afhankelijk van ecosysteemdiensten, wat een risico vormt voor de continuïteit van onze bedrijfsactiviteiten. Tegelijkertijd zien we het verantwoord benutten van deze diensten ook als kans om meer waarde toe te voegen aan onze bouwwerken en hun omgeving. We benutten en versterken deze diensten om onze projecten en waardeketen toekomstbestendig te maken. Vier cruciale afhankelijkheden:

Inspiratie

Onze innovatiekracht leunt op de natuur als leermeester. Biomimicry (leren van de natuur) en groene integratie vergroten onderscheidend vermogen, verhogen (ver)koopwaarde en creëren gezonde leefomgevingen.

Weerbaarheid

Onze steden en infrastructuur zijn kwetsbaar voor klimaatverandering. Verstening leidt tot wateroverlast bij piekbuien en gevaarlijke hittestress in de zomer. We gebruiken natuurlijke oplossingen om wateroverlast, hittestress en klimaatschade te beperken. Hiermee verlengen we de levensduur en beschermen we de veiligheid van onze bezittingen en bouwwerken, ook maken we het aangenamer voor de eindgebruiker.

Gezondheid

Luchtvervuiling en geluidshinder bedreigen een gezonde leefomgeving en kunnen gezondheidsklachten veroorzaken. Groene buffers en vegetatie verbeteren luchtkwaliteit, beperken geluid en creëren een prettig leefklimaat. Het succes van onze projecten hangt af van natuurlijke elementen die negatieve effecten van verstedelijking verminderen en welzijn bevorderen.

Productie

Onze processen en materialen zijn afhankelijk van natuurlijke productiviteit. Voor onze bouwprocessen hebben we schoon water nodig, onze medewerkers vertrouwen op een stabiele voedselvoorziening die leunt op bestuiving en vruchtbare grond, en onze biobased materialen zoals hout en vezels zijn volledig afhankelijk van gezonde, productieve ecosystemen.

De stabiliteit van onze gehele toeleveringsketen en de economie waarin we opereren, rust op deze natuurlijke productiviteit.

Maatregelen

Hoewel Heijmans niet specifiek de mitigatiehiërarchie inzet als middel, is elke maatregel wel onder deze hiërarchie te vangen. De mitigatiehiërarchie is een stappenplan om negatieve effecten op de natuur te minimaliseren.

De stappen zijn als volgt:

- Vermijden
- Minimaliseren
- Rehabilitatie en herstel
- Compensatie

Heijmans zet veelvuldig de natuur als oplossing in binnen zijn projecten en gebiedsontwikkelingen. Deze oplossingen zijn gericht op het inzetten van natuurlijke processen en ecosystemen om bij te dragen aan klimaatadaptatie, biodiversiteitsherstel, versterken van de natuur en het welzijn van gemeenschappen. Door het combineren van technische kennis met ecologische principes, creëert Heijmans waarde op sociaal, economisch en ecologisch vlak. We maken op het moment geen gebruik van biodiversiteitscompensaties, zoals biodiversiteitscertificaten, om onze impact te herstellen.

Heijmans is bezig om project overstijgende maatregelen toegankelijker te maken voor iedereen in het bedrijf. Hiervoor hebben we in 2025 een app ontwikkeld met een catalogus aan maatregelen die tijdens een project genomen kunnen worden. Dit kunnen grote maatregelen zijn, zoals het aanleggen van faunapassages of een natuurlijk windscherm, maar het kan ook een kleine maatregel zijn, zoals het laten liggen van bladeren of tegels wippen (vervangen van bestrating door groen). In deze app kunnen onze medewerkers direct zien welke meerwaarde de actie heeft voor 'biodiversiteit versterken' en 'natuur als oplossing'.

De app wordt in 2026 geïmplementeerd en verder doorontwikkeld. In onderstaande tabel worden nog enkele maatregelen uitgelicht binnen de categorieën 'meetinstrumenten', 'partnerschappen' en 'onderzoeksprogramma's':

Maatregel		Uitleg	Mitigatiehiërarchie	Koppeling beleid	Waardeketen	Tijdshorizon
Meetinstrumenten	Biobuddy	Ontwikkeling van nieuwe techniek om met behulp van sensoren en Artificial Intelligence (AI) biodiversiteit meetbaar te maken.	Vermijding en rehabilitatie & herstel	Soortenrijkdom	Eigen operatie (enkele projecten)	Onbepaald, doorlopende maatregel
	Natuurladder	Meetinstrument dat op basis van Cultuur, Leiderschap en Inhoud de volwassenheid van de thema's biodiversiteit en klimaatadaptatie meet. De tool wordt tenminste toegepast binnen alle categorie 2 & 3 projecten van Infra en bouwteams.	Vermijden, minimalisering en rehabilitatie & herstel	Ruimte voor natuur, Soortenrijkdom, Omgevingscondities	Eigen operatie (alle categorie 2 & 3 projecten van Infra en bouwteams)	Onbepaald, doorlopende maatregel
	NL Gebiedslabel	Het NL Gebiedslabel passen wij toe binnen Heijmans en kent een component gericht op biodiversiteit. Het label combineert actuele vakkennis van ecologie en materiaalgebruik met state of the art toepassingen op het gebied van geodata en digitalisering.	Minimalisering	Ruimte voor natuur, Soortenrijkdom, Omgevingscondities, Natuur als oplossing	Eigen operatie	Onbepaald, doorlopende maatregel
Partnerschappen	Samenwerking Staatsbosbeheer	Samenwerking met Staatsbosbeheer, Stichting Nationale Boomfeestdag, gericht op bevorderen biodiversiteit buiten de plangrenzen door aanplanten van 24 hectare bos richting 2030. Dit zorgt voor de opname van broeikasgassen en geeft de mogelijkheid voor educatie en het vergroten van betrokkenheid van kinderen.	Rehabilitatie & herstel	Ruimte voor natuur	Eigen operatie	2030
	Samenwerking met Naturalis	De samenwerking richt zich op het meetbaar maken van biodiversiteit. Dit heeft zowel betrekking op verankering van biodiversiteitsdoelstellingen in de bedrijfsvoering alsook van de daadwerkelijke biodiversiteit in het veld.	Rehabilitatie & herstel	Soortenrijkdom	Eigen operatie	Onbepaald, doorlopende samenwerking
Onderzoeksprogramma's	Onderzoek met Wageningen Universiteit - UrbiSoil	Het onderzoek richt zich op het ontwikkelen van een eenduidig meetinstrument om de biologische status van een bodem (in een stedelijke omgeving) te kunnen beoordelen.	Vermijding en rehabilitatie & herstel	Omgevingscondities	Eigen operatie	2025 t/m 2027
	Onderzoekstraject met Hogeschool van Amsterdam, NWO - KIC Lizard	Dit project richt zich op klimaatgeoptimaliseerde, natuurgebaseerde gevels voor hittebestendigheid van gebouwen, zowel binnen als buiten.	Rehabilitatie & herstel	Ruimte voor natuur	Eigen operatie	2025
	Onderzoekstraject met Naturalis – Hidden Biodiversity	Hidden Biodiversity is een 4-jarig onderzoeksprogramma met een breed consortium dat onderzoek doet naar de aanwezigheid van 'verborgen biodiversiteit' in de stad met als doel deze een plek te geven binnen beleid en beheer.	Vermijden, minimalisering en rehabilitatie & herstel	Ruimte voor natuur, Soortenrijkdom	Eigen operatie	2022 t/m 2025



Doelstellingen

Onze doelstellingen sluiten momenteel goed aan bij verschillende internationale kaders. Het belangrijkste daarvan is het Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework (GBF), dat bestaat uit 23 doelstellingen om de wereldwijde achteruitgang van biodiversiteit en ecosystemen tegen te gaan. De doelstellingen van Heijmans zijn gekoppeld aan de verschillende biodiversiteitspijlars en dragen bij aan 10 van de 23 doelstellingen van het GBF. Er zijn bij het formuleren van de doelstellingen geen ecologische drempels toegepast. We erkennen het belang hiervan en onderzoeken hoe wij deze concepten effectief kunnen integreren om onze bijdrage aan het behoud van biodiversiteit en ecosystemen te versterken. Daarnaast zijn de doelstellingen opgesteld zonder afstemming met stakeholders en lokale gemeenschappen.

Onze doelstellingen richten zich op het verminderen van biodiversiteitsimpact, wat overeenkomt met de stap 'minimaliseren' op de mitigatieladder. Momenteel rapporteren we nog niet over deze doelstellingen. We zijn in 2025 gestart met de eerste testen om deze doelstellingen te meten. Vanaf 2026 verwachten we de eerste resultaten te kunnen delen in het jaarverslag. De onderstaande tabel laat de strategische doelstellingen zien:

Impactfactor	Doel	Koppeling IRO	Metric	Unit
Ruimte voor natuur	Vanaf 2030 voegt elk materieel bevonden project netto-oppeervlakte natuur toe.	Hiermee proberen we de negatieve impact rondom gebruik van ruimte te reduceren.	Percentage materieel bevonden projecten die oppervlakte natuur toevoegen.	Vierkante meters toegevoegde natuur (zowel horizontaal als verticaal) per project.
Soortenrijkdom	Vanaf 2030 draagt elk materieel bevonden project bij aan de toename van soortenrijkdom.	Hiermee proberen we de negatieve impact rondom de introductie van invasieve soorten te reduceren.	Percentage materieel bevonden projecten die biotopen toevoegen.	Aantal biotopen (leefomgevingen) toegevoegd per project.
Omgevingscondities	Er is nog geen specifiek biodiversiteitsdoel vastgesteld. De doelstellingen op het gebied van klimaat leveren hier echter wel een bijdrage aan.	Nader te bepalen.	n.v.t.	n.v.t.
Natuur als grondstof	Er is nog geen specifiek biodiversiteitsdoel vastgesteld. De doelstellingen op het gebied van circulariteit en materiaalgebruik leveren hier echter wel een bijdrage aan.	Nader te bepalen.	n.v.t.	n.v.t.

Rapportagevereisten

Rapportagevereisten		KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
SBM-3	16 (c)	Potentieel effect op bedreigde diersoorten .	In de resultaten van DR 35 geeft de IBAT-tool ook een inschatting van het percentage projecten dat potentieel negatief effect heeft op bedreigde diersoorten.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
E4-5	35	Aantal bedrijfslocaties die zijn gelegen in of nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden en deze negatief beïnvloeden. Biodiversiteitsgevoelige gebieden refereren naar het Natura 2000-netwerk van beschermde gebieden, Unesco-werelderfgoedlocaties en Key Biodiversity Areas (KBA's), alsmede andere beschermde gebieden als bedoeld in bijlage II, aanhangsel D, bij Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2139 van de Commissie.	Alle projecten en locaties van Heijmans actief gedurende 01-01-2025 t/m 31-12-2025 worden op basis van biodiversiteitsimpact- en afhankelijkheden, en economische activiteit gekoppeld aan de principes van https://www.encorenature.org/en database. Met behulp van de IBAT-tool https://www.ibat-alliance.org/ wordt de oppervlakte berekend van de locaties die overblijven uit de materialiteitsanalyse.	We bepalen een actief project op basis van een omzetgrens op het project.	
		Oppervlakte van bedrijfslocaties die zijn gelegen in of nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden en deze negatief beïnvloeden. Oppervlakte uitgedrukt in vierkante kilometer.	Voor projecten van Infra selecteren we de 10 projecten met de grootste omzet, van deze projecten gebruiken we GIS-data en bouwtekeningen om oppervlakte te bepalen. Voor projecten van Utiliteit selecteren we vijf grote projecten waar we de oppervlakte van de bouwtekeningen hanteren om de oppervlakte te bepalen. Voor onze woningbouwprojecten doen we een schatting op basis van woningaantallen. We hebben op basis van een steekproef een inschatting gemaakt van het aantal woningen per hectare voor categorie binnenstedelijke woningbouw, buitenstedelijke woningbouw inclusief gebiedsontwikkeling en exclusief gebiedsontwikkeling .	We gaan ervanuit dat onze steekproef representatief is voor de woningvoorraad bij betreffende categorieën.	Binnen de filtering zijn 20 projecten geconstateerd waar mogelijk wel impact is op biodiversiteit. Deze zijn niet in de IBAT-tool geladen, echter hebben wij wel de oppervlaktes opgeteld bij totaal oppervlakte. Hierbij doen we de aanname dat deze ook binnen de IBAT-tool als materieel bestempeld zouden worden.

Materiaalgebruik en circulaire economie

Materiaalgebruik is een belangrijke veroorzaker van klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en vervuiling. De bouwsector is verantwoordelijk voor 26% van het totale materiaalgebruik in Nederland, waarmee ook Heijmans een aanzienlijke negatieve impact heeft op het milieu. Volgens de meest recente cijfers van het CBS kwam dit neer op bijna 100 miljard kilogram aan materialen. Zo is beton jaarlijks verantwoordelijk voor ongeveer 7% van de wereldwijde CO₂e-uitstoot en 9% van het wereldwijde industriële watergebruik. Daarnaast leidt niet-duurzaam houtgebruik tot grootschalig verlies van biodiversiteit.

Heijmans onderschrijft het Grondstoffenakkoord en de nationale ambitie om in 2050 een volledig circulaire economie te realiseren. Vanuit deze overtuiging nemen wij concrete maatregelen om de negatieve impact van ons materiaalgebruik terug te dringen.

Impacts, risico's en kansen

Waar in het duurzaamheidsverslag van 2024 een materiële positieve impact geïdentificeerd was op materiaaluitstromen, is uit de herijking van onze DMA gebleken dat onze impact juist negatief aanwezig is bij materiaalinstromen. Dit heeft geleid tot een verandering in materiële IRO's en daarmee tot ander beleid, doelen en maatstaven. Door deze nieuwe inzichten heeft dit hoofdstuk een andere invalshoek dan vorig jaar.

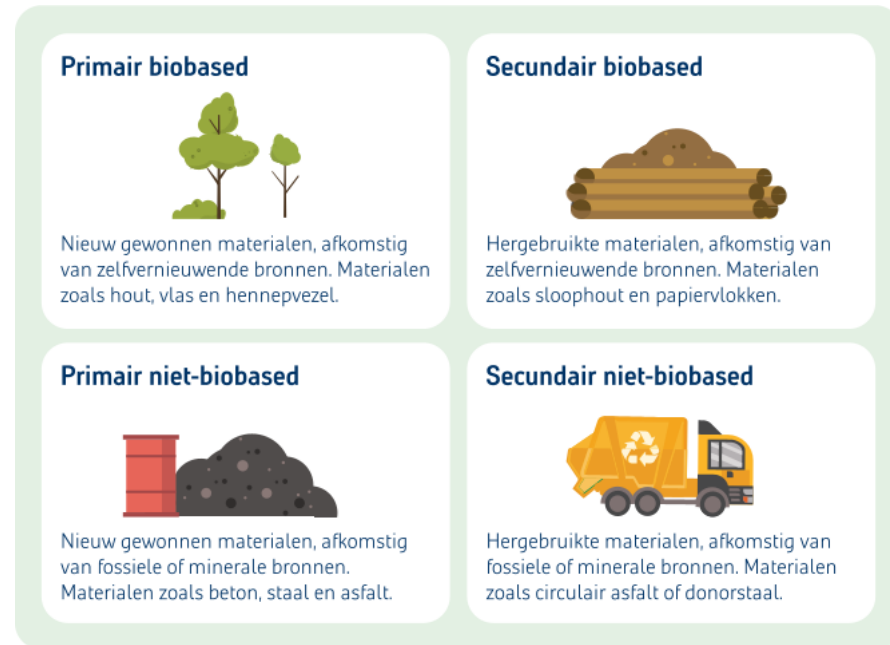
IRO's en kerngegevens E5

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Materiaalinstromen, incl. materiaalgebruik	Actuele negatieve impact: De impact op milieu door winning en productie van grondstoffen en materialen door toeleveranciers en onderaannemers die worden gebruikt in de bouwactiviteiten en andere operaties.	◀○▶	KT MT LT	Duurzaamheid
◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn				
Kerngegevens circulariteit				
Aandeel secundair materiaalgebruik van de significante materiaalstromen (asfalt, beton, staal, hout)		Totaal gewicht van de significante materiaalstromen (asfalt, beton, staal, hout) <i>(in ton)</i>		
2025 27,56%		2025 1.225.391		
Belangrijkste doelstellingen				
In het huidige rapportagejaar worden geen doelstellingen gemonitord.				

Rol in circulair ecosysteem

Als grote speler in de Nederlandse bouwsector, is Heijmans zich zeer bewust van de negatieve impact op het milieu die onze materiaalinstromen tot gevolg hebben. Hierom sturen we actief op materiaalinstromen. Via materiaalinstromen sturen we ook op betere inzet van materiaaluitstromen binnen en buiten onze operaties. We stimuleren de ontwikkeling van de markt voor secundaire materialen. Door een ontwikkelde markt voor secundaire materialen krijgen materiaaluitstromen een bestemming en is er, binnen en buiten onze operaties, grotere beschikbaarheid van secundaire materialen.

Materiaalgebruik en circulaire economie richt zich op het type gebruik van materialen, de levensduur van materialen of producten en afval. Wat wij verstaan onder het type gebruik is toegelicht in de figuur hieronder, wij maken een onderscheid tussen primair en secundair materiaalgebruik en biobased en niet-biobased materiaalgebruik.



Beleid

Het beleid 'Meester in materiaalstromen' is in 2025 verder aangescherpt. Het beleid richt zich op de volledige levenscyclus van materiaal in onze werkzaamheden: van ontwerp en inkoop tot bouw, beheer en de verwerking aan het einde van de levensduur. Hierdoor raakt het beleid de hele waardeketen van Heijmans.

Met dit beleid voldoen we aan de Wet Milieubeheer en het Besluit Bodemkwaliteit, ook is dit beleid opgesteld met het oog op de richtlijnen en kaders zoals uiteengezet in het grondstoffenakkoord en de nationale ambitie om in 2050 circulair te werken.

Wij richten ons op het verduurzamen van niet-biobased materiaalstromen en het inzetten van biobased materiaalstromen. Daarnaast worden reststromen verantwoord beheerd met aandacht voor scheiden en recycling, om het aandeel reststromen dat gestort of verbrand wordt te minimaliseren. De negatieve impact van de reststromen uit onze activiteiten is echter gering ten opzichte van de negatieve impact ten gevolge van onze materiaalinstromen. De ambitie van Heijmans ligt dan ook met name in het reduceren van de negatieve impact van materiaalinstromen door de primaire niet-biobased materiaalinstroom terug te dringen, hoogwaardige recycling en het hergebruik van vrijkomende materialen te bevorderen.

Dit beleid wordt beschikbaar gemaakt voor interne stakeholders die verantwoordelijk zijn voor het vertalen van acties en richtlijnen naar hun bedrijfsstroom. Deze interne stakeholders zijn duurzaamheidsmanagers, duurzaamheidsadviseurs en het bestuur van de holding en de bedrijfsstromen.

Materiaalstromen

Ons beleid omvat alle materiaalstromen in de eigen operatie, alle bedrijfsstromen van Heijmans en de gehele waardeketen. In dit duurzaamheidsverslag richten we de rapportage en bijbehorende maatregelen en indicatoren specifiek op het beperken van de negatieve impact van materiaalinstromen.

Vanuit dit oogpunt is een onderzoek uitgevoerd naar de meest belastende en meest gebruikte materiaalinstromen binnen de operatie van Heijmans. Deze selectie is gemaakt op basis van de volgende criteria: de uitgaven aan de materiaalinstroom, de milieu-impact die gepaard gaat met de materiaalinstroom, de massa die de materiaalinstroom vertegenwoordigt en het strategisch belang van de materiaalinstroom. De uitkomsten van dit onderzoek hebben geleid tot vier significante materiaalstromen: asfalt, beton, staal en hout.

Reduceren primair materiaalgebruik

Door in te zetten op renovatieprojecten en beheer en onderhoudsprojecten dragen we bij aan de verlenging van de levensduur van bestaande infrastructuur en gebouwen. Deze inzet leidt tot een toegenomen efficiëntie en benutting van de gebouwde omgeving over de levensduur. Dit draagt bij aan het reduceren van het materiaalgebruik van onze werkzaamheden en verminderen we het materiaalgebruik om te voldoen aan de woon-, infrastructuur- en utiliteitsvraag van Nederland. Dit beleid stimuleert een duurzamer verdienmodel, waarbij bestaande gebouwen en infrastructuur langer en beter benut kunnen worden.

We zetten ook in op innovatieve oplossingen om materiaalgebruik te verminderen, een voorbeeld hiervan is een holle heipaal. Door het gebruik van holle heipalen neemt het betongebruik af. Dit doen we door massief betonnen palen hol te maken, waardoor er minder beton nodig is voor dezelfde output. Een ander voorbeeld is Recoflex, een innovatie oplossing voor het beheer en onderhoud van wegen en fietspaden. Door Recoflex kunnen bestaande straten als fundering gebruikt worden. Hierdoor hoeft er minder asfalt ingezet te worden. Dit is mogelijk omdat er alleen één laag Recoflex toegepast wordt, in tegenstelling tot de traditionele aanpak waarbij het gehele wegdek vervangen moet worden.

Inzet secundaire materialen

Een andere component van het beleid is het vervangen van primair materiaalgebruik voor secundair gebruik. De bouw is gekenmerkt als een materiaal-intensieve industrie. Het zal dus met oog op de huidige vraag naar woningen en infrastructuur noodzakelijk zijn om te blijven bouwen. Het is belangrijk om niet alleen bestaande bouw beter te benutten, maar om ook de negatieve impact van ons materiaalgebruik te reduceren. Door meer secundaire materialen toe te passen, kunnen processen met een hoge milieu-impact zoals grondstofwinning of transformatie vermeden worden. Verder neemt de druk op toekomstige grondstoffenschaarste af.

Een concreet voorbeeld van de inzet van Heijmans op secundair materiaalgebruik is een samenwerking met een betonleverancier. Enerzijds financieren wij secundaire betonaankopen bij deze partner voor om zo financiële ruimte te geven om te innoveren, waarmee de toegang tot secundair materiaalgebruik wordt vergroot. Anderzijds bieden we deze leverancier toegang tot onze betonuitstromen. Door deze uitstromen actief een bestemming te geven, vergroten we de beschikbaarheid van secundaire materialen in de keten en stimuleren we circulaire materiaalstromen en verdienmodellen. Andere voorbeelden zijn beschreven in de paragraaf 'Circulaire toepassingen' van het bestuursverslag.

Inzet biobased materialen

De inzet van duurzame biobased materialen, zoals hout of hennepvezel, is een kernpunt voor Heijmans. Deze materialen kunnen keer op keer opnieuw gewonnen worden en kunnen wanneer toegepast primaire niet-biobased materiaalstromen vervangen. Heijmans zet zich dan ook in voor een absolute toename van biobased materiaalgebruik. Een van de manieren om dit te bereiken is door meer houtskeletbouwwoningen te ontwikkelen die een hoge mate van houttoepassing kennen.

Een belangrijk voordeel van het ontwikkelen van houtskeletbouwwoningen en de inzet van hout, is dat hout milieubelastende materialen zoals beton kan vervangen. Bovendien draagt hout bij aan de langdurige opslag van CO₂. Hiermee vermindert Heijmans niet alleen de impact van materiaalgebruik, maar kan het ook een positieve impact op klimaatverandering realiseren. In de paragraaf 'Broeikasgasverwijderingen' uit het hoofdstuk 'Klimaat' staat een uitgebreide toelichting van dit initiatief.

Houtgebruik kan ook een keerzijde hebben en leiden tot ontbossing, grootschalig biodiversiteitsverlies en CO₂ uitstoot door veranderingen van landgebruik. Daarom heeft Heijmans het beleid om uitsluitend FSC of PEFC gecertificeerd hout in te kopen.

Raakvlakken met andere thema's

Materiaalgebruik en circulaire economie raken alle duurzaamheidspijlers van Heijmans in bepaalde mate. De relatie tussen circulaire oplossingen en het effect op klimaat, water en biodiversiteit is niet eenduidig. In zogenoemde levenscyclusanalyses (LCA) worden deze milieueffecten bepaald. In de strategische aanpak van Heijmans wordt per thema (Klimaat, Water, Biodiversiteit) apart de invloed van materiaalgebruik beoordeeld, met Klimaat als het meest maatgevende thema. Voor de milieuprestatie van materialen worden in dit beleidsplan geen aparte maatregelen bepaald op Klimaat, Water of Biodiversiteit. De focus ligt daarmee in dit hoofdstuk op het materiaalgebruik en de duurzame inkoop van materialen. De initiatieven rondom Klimaat, Water en Biodiversiteit worden nader toegelicht in de hoofdstukken van die specifieke onderwerpen.

Doelstellingen

Wij hebben in 2025 nog geen centrale doelstelling opgenomen voor materiaalgebruik en circulaire economie, ondanks dat dit onderwerp in onze projecten al kan rekenen op een hoog ambitieniveau. Dit jaar rapporteren wij voor het eerst over de materiaalinstroom. De inzichten die we verkrijgen van deze eerste rapportage vormen, samen met de lijnen uiteengezet in het Grondstoffenakkoord, het startschot voor de uiteindelijke vaststelling van een doelstelling in 2027.

Maatregelen

Om de negatieve impact van ons materiaalgebruik te verkleinen heeft Heijmans op elke materiaalstroom maatregelen gedefinieerd. Elk materiaal is uniek en kan op een andere manier bijdragen aan het reduceren van de milieu-impact van het totale materiaalgebruik.

Momenteel is er nog onvoldoende inzicht in de middelen die worden ingezet voor de uitvoering van de strategie en in de wijze waarop de voortgang wordt gemonitord.

Materiaalstroom	Maatregel	Uitleg	Waardeketen	Tijdshorizon
Asfalt	Samenwerking AsfaltNu	AsfaltNu is een deelneming van Heijmans waarin circulair asfalt wordt geproduceerd op basis van recycling binnen en buiten onze operaties. Het asfalt dat geproduceerd wordt door deze deelneming is verantwoordelijk voor al het asfalt dat we gebruiken in onze operaties. Door met deze maatregel in te zetten op circulair asfalt verhogen we de inzet van secundair asfalt en secundaire materialen. Ook verminderen we de vraag naar steenslag, bitumen en andere componenten die een negatieve impact op het milieu kunnen hebben. In 2026 start de productie in de nieuwste asfaltcentrale die voortkomt uit deze maatregel, namelijk de Asfalt Centrale Lage Weide waar tot 100% circulair asfalt wordt geproduceerd. Deze maatregel draagt bij aan het verminderen van ons primair materiaalgebruik en het reduceren van de bijbehorende negatieve impact die gerelateerd is aan primair asfaltgebruik.	Over de hele keten	Doorlopende maatregel
Beton	Toepassen van secundair zand, grind en bindmiddel	Door actief in te zetten op secundaire materialen die nodig zijn voor de productie van beton vergroten we het aandeel circulair beton in onze operaties. Hiermee verlagen we de vraag naar nieuwe materialen, bindmiddel en energie benodigd voor de productie van beton, waarmee we de milieu-impact van ons materiaalgebruik verlagen. Dit omvat onder andere het toepassen van secundair zand, grind en bindmiddel in het beton dat we zelf produceren. Daarnaast wordt projectmatig een minimum aandeel secundaire grondstoffen vastgesteld voor ingekocht beton. We werken hierbij samen met betonleveranciers door afspraken te maken over de afname van circulair beton en door toegang te bieden tot onze betonreststromen. Dit geeft leveranciers de mogelijkheid om secundaire grondstoffen toe te passen en draagt bij aan de reductie van de negatieve impact van ons materiaalgebruik.	Over de hele keten	Doorlopende maatregel
Staal	Hergebruik van vrijkomende staalproducten en inzet van hoogwaardig gerecycled staal	Door meer aandacht te geven aan het oogsten van vrijkomend staal vergroten we het aandeel secundair hergebruik binnen een van onze significante materiaalstromen. Deze aandacht omvat o.a. het gebruiken en ondersteunen van marktplaatsen voor vrijkomend staal. Ook zoeken we actief de samenwerking met de sloopwereld op om vrijkomend staal een plek te geven, zowel in de eigen projecten als erbuiten. Bij de Nieuwe Post is, vanuit deze aandacht, donorstaal van een ander project van Heijmans ingezet om de primaire staalvraag te verminderen. Met deze maatregel reduceren we ons primaire staalgebruik en de bijbehorende milieu-impact. Verder verlagen we ons primair gebruik door actief hoogwaardige secundaire materialen in te kopen en samen te werken met leveranciers om de beschikbaarheid hiervan te vergroten. Zo ondersteunen we niet alleen onze eigen circulaire doelstellingen, maar stimuleren we ook de markt voor secundair staal. Hierdoor verminderen we niet alleen de milieu-impact van staalgebruik in onze eigen operatie, maar die in het algemeen.	Over de hele keten	Doorlopende maatregel
Hout	Inkoopbeleid 100% FSC of PEFC gecertificeerd hout	Door te sturen op 100% duurzaam ingekocht hout dragen we bij aan de weerbaarheid van bossen wereldwijd. Dit beleid wordt al geruime tijd binnen Heijmans toegepast, onze overgenomen dochterondernemingen zijn dit beleid aan het implementeren. Door deze maatregel waarborgen we, als we hout inzetten om onze milieu-impact van materiaal te verminderen, dat ons houtgebruik geen negatieve milieu-impact kent. Een voorbeeld van de negatieve impact van hout is het biodiversiteitsverlies dat toe te rekenen is aan de winning van hout uit niet-duurzame bossen.	Upstream	Doorlopende maatregel
Biobased materialen	Meer toepassen van hout en andere duurzame biobased materialen	Door maatregelen te nemen op een toename van de hoeveelheid hout en andere duurzame biobased materialen, zoals vlas of hennepvezel, neemt ons gebruik van milieuvriendelijke materialen zoals beton of kunststof af. Ook reduceren we onze vraag naar primair niet-biobased materialen, omdat we een hogere mate van biobased materialen inzetten. Door deze maatregel reduceren we de negatieve impact van ons materiaalgebruik.	Eigen operatie	Doorlopende maatregel



Maatstaven

In de tabel is het totaalgebruik van de significante materiaalinstromen van Heijmans zichtbaar. Per materiaalinstroom is inzichtelijk hoeveel secundair, dan wel duurzaam is ingekocht.

	2025
Asfalt	
Totaal gewicht (in ton)	687.070
Secundair gewicht (in ton)	292.900
% secundair	42,63%
Beton	
Totaal gewicht (in ton)	477.921
Secundair gewicht (in ton)	24.557
% secundair	5,14%
Staal	
Totaal gewicht (in ton)	51.156
Secundair gewicht (in ton)	20.232
% secundair	39,55%
Hout	
Totaal gewicht (in ton)	9.245
Duurzaam ingekocht gewicht (in ton)	7.863
% duurzaam ingekocht (FSC of PEFC)	85,05%
Totaal gewicht materiaal	1.225.391
Waarvan secundair	337.689
% secundair	27,56%
Waarvan biobased	9.245
% duurzaam ingekocht	85,05%

Rapportagevereisten

Rapportage vereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
E5-4	31(a)	Totaal materiaalgewicht is gebaseerd op leveranciersgegevens en, waar deze ontbreken, op schattingen via uitgaven. Per materiaalstroom is de methode als volgt:	Voor hout is uitsluitend het volume bekend. Het volume wordt omgerekend naar tonnen door de dichtheid van referentietypen hout te gebruiken. Hiervoor hanteren we de dichtheid van Houtinfo.nl.	Bij de berekening van dit datapunt zijn we afhankelijk van onze leveranciers. Hierdoor moeten we in sommige gevallen schattingen maken of omrekeningsfactoren hanteren om ontbrekende gegevens op te halen. Dit is per materiaalstroom gespecificeerd.
		Asfalt Het gewicht is gebaseerd op werkelijke weegbonnen van leveranciers. De gegevens zijn zeer betrouwbaar.	Voor de dochterondernemingen zijn de gegevens geëxtrapoléerd op basis van hun omzet ten opzichte van die van Heijmans.	
		Beton Het gewicht is gebaseerd op basis van uitvragen bij de grootste leveranciers. In deze uitvragen zijn alle uitgaven en alle gewichten volledig verantwoord. Met deze uitvragen dekken we een kwart van de spend. Hiermee zijn omrekeningsfactoren bepaald voor de resterende spend. De betrouwbaarheid is lager.		
	31(b)	Staal Het gewicht is afgeleid uit een uitvraag van facturen en bijbehorende gewichten bij de grootste leveranciers. Deze leveranciers dekken samen 41,42% van de totale spend. De omrekeningsfactoren zijn toegepast op de totale spend. De betrouwbaarheid is laag.		Bij de berekening van dit datapunt zijn we afhankelijk van onze leveranciers. Hierdoor moeten we in sommige gevallen schattingen maken of omrekeningsfactoren hanteren om ontbrekende gegevens op te halen. Dit is per materiaalstroom gespecificeerd.
		Hout Jaarlijks wordt een enquête uitgezet onder leveranciers. In deze enquête vragen we de totale geleverde volumes hout en het aandeel duurzaam hout. Deze enquête dekt het overgrote deel van de spend. Op basis van de enquête is een omrekeningsfactor bepaald voor de resterende spend. De gegevens zijn betrouwbaar.	We ontvangen de volumes, welke worden omgerekend naar gewicht door de dichtheid referentietypen van hout te gebruiken. Hiervoor hanteren we de dichtheid van Houtinfo.nl.	
		Dit datapunt is enkel van toepassing op biobased materialen, daarmee is dit niet van toepassing op asfalt, beton en staal.	Voor dochterondernemingen is een percentage van 0% opgenomen wegens ontbrekende gegevens.	



Rapportage vereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
31(c)	Het gewicht zowel in absolute waarde als in het percentage van secundair materiaalgebruik in de onderneming.	Het gewicht van secundair materiaal in asfalt is vastgesteld aan de hand van de bijbehorende mengselcodes.	Voor de dochterondernemingen zijn de gegevens geëxtrapoleerd op basis van hun omzet ten opzichte van die van Heijmans.	Bij de berekening van dit datapunt zijn we afhankelijk van onze leveranciers. Hierdoor moeten we in sommige gevallen marktgetallen gebruiken om ontbrekende gegevens op te halen. Dit is per materiaalstroom gespecificeerd.
	Het totale en procentuele gebruik van secundair materiaal geeft het gewicht in kilo's weer van de secundaire materiaalstromen binnen het boekjaar, afgezet tegen het totale materiaalgebruik.	Voor beton is het aandeel secundair materiaal berekend via leveranciersinformatie en waar die niet aanwezig is, is het marktgemiddelde gebruikt.		
		Voor staal is het aandeel secundair materiaal berekend via productkaarten van typen staal; de staalinkopen zijn toegewezen aan referentietypen staal.		
		Voor hout is het aandeel secundair niet relevant. Er wordt gestuurd op duurzaam bosbeheer, waardoor hout hernieuwbaar is en al volledig bijdraagt aan het terugdringen van het aandeel primair abiotisch materiaalgebruik. Indien hout wordt gerecycled of hergebruikt binnen de processen van Heijmans, wordt dit niet opgenomen.		

EU Taxonomie

De EU Taxonomie maakt onderdeel uit van de EU Green Deal, Europa's strategie om in 2050 het eerste klimaatneutrale continent te worden. De EU Taxonomie dient als een classificatiesysteem waarin opgesomd staat welke activiteiten als ecologisch duurzaam kunnen worden beschouwd en welke niet. We rapporteren conform 'De Gedelegeerde Verordeningen (EU) 2021/2178, (EU) 2021/2139 en (EU) 2023/2486, met de wijzigingen zoals geïntroduceerd door Gedelegeerde Verordening (EU) 2026/73 van 4 juli 2025'. In voorgaande jaren zijn de cijfers opgesteld op basis van de rapportagevereisten van de 'Disclosures Delegated Act' die van toepassing waren vóór de wijzigingen die zijn ingevoerd door de 'Omnibus Delegated Act'.

Heijmans valt onder de scope van de EU Taxonomie. De EU Taxonomie vereist dat voor alle zes in de EU Taxonomie benoemde milieudoelstellingen onderzocht wordt welk deel van de omzet, Capital Expenditures (CapEx) en Operating Expenditures (OpEx) in aanmerking komt (eligible is) voor de Taxonomie. Verder vereist de EU Taxonomie dat voor alle zes milieudoelstellingen onderzoek wordt gedaan welk deel daadwerkelijk voldoet aan (aligned is met) de criteria als opgesomd in de verordening.

Eligibility

In het kader van de eligibility-analyse vanuit de primaire bedrijfsactiviteiten heeft Heijmans gebruik gemaakt van de voorhanden documenten van de EU waarin de definities en verduidelijkingen staan voor niet-financiële ondernemingen:

- De Climate Delegated Act (2021/2139);
- De Disclosures Delegated Act (2021/2178);
- De Complementary Climate Delegated Act (2022/1214);
- De Environmental Delegated Act (2023/2486);
- De Amendments to the Climate Delegated Act (2023/2485);
- De Commission notice documenten met EU Taxonomy Frequently Asked Questions;
- De Omnibus simplification package.

Op basis van de ISO9001- en ISO14001-certificaten heeft Heijmans de bedrijfsactiviteiten zo gedetailleerd mogelijk opgesplitst en vergeleken met de Taxonomie-activiteiten. In hoofdlijnen richt Heijmans zich op:

- Ontwerp, aanleg en onderhoud van infrastructuur voor vervoer van mensen, goederen en energie;
- Ontwikkeling, renovatie en beheer van bouwprojecten;
- Realisatie en onderhoud van energiesystemen in gebouwen, inclusief verkoop en facturering van energie.

Per 17 december 2025 is Hegeman overgenomen. De voor de EU-Taxonomie relevante omzet, CapEx en OpEx van Hegeman zijn niet opgenomen in de EU-Taxonomie gezien de geringe impact, in lijn met de jaarrekening.

Eligibility van de omzet

De totale in de Taxonomie te beoordelen omzet bestaat uit de omzet uit projecten voor derden van de verschillende bedrijfsstromen Wonen, Werken en Verbinden in de groep, inclusief omzet die uit joint operations wordt verkregen (zie ook hoofdstuk '1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening' van de jaarrekening).

De omzet is op projectniveau ondergebracht in één van de vastgestelde economische activiteiten, op basis van omschrijving en inhoud van het betreffende project (eligibility). Intercompany-omzet is daarbij uitgesloten, om dubbeltelling van omzet te voorkomen.

De voornaamste economische activiteiten waarin Heijmans eligible omzet genereert, zijn onder te brengen in de economische activiteiten 4.9 KM Transmissie en distributie van elektriciteit, 7.1 KM Bouwen van nieuwe gebouwen en 7.2 KM Renovatie van bestaande gebouwen. In de economische activiteit 7.1 KM is ook de omzet opgenomen uit de verkoop van voor bewoning bestemde gronden.

Naast genoemde voornaamste activiteiten, ontplooit Heijmans meerdere activiteiten met een beperkte omgang, die in voorgaande jaren aan economische activiteiten gekoppeld zijn. Deze activiteiten variëren van de distributie van stadsverwarming en -koeling, tot aan de Vernieuwing van systemen voor opvang en behandeling van afvalwater als ook de installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting. Gezamenlijk is het aandeel van deze niet-beoordeelde activiteiten die als niet-materieel beschouwd worden, 4,2%.

Doordat bepaalde economische activiteiten in meerdere milieudoelstellingen voorkomen, kan de eligible omzet van deze activiteiten aan meerdere milieudoelstellingen worden gealloceerd.

Zie tabel TAX01 voor een overzicht van de allocaties.

Tabel TAX01 Eligibility en alignment aandeel per milieudoelstelling

Boekjaar 2025															
KPI	Totaal (x € 1.000)	Aandeel van voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten	Op de taxonomie afgestemde activiteiten (x € 1.000)	Aandeel van op de taxonomie afgestemde activiteiten	Uitsplitsing naar milieudoelstellingen van op de taxonomie afgestemde activiteiten						Aandeel faciliterende activiteiten	Aandeel transitie- ondersteu- nende activiteiten	Niet-beoordeelde activiteiten die als niet-materieel worden beschouwd	Op de taxonomie afgestemde activiteiten in het vorige boekjaar (2024)* (x € 1.000)	Aandeel van op de taxonomie afgestemde activiteiten in het vorige boekjaar* (2024)
					Klimaat- mitigatie	Klimaat- adaptatie	Water	Circulaire economie	Veront- reiniging	Bio- diversiteit					
Omzet	2.772.167	68,2%	510.838	18,4%	18,4%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,7%	4,2%	377.112	14,6%
CapEx	90.380	78,0%	4.068	4,5%	4,5%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,1%	8,2%	2.584	3,4%
OpEx	149.550	58,4%	9.109	6,1%	6,1%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,4%	4,3%	3.628	2,5%

1 Het vergelijkende cijfer voor de CapEx en OpEx is aangepast vanwege een methodologische wijziging, waardoor het percentage is gestegen. De wijziging ziet toe op dat we naast elektrische CapEx en OpEx ook niet-elektrisch materieel in aanmerking nemen.

Eligibility van Capital Expenditures

De Capital Expenditures (CapEx) bestaan uit investeringen conform hoofdstuk '6.10 Materiële vaste activa' en lease toevoegingen conform hoofdstuk '6.11 Leases'. De voor de taxonomie te beoordelen CapEx bestaat in boekjaar 2025 uit € 45 miljoen aan investeringen in materiële vaste activa en € 46 miljoen aan lease toevoegingen.

In de eligibility analyse van de CapEx-KPI is onderscheid gemaakt in leases en investeringen die direct en niet direct toewijsbaar zijn aan economische activiteiten. Alle leases en investeringen binnen Heijmans komen voort uit een plan voor verduurzaming van de bedrijfsvoering. De investeringen vanuit dit plan zijn door Heijmans als eligible aangemerkt.

Direct toewijsbaar als bedoeld in art. 1.1.2.2, lid c van Bijlage I in Verordening 2021/2178 zijn onder andere investeringen en leases die te maken hebben met personenauto's en lichte bedrijfswagens (economische activiteit 6.5 KM), investeringen en leases die onderdeel uitmaken van goederenvervoer over de weg (economische activiteit 6.6 KM), investeringen in de houtskeletbouw woningfabriek in Heerenveen (economische activiteit 7.1 KM) en investeringen in huisvesting en bedrijfsgebouwen (economische activiteit 7.7 KM).

Indirect toewijsbare leases en investeringen zijn verdeeld naar rato van de eligible omzet binnen Wonen, Werken en Verbinden. Bij economische activiteiten waar aligned omzet is behaald, worden de investeringen eveneens naar rato van de omzet als aligned toegewezen.

In boekjaar 2025 heeft Heijmans 78% eligible CapEx gerapporteerd (2024: 73%).

Eligibility van Operating Expenditures

De Operating Expenditures (OpEx) bestaan uit 'kortdurende leases' conform jaarrekening hoofdstuk '6.11 Leases', 'Kosten voor onderzoek en ontwikkeling en innovatie' conform jaarrekening hoofdstuk '6.5d Kosten voor onderzoek en ontwikkeling' en 'Kosten beheer en onderhoud' (waaronder maatregelen voor de renovatie van gebouwen en alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijks onderhoud van materiële vaste activa). De voor de Taxonomie te beoordelen OpEx bestaat in boekjaar 2025 uit € 128 miljoen aan kortdurende leases, € 17 miljoen aan 'Kosten voor onderzoek en ontwikkeling' en € 4 miljoen aan 'Kosten beheer en onderhoud'.

In de eligibility analyse van de OpEx is onderscheid gemaakt in leases en kosten die direct en indirect toewijsbaar zijn aan economische activiteiten. Alle leases en kosten zijn opgenomen in een plan voor verduurzaming van de bedrijfsvoering. De kosten vanuit dit plan zijn door Heijmans als eligible aangemerkt.

Direct toewijsbaar, en daarmee eligible als bedoeld in art. 1.1.3.2, lid c van Bijlage I in Verordening 2021/2178, zijn onder andere huur- en leasekosten die te maken hebben met personenauto's en lichte bedrijfswagens (economische activiteit 6.5 KM), huurkosten van kantoren (economische activiteit 7.7 KM) en Kosten Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie (economische activiteit 9.1 KM).

Niet direct toewijsbare leases en kosten zijn verdeeld naar rato van de eligible omzet binnen Wonen, Werken en Verbinden. Bij economische activiteiten waar aligned omzet is behaald, worden leases en kosten eveneens naar rato van de omzet als aligned toegewezen.

In boekjaar 2025 heeft Heijmans 58% eligible OpEx gerapporteerd (2024: 57%).

Alignment

Bij economische activiteiten die in meerdere milieudoelen eligible kunnen zijn, kiest Heijmans ervoor om economische activiteiten – in lijn met de strategie, die gericht is op beperking van CO₂e-uitstoot – primair aan het milieudoel Klimaatmitigatie (KM) te koppelen. De strategie zorgt er ook voor dat de economische activiteiten van Heijmans het beste aansluiten bij de omschrijvingen en criteria binnen het milieudoel Klimaatmitigatie.

Bij individuele projecten worden de mogelijkheden verkend om ook op andere milieudoelen dan klimaatmitigatie te voldoen aan de criteria van de taxonomie. In 2025 heeft deze verkenning ertoe geleid, dat een groot project in de activiteit KM 4.9 alignment behaalt in zowel klimaatmitigatie als klimaatadaptatie.

Voor activiteiten 4.9 KM Transmissie en distributie van elektriciteit, 7.1 KM Bouw van nieuwe gebouwen en 7.2 KM Renovatie van bestaande is alignment bepaald. Samen vertegenwoordigen deze drie activiteiten 68% van de totale omzet van Heijmans.

De omzet, investeringen en operationele kosten van activiteiten waarvoor bewijslasten nog niet aanwezig zijn en/of centraal voorhanden zijn, zijn opgenomen als eligible non-aligned. Dit geldt onder andere voor zowel het in 2023 overgenomen Whoon als het in 2024 overgenomen Van Gisbergen.

Alignment van de omzet

Bij de economische activiteiten 4.9 KM Transmissie en distributie van elektriciteit en 7.2 KM Renovatie van bestaande gebouwen zijn individuele projecten beoordeeld op alignment. De projecten binnen deze economische activiteiten zijn onderling dusdanig verschillend, dat deze apart getoetst zijn op alignment.

Bij de economische activiteit 7.1 KM Bouw van nieuwe gebouwen, zijn de projecten ontwikkeld en uitgevoerd binnen de bedrijfsstroom Wonen, homogeen van aard. Dit vanwege het veelvuldig gebruik van gelijksoortige woonproducten. Alignment is bij deze economische activiteiten onderzocht aan de hand van voorbeeldprojecten. Het percentage in overeenstemming met de beoordeelde voorbeeldprojecten is daarna toegepast op alle vergelijkbare projecten.

Voor alignment wordt zoveel mogelijk projectinformatie gebruikt. Bewijs voor economische activiteiten 7.1 KM en 7.2 KM bestaat uit BENG-berekeningen; bij 7.1 KM is dit een wettelijke berekening, bij 7.2 KM betreft het een specifiek voor de Taxonomie gemaakte aangepaste BENG-berekening waarbij de op het gebouw opgewekte duurzame energie niet wordt meegerekend. Voor klimaatadaptatie stelt Heijmans per project een rapport op dat klimaatrisico's en beheersmaatregelen definieert. Met afvalpartners toont Heijmans via een afvaldashboard aan dat meer dan 70% van het bouw- en sloopafval wordt hergebruikt. Elke woning heeft daarnaast een losmaakbaarheidsanalyse volgens ISO 20887. De bouw van nieuwe gebouwen en renovatie van bestaande gebouwen hebben GEAD-criteria (Geen Ernstige Afbreuk Doen criteria) met betrekking tot

vervuiling. Heijmans heeft deze criteria naar beste vermogen beoordeeld, maar wijst op de complexiteit van de vereisten van bijlage C bij de Klimaatgedelegeerde Verordening en de beperkingen om gegevens te verzamelen over alle stoffen in alle materialen, producten en apparatuur die het bedrijf gebruikt. De omzet uit 7.1 KM-economische activiteiten die voldoet aan de criteria groeit van € 365 miljoen in 2024 naar € 436 miljoen in 2025.

Bij economische activiteit 7.2 KM wordt in 2025 alignment bereikt op drie projecten. Samen zijn deze projecten goed voor een bijdrage van 1% aan de totale alignment score van Heijmans. Alignment wordt bereikt doordat de primaire energiebehoefte van deze projecten met meer dan 30% daalt ten gevolge van de renovatie.

Voor economische activiteit 4.9 Transmissie en distributie van elektriciteit is in 2025 voor het eerst alignment aangetoond. Het alignmentpercentage is 2% (2024: 0%). Alignment is op één groot project aangetoond voor zowel het milieudoel klimaatmitigatie (KM) als het milieudoel klimaatadaptatie (KA).

Het behaalde alignment voor beide milieudoelen is mogelijk omdat het beoordeelde project als kritische energie-infrastructuur uitgebreid voorbereid en onderbouwd is met een Milieu Effect Rapportage (MER) en bijbehorende Notitie Reikwijdte en Detailniveau (NRD). Voor de Substantiële Bijdrage Criteria klimaatadaptatie en de GEAD-criteria klimaatadaptatie, verontreiniging en biodiversiteit en ecosystemen dienen de NRD en MER als voornaamste bewijsmiddelen.

De Substantiële Bijdrage Criteria klimaatmitigatie worden aangetoond aan de hand van de projectspecifieke overeenkomst met opdrachtgever TenneT, aangevuld met diens beleidsplannen ten aanzien van de netversterkingen in de komende jaren. Voor GEAD-criteria klimaatmitigatie wordt gebruik gemaakt van beschikbare project-specifieke informatie. GEAD-criteria circulariteit en verontreinigingen worden aanvullend aangetoond met informatie uit het

kwaliteitsmanagementsysteem van Heijmans en wettelijke vereisten zoals het Besluit PCB's en PCT's, alsmede het Activiteitenbesluit.

In tabel TAX02 zijn de resultaten van de eligibility en alignment analyse van de omzet van Heijmans opgenomen.

Tabel TAX02 Omzet

Boekjaar 2025														
Economische activiteiten	Code	Aandeel voor de taxonomie in aanmerking komende omzet	Op de taxonomie afgestemde omzet (x € 1.000)	Aandeel op de taxonomie afgestemde omzet	Op de taxonomie afgestemde omzet per klimaatdoel						Faciliterende activiteit	Transitie-ondersteunende activiteit	Aandeel van op de taxonomie afgestemde omzet in voor de taxonomie in aanmerking komende omzet	
					Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water	Veront-reiniging	Circulaire economie	Bio-diversiteit				
Transmissie en distributie van elektriciteit	KM/KA 4.9 KM/KA 7.1, CE 3.1 KM/KA 7.2, CE 3.2	8,1%	55.589	2,0%	2,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	F		24,6%	
Bouwen van nieuwe gebouwen		35,8%	436.016	15,7%	15,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			43,9%	
Renovatie van bestaande gebouwen		24,2%	19.233	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	T	2,9%	
Som van de afstemming per doelstelling					18,4%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%				
Totale omzet		68,2%	510.838	18,4%	18,4%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,7%	27,0%

Alignment van de Capital Expenditures

Uit de eligibility-analyse van de CapEx-KPI volgt dat eligible CapEx van Heijmans in twee categorieën is verdeeld. De eerste categorie bevat CapEx-posten die direct toewijsbaar zijn aan een economische activiteit. De tweede categorie bestaat uit indirect toewijsbare investeringen die gekoppeld zijn aan een plan om activiteiten te ontplooiën die in lijn zijn met de Taxonomie.

Binnen de direct toewijsbare CapEx is één economische activiteit aligned. Het betreft investeringen in met name de industrieel bouwen woningfabriek in Heerenveen (economische activiteit 7.1 KM), deze zijn aligned met de Substantiële Bijdrage Criteria en de GEAD-criteria.

In tabel TAX03 zijn de resultaten van de eligibility en alignment analyse van de CapEx van Heijmans opgenomen.

Tabel TAX03 CapEx

Boekjaar 2025													
Economische activiteiten	Code	Aandeel voor de taxonomie in aanmerking komende CapEx	Op de taxonomie afgestemde CapEx (x € 1.000)	Aandeel op de taxonomie afgestemde CapEx	Op de taxonomie afgestemde CapEx per klimaatdoel						Faciliterende activiteit	Transitie-ondersteunende activiteit	Aandeel van op de taxonomie afgestemde CapEx in voor de taxonomie in aanmerking komende CapEx
					Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water	Veront-reiniging	Circulaire economie	Bio-diversiteit			
Transmissie en distributie van elektriciteit	KM/KA 4.9	4,0%	901	1,0%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	F		24,6%
Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	KM/KA 6.5	40,7%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,0%
Bouwen van nieuwe gebouwen	KM/KA 7.1, CE 3.1	4,7%	3.071	3,4%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			71,9%
Renovatie van bestaande gebouwen	KM/KA 7.2, CE 3.2	0,9%	96	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		T	11,2%
Verwerving en eigendom van gebouwen	KM/KA 7.7	27,5%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,0%
Som van de afstemming per doelstelling					4,5%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
Totale CapEx		78,0%	4.068	4,5%	4,5%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,1%	5,8%

Alignment van de OpEx

Uit de eligibility-analyse van de OpEx volgt dat eligible OpEx in twee categorieën is verdeeld. De eerste categorie bevat OpEx-posten die direct toewijsbaar zijn aan een economische activiteit. De tweede categorie bestaat uit indirect toewijsbare leases en kosten die gekoppeld zijn aan een plan om activiteiten te ontplooiën die in lijn zijn met de Taxonomie.

In de eerste categorie zijn huur- en leasekosten die te maken hebben met personenauto's en lichte bedrijfswagens (economische activiteit 6.5 KM), huurkosten van kantoren (economische activiteit 7.7 KM) en Kosten Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie (economische activiteit 9.1 KM) geclassificeerd. De huur- en leasekosten in deze drie economische activiteiten zijn niet in lijn met de substantiële bijdrage en GEAD-criteria zoals opgenomen in de EU Taxonomie. Er is onvoldoende bewijslast voorhanden om te voldoen aan de Substantiële Bijdrage criteria en de GEAD-criteria.

Binnen de tweede categorie wordt de post Asfaltverwerking, die toeziet op onderhoud van machines voor asfaltverwerking, als eligible geclassificeerd. De betreffende kosten worden naar rato toegekend aan de asfalt-gerelateerde economische activiteiten welke niet-eligible en materieel zijn.

In tabel TAX04 zijn de resultaten van de eligibility en alignment analyse van de OpEx van Heijmans opgenomen.

Tabel TAX04 OpEx

Boekjaar 2025													
Economische activiteiten	Code	Aandeel voor de taxonomie in aanmerking komende OpEx	Op de taxonomie afgestemde OEx (x € 1.000)	Aandeel op de taxonomie afgestemde OEx	Op de taxonomie afgestemde OPEX per klimaatdoel						Faciliterende activiteit	Transitie-ondersteunende activiteit	Aandeel van op de taxonomie afgestemde OpEx in voor de taxonomie in aanmerking komende OpEx
					Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water	Veront-reiniging	Circulaire economie	Bio-diversiteit			
Transmissie en distributie van elektriciteit	KM/KA 4.9	9,9%	3.653	2,4%	2,4%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	F		24,6%
Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	KM/KA 6.5	11,6%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,0%
Bouwen van nieuwe gebouwen	KM/KA 7.1, CE 3.1	4,7%	4.901	3,3%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			69,1%
Renovatie van bestaande gebouwen	KM/KA 7.2, CE 3.2	3,2%	555	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	T		11,6%
Verwerving en eigendom van gebouwen	KM/KA 7.7	18,0%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,0%
Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie	KM 9.1	11,0%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,0%
Som van de afstemming per doelstelling					6,1%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
Totale OPEX		58,4%	9.109	6,1%	6,1%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,4%	10,4%

Minimum Social Safeguards

De EU Taxonomie vereist van Heijmans minimaal te waarborgen dat het due diligence-proces ten aanzien van mensenrechten (inclusief arbeids- en consumentenrechten), belastingen, eerlijke concurrentie, omkoping en corruptie aanwezig is en nageleefd wordt. Heijmans voldoet aan de gestelde criteria. Voor de verantwoording van de Minimum Social Safeguards wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Sociale informatie'.

Verslaggevingsvereisten

De KPI's omzet/CapEx/OpEx zijn berekend in lijn met de vereisten van art. 8 van de EU Taxonomie wetgeving voor het financiële jaar 2025 (01/01/2025 – 31/12/2025). De tabellen zijn vormgegeven conform de vereisten in Gedelegeerde Verordening (EU) 2023/2486. De in de tabel opgenomen termen in dit hoofdstuk 'voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten' en 'op de taxonomie afgestemde activiteiten' verwijzen respectievelijk naar eligibility en alignment.

Omzet

De noemer bevat de totale omzet en de teller bevat de Taxonomie-eligible omzet. De totale omzet is de omzet zoals vermeld in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (jaarrekening).

De Taxonomie-eligible omzet is het deel van de geconsolideerde omzet uit producten of diensten, met inbegrip van immateriële activa, die verband houden met op de Taxonomie afgestemde economische activiteiten en die als zodanig zijn toegewezen aan een economische activiteit.

CapEx

De noemer omvat toevoegingen aan materiële en immateriële vaste activa tijdens het boekjaar vóór waardeverminderingen, afschrijvingen en eventuele herwaarderingen, met inbegrip van die voortvloeiende uit opwaarderingen en bijzondere waardeverminderingen, voor het desbetreffende boekjaar en exclusief veranderingen in de reële waarde. De noemer omvat ook toevoegingen aan materiële en immateriële activa die voortvloeiende uit bedrijfscombinaties.

De teller omvat het deel van de CapEx die verband houden met op de Taxonomie afgestemde economische activiteiten en die als zodanig zijn toegewezen aan een economische activiteit, evenals dat deel van de CapEx dat gekoppeld is aan een plan voor verduurzaming van de bedrijfsvoering in lijn met de vereisten van de Verordening.

OpEx

De noemer omvat directe niet-geactiveerde kosten in verband met onderzoek en ontwikkeling, maatregelen voor de renovatie van gebouwen, leaseovereenkomsten van korte duur, onderhoud en reparatie, en alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa. Uitgesloten uitgaven zijn de overhead, de grondstoffen, werknemers die machines opereren, beheerskosten en projectontwikkeling, die nodig zijn voor het opereren van gebouwen, fabrieken en materieel.

De teller omvat het deel van de OpEx die verband houdt met op de Taxonomie afgestemde economische activiteiten en als zodanig zijn toegewezen aan een economische activiteit, alsmede dat deel van de OpEx dat gekoppeld is aan een plan voor verduurzaming van de bedrijfsvoering in lijn met de vereisten van de Verordening.

Sociale informatie

Heijmans creëert een gezonde leefomgeving. Dit betekent dat we niet alleen bouwen en onderhoud plegen aan duurzame infrastructuur, gebouwen en woningen, maar ook zorgdragen voor de mensen die hieraan bijdragen. In dit hoofdstuk geven we inzicht in onze eigen operatie en de rol van werknemers binnen de waardeketen. We behandelen thema's zoals veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, diversiteit en inclusie, gelijke kansen en eerlijke arbeidspraktijken. Daarnaast schetsen we hoe onze waardeketen is opgebouwd en op welke wijze we onze due diligence-aanpak - die mensenrechten, inclusief milieu- en governance elementen omvat - binnen deze keten verder hebben verankerd. Zo laten we zien hoe wij verantwoordelijkheid nemen voor mens en maatschappij, nu en in de toekomst.

Personen in de keten

De waardeketen van Heijmans is breed en omvat diverse materiaalstromen, producten, werkzaamheden en personen. De thema's uit ons duurzaamheidsverslag komen op verschillende plekken in deze keten terug, lees hierover meer in 'Algemene informatie'. In dit hoofdstuk richten we ons specifiek op de impact die personen in onze keten kunnen ervaren, van werknemers van onze leveranciers tot de gebruikers van onze producten. Binnen deze keten onderscheiden we verschillende groepen. Voor een heldere en consistente terminologie hanteren we de volgende indeling:

- **Eigen personeel:** eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst. Stagiaires vallen buiten de scope van ons eigen personeel.
- **Eigen medewerkers:** medewerkers met een directe arbeidsovereenkomst bij Heijmans, inclusief medewerkers werkzaam bij joint ventures en Special Purpose Vehicles.
- **Medewerkers niet in loondienst:** deze medewerkers hebben geen arbeidsovereenkomst met Heijmans, maar werken via een partij voor arbeidsbemiddeling of op basis van een overeenkomst van opdracht. Het gaat hierbij om ingeleende medewerkers zoals gedetacheerden, uitzendkrachten en zz'ers; onderaanneming valt niet onder deze groep.
- **Business partners:** voor verschillende werkzaamheden werken we samen met business partners, bijvoorbeeld op het gebied van projectbeheer, strategische ondersteuning, procesverbetering en de ontwikkeling van duurzame tools. Hoewel deze partners als tier 1 relaties worden beschouwd, vallen de medewerkers van deze partners buiten de scope van werknemers in de waardeketen.
- **Werknemers in de waardeketen:** een persoon die arbeid verricht binnen de waardeketen van Heijmans, ongeacht het bestaan of de aard van contractuele relaties met onze onderneming. Deze groep omvat onder meer contractpartijen, (sub-)leveranciers, onderaannemers, producenten van bouwmaterialen en werknemers in transport en grondstofwinning. In deze rapportage ligt de focus primair op werknemers die de bouwplaats betreden. Ons doel is om in de toekomst de volledige keten beter in beeld te brengen.
- **Gebruikers:** personen of groepen die de door Heijmans gerealiseerde producten, werken en voorzieningen daadwerkelijk gebruiken of daaraan direct zijn blootgesteld in de gebruiksfase. Dit betreft onder meer bewoners, bezoekers, kantoorgebruikers, werknemers en passanten die gebruikmaken van woon- en werkgebouwen, infrastructuuroplossingen en openbare voorzieningen die door Heijmans zijn gerealiseerd.

Onze bedrijfsactiviteiten zijn zeer divers, waardoor de samenstelling en de onderlinge relaties van personen in de keten per project kunnen verschillen. In de bijgaande visualisatie laten we zien hoe een samenwerking er in de praktijk uit kan zien.

Deze weergave maakt duidelijk dat onze keten bestaat uit uiteenlopende partijen en rollen, die gezamenlijk bijdragen aan het realiseren van onze projecten.



Beleid

In het onderstaande overzicht worden de belangrijkste beleidsdocumenten weergegeven die van toepassing zijn op zowel eigen personeel als werknemers in de waardeketen en die relevant zijn voor consumenten en eindgebruikers. Door deze beleidsdocumenten centraal te beschrijven in het hoofdstuk 'Sociale informatie' zorgen we voor een heldere en samenhangende rapportage. Specifieke onderwerpen, zoals opleiding en ontwikkeling, arbeidsvoorwaarden, gelijke behandeling en kansen, veiligheid en gezondheid worden in samenhang gepresenteerd. Zo bieden we inzicht in de manier waarop Heijmans grip houdt op sociale aspecten binnen de gehele keten.



Personeelshandboek

(inclusief anti-discriminatie beleid)

In ons personeelshandboek leggen we uiteen welke afspraken gelden tussen werknemer en werkgever. Het bevat onder meer richtlijnen over training, ontwikkeling en gelijke behandeling. Daarnaast beschrijven we wat we verstaan onder discriminatie en ongewenst gedrag. Hierbij volgen we de relevante (inter)nationale wet- en regelgeving en onze eigen procedures voor situaties waarin iemand hiermee te maken krijgt.

Gedragcode

In onze gedragscode is vastgelegd hoe we omgaan met elkaar, maar ook met partners, onderaannemers en leveranciers.

Meldprocedure

Getroffen stakeholders, waaronder ook eigen personeel en werknemers van onderaannemers en partners, kunnen misstanden kenbaar maken bij Heijmans op grond van de bestaande meldprocedure Ongewenst gedrag, Integriteit en Misstanden. Ook is de Wet bescherming klokkenluiders opgenomen in de meldprocedure.

GO!-beleid

Het veiligheidsbeleid van Heijmans is stevig verankerd in diverse documenten en procedures en geldt voor alle personen die onder de V&G-coördinatie vallen. Het GO!-beleid bestaat uit het GO!-Kompas, een bondige samenvatting van afspraken op de werkvloer, en de GO!-strategie, waarin onze veiligheidsdoelstellingen en uitgangspunten zijn vastgelegd. Uitgebreide toelichting van ons veiligheidsbeleid is terug te vinden in het hoofdstuk 'Onze basis - Veiligheid' van het bestuursverslag.

Verantwoord ondernemen

Dit beleid beschrijft hoe Heijmans integer zakendoen en naleving van mensenrechten waarborgt, inclusief belastingtransparantie, eerlijke concurrentie en het voorkomen van omkoping en corruptie. Het beleid is opgesteld in lijn met internationale richtlijnen zoals de UN Guiding Principles on Business and Human Rights, OESO-richtlijnen, ILO-verdragen en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Hiermee onderstrepen we onze focus op integer zakendoen en transparantie in de gehele waardeketen.

Grip op de keten

In 'Grip op de keten' staat beschreven hoe we middels de principes 'inzicht', 'betrokkenheid' en 'beleid' toewerken naar betere omstandigheden in de keten. Hierin beschrijven we de acties en middelen die we inzetten om tot een gewenste situatie te komen en negatieve impact op onze keten te voorkomen.

Due diligence

In 2025 heeft Heijmans zijn inzet voor maatschappelijk verantwoord ondernemen verder versterkt. Het mensenrechtenbeleid is vernieuwd en geïntegreerd in het bredere beleid 'Heijmans Verantwoord Ondernemen'. Dit beleid biedt een overkoepelend raamwerk dat richting geeft aan ons handelen en omvat thema's als veiligheid, integriteit, milieu, ketenverantwoordelijkheid en respect voor mensenrechten.

Beleid en governance

Verantwoord ondernemen is stevig verankerd in de governancestructuur van Heijmans. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk, ondersteund door een multidisciplinaire sturingscommissie en het Risk Office. Het beleid geldt voor het eigen personeel, leveranciers en onderaannemers en wordt periodiek geëvalueerd en geactualiseerd.

Risicoanalyse

Het due diligence-proces bestaat uit zes stappen:



In 2025 is de risicoanalyse verder geïntegreerd met ESG-gerelateerde risico's en is er extra aandacht besteed aan operationele impacts en kansen. De belangrijkste risico's zijn geïdentificeerd op het gebied van arbeid, veiligheid, milieu en ethisch zakendoen. Voorbeelden zijn overschrijding van arbeidstijden, sociale onveiligheid, ongelijke behandeling, onveilige werkomstandigheden, milieubelasting en het risico op belastingontduiking en corruptie.

Maatregelen en monitoring

Heijmans neemt gerichte maatregelen om risico's te beëindigen, te vermijden of te beperken. Voor arbeid en sociale veiligheid zijn initiatieven gestart zoals Diversity Day, de training van leidinggevenden in het voeren van open en veilige gesprekken met eigen personeel, en gerichte acties om gelijke beloning en kansen te waarborgen. Op het gebied van veiligheid is GO! verder geïntegreerd en zijn veiligheidsgesprekken en audits structureel onderdeel van de bedrijfsvoering. Het inkoopbeleid en leveranciersmanagement zijn aangescherpt, met nadruk op gecertificeerde materialen en leveranciers.

De effectiviteit van maatregelen wordt gemonitord via kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren, zoals het aantal incidenten, klachten, ongevallen en de mate van naleving van veiligheids- en milieunormen. Stakeholderbetrokkenheid is geborgd via periodieke gesprekken, betrokkenheidsonderzoeken en een laagdrempelig meldsysteem voor misstanden.

Transparantie en herstelmaatregelen

Transparantie staat centraal: stakeholders worden via diverse kanalen geïnformeerd over beleid, risico's, maatregelen en resultaten. Voor herstelmaatregelen zijn duidelijke procedures ingericht, waaronder een klokkenluidersregeling en een compliance officer die meldingen registreert en opvolgt. Elke melding wordt zorgvuldig onderzocht en waar nodig worden passende maatregelen genomen om negatieve gevolgen te beperken en herhaling te voorkomen.

Resultaten en ambities

Het risico op mensenrechtenschendingen wordt als laag ingeschat, mede doordat Heijmans in Nederland opereert en bijna alle leveranciers uit Europa komen. Toch blijft continue verbetering het uitgangspunt. In 2025 zijn stappen gezet in het aanpakken van loonongelijkheid, het versterken van diversiteit en inclusie en het verder ontwikkelen van monitoring en stakeholderdialoog. De ambitie is om de scope van due diligence verder uit te breiden, met meer aandacht voor tier 2 leveranciers

(leveranciers of partners die producten of diensten leveren aan tier 1 partners; zij bevinden zich één stap verder in de keten en hebben geen directe relatie met Heijmans) en tier 3 leveranciers (leveranciers of partners die producten of diensten leveren aan tier 2 partners; dit zijn partijen die zich nog dieper in de keten bevinden en indirect bijdragen aan onze producten of diensten) en externe stakeholderinput.

Voor meer details verwijzen wij naar de volledige rapporten 'Heijmans Verantwoord Ondernemen' en 'Heijmans Due diligence Rapport 2025', beschikbaar via onze website rapportage.heijmans.nl.

In 2025 hebben we geen significante risico's vastgesteld op het gebied van mensenrechtenschendingen, waaronder gedwongen arbeid of kinderarbeid. Binnen eigen personeel en onder tier 1 partners zijn geen aanvullende mitigerende maatregelen nodig geweest. Gedurende het verslagjaar hebben we geen signalen of meldingen ontvangen van mogelijke mensenrechtenschendingen, noch binnen eigen personeel, noch bij werknemers in de waardeketen of bij gebruikers. Er zijn in 2025 bovendien geen boetes, geldstraffen of schadevergoedingen opgelegd die verband houden met ernstige incidenten op dit vlak.

Eigen personeel

Onze mensen maken het verschil. Bij Heijmans zetten we ons in voor een veilige, inclusieve en inspirerende werkomgeving waarin iedereen zich kan ontwikkelen. In deze paragraaf richten we ons op arbeidsvoorwaarden, diversiteit en inclusie, veiligheid en de groei van ons personeel. We stimuleren gelijke kansen. Door teams te versterken en ruimte te geven aan verrassende talenten vergroten we onze innovatiekracht. Iedere medewerker levert een unieke bijdrage aan ons gezamenlijke succes.

Ons eigen personeel bestaat uit 'eigen medewerkers' en 'medewerkers niet in loondienst'. De tabel geeft per thema weer op welke groep de informatie uit dit hoofdstuk betrekking heeft.

	Eigen personeel	
	Eigen medewerkers	Medewerkers niet in loondienst
Impacts, beleid, (herstel)maatregelen en doelen		
Arbeidsvoorwaarden	x	
Veiligheid en gezondheid	x	x
Gelijke behandeling en kansen	x	x
Opleiding en ontwikkeling	x	
Maatstaven		
Kenmerken eigen medewerkers	x	
Kenmerken medewerkers niet in loondienst		x
Caο-dekkingsgraad en sociale dialoog	x	
Leefbaar loon en sociale bescherming	x	
Veiligheid en gezondheid	x	x
Beloning	x	
Incidenten en klachten	x	x

IRO's en kerngegevens S1

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Arbeidsvoorwaarden	Actuele positieve impact: De impact op medewerkers door het aanbieden van adequate arbeidsvoorwaarden.	◀●▶	KT MT	Team
Veiligheid en gezondheid	Actuele negatieve impact: De impact op gezondheid en veiligheid van eigen medewerkers door mogelijke gevaarlijke situaties op (bouw)locaties.	◀●▶	KT MT	Veiligheid
Gelijke behandeling en kansen	Actuele positieve impact: De impact op medewerkers door het bieden van gelijke behandeling en kansen.	◀●▶	KT MT LT	Team
Opleiding en ontwikkeling	Actuele positieve impact: De impact op medewerkers door ontwikkelmogelijkheden te bieden voor vakbekwaamheid, veiligheid en persoonlijke ontwikkeling, zowel door middel van opleiding en training als informeel leren in de praktijk.	◀●▶	KT MT LT	Team

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn

Kerngegevens eigen personeel

Personeelsverloop	Beloningsverschil	IF-cijfer	Meldingen over integriteitskwesaties en ongewenst gedrag
2025 9,55% 2024 8,98%	2025 6,52% 2024 5,62%	2025 3 2024 2,3	2025 59 2024 54

Belangrijkste doelstellingen

Voortschrijdend verzuimpercentage is 4,95%.	25% van nieuwe collega's is met verwijzing binnengekomen	Minimaal 15,75% van onze medewerkers is vrouw	Onze TRIR verlagen naar 7,3
2025 5,24% 2024 5,10%	2025 17,50% 2024 23,55%	2025 16,20% 2024 15,02%	2025 7,2 2024 7,7

Impacts, risico's en kansen

In de herijking van de DMA is de impact rondom arbeidsvoorwaarden aangepast. De positieve impact op gelijke behandeling en kansen is losgekoppeld van arbeidsvoorwaarden en als afzonderlijk thema benoemd. In 2024 viel onder arbeidsvoorwaarden nog de kans om talent aan te trekken en te behouden via werknemersbetrokkenheid. We zien echter dat dit slechts een klein onderdeel vormt van betrokkenheid. Daarom hebben we dit in 2025 omgezet naar een positieve impact door het aanbieden van adequate arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is de impact op veiligheid en gezondheid geherformuleerd en hebben we een nieuwe positieve impact toegevoegd: opleiding en ontwikkeling.

Beleid

In het hoofdstuk 'Sociale informatie' is de inhoud van onze beleidsstukken beschreven. De impacts zoals gedefinieerd in de DMA zijn niet specifiek toe te wijzen aan één beleidsstuk, maar zijn verspreid door de hele organisatie verankerd. Hieronder beschrijven we kort onze visie op de invulling van beleid.

Arbidsvoorwaarden, gelijke behandeling en kansen

Heijmans is een veelzijdig bedrijf en biedt werk aan mensen met verschillende competenties binnen verschillende disciplines. Zij zijn de motor van onze organisatie, daarom vinden we het belangrijk dat we goede arbeidsvoorwaarden bieden. Goede arbeidsvoorwaarden zorgen voor een prettige werkomgeving, maar hiermee hopen we ook het welzijn buiten de werkvloer te bevorderen. Binnen Heijmans zijn verschillende cao's van toepassing, die hiervoor de basis bieden en worden aangevuld met eigen beleid.

We vinden dat iedereen zich bij Heijmans welkom moet voelen. Diversiteit, inclusie en gelijke behandeling zijn voor ons belangrijke thema's. We zijn ervan overtuigd dat een mix van diverse mensen, denk aan leeftijd en gender, de organisatie sterker maakt. Ook minder zichtbare verschillen, waaronder cultuur, levensbeschouwing, seksuele geaardheid, karakter, talent en ervaring vergroten de veelzijdigheid van ons bedrijf. We hebben een programma gericht op gelijke behandeling en kansen en zetten ook maatregelen in om deze te versterken.

Opleiding en ontwikkeling

Onze eigen medewerkers hebben verschillende competenties en opleidingsachtergronden, die we optimaal willen benutten. We merken dat de markt verandert, denk hierbij aan vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt. Dit vraagt innovatie in de wijze waarop onze werkzaamheden worden uitgevoerd, maar ook ondersteuning van onze collega's om zich verder te ontwikkelen om goed voorbereid te zijn op de toekomst. Dit zien we als een belangrijk onderdeel van de strategie onder de pijlers Team en Maakbaarheid. In ons personeelshandboek leggen we uit hoe we binnen Heijmans omgaan met opleiding en ontwikkeling.

Veiligheid en gezondheid

Heijmans committeert zich aan het mensenrecht op een gezonde en veilige werkomgeving. Dit doen we via GO! (Géén Ongevallen), dat bestaat uit het GO!-beleid en de GO!-app. GO! richt zich op het versterken van proactief veiligheidsgedrag en geeft richting aan onze visie op veiligheid.

We sturen in ons beleid op het voorkomen van onveilige situaties en ongevallen. Dit is niet altijd mogelijk, wat maakt dat we hier ook een negatieve impact op hebben geïdentificeerd. We vergroten het bewustzijn van ons eigen personeel via verschillende programmalijnen op veiligheid. We willen groeien in onze risicobeheersing en zorgzaamheid en proberen dit concreet te maken door middel van beheersmaatregelen.

Hoe wij eigen medewerkers betrekken in proces en besluit

De ondernemingsraad (OR) is het medezeggenschapsorgaan van Heijmans. De OR¹ haalt via commissies en werkvloerbezoeken input van de eigen medewerkers op rondom verschillende thema's, waaronder de thema's die opgenomen zijn in het duurzaamheidsverslag. Hierbij kan ook de tevredenheid over onze processen, ons beleid en onze maatregelen naar voren komen. De signalen worden gedeeld in overleg waar de raad van bestuur bij aanwezig is. De OR is geen vertegenwoordiging van de medewerkers niet in loondienst.

We streven ernaar de dialoog tussen eigen medewerkers en de OR zo toegankelijk mogelijk te maken. De OR bezoekt hiervoor regelmatig de werkvloer om direct contact te leggen. Eens per twee jaar meten we de tevredenheid van eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst via een betrokkenheidsonderzoek. Kijkend naar mogelijk kwetsbare groepen maken we rapportages op basis van leeftijd en gender. Wegens privacy laten we overige kenmerken weg, zoals culturele achtergrond of lichamelijke beperking. Het betrokkenheidsonderzoek is voor ons een middel om te monitoren op de mate waarin beleid toereikend is en bijbehorende maatregelen effectief zijn. In 2025 is het betrokkenheidsonderzoek opnieuw uitgevoerd. Er is een eNPS-score van +36 uitgekomen (2023: +35).² De eNPS-score geeft ons inzicht in de algemene werknemerstevredenheid en daarmee indirect in onze sociale impacts. De lichte stijging in 2025 bevestigt dat medewerkers onze organisatie, cultuur en werkwijze positief waarderen. Het betrokkenheidsonderzoek toont bovendien in welke mate collega's onze processen begrijpen, gebruiken en vertrouwen. De resultaten worden per afdeling besproken en vertaald naar concrete verbeteracties, waardoor het onderzoek een structureel onderdeel vormt van het monitoren en versterken van onze sociale impact.

1 Onze OR heeft geen Global Framework Agreement of andere mensenrechtenovereenkomst gesloten.

2 Van Gisbergen is niet meegenomen in het betrokkenheidsonderzoek.

Maatregelen

Ons beleid zetten we om in acties om daadwerkelijk verschil te maken. In deze paragraaf beschrijven we maatregelen over thema's die ons eigen personeel raken. De maatregelen die we benoemen worden in 2025 actief ingezet.

Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden raken alle onderdelen van onze organisatie. De basis wordt gevormd door de cao's die van toepassing zijn op Heijmans. Daarnaast bieden we aanvullende regelingen om de arbeidsomstandigheden verder te verbeteren. We verwachten dat de maatregelen bijdragen aan onze positieve impact. Een aantal voorbeelden zijn:

Maatregel	Uitleg	Doelgroep	Tijdshorizon
Goede thuiswerkplek	We bieden onze medewerkers de keuze uit een thuiswerkset (bureau en stoel) of geldbedrag om de thuiswerkplek in te richten. Deze regeling geldt voor alle medewerkers.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Extra toeslagen	Voor bepaalde groepen medewerkers die veel werken in de nacht- en weekenden en consignatie, bieden we aanvullende toeslagen.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Kortingsregeling	We bieden medewerkers korting bij geselecteerde leveranciers en bij de aankoop van Heijmans-woningen.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Voortgang- en ontwikkelgesprekken	Gesprekken waarin de persoonlijke ontwikkeling, veiligheid en werkzaamheden worden besproken.	Eigen medewerkers	Doorlopend

We hebben veel eigen medewerkers en willen ook dat zij betrokken zijn bij de organisatie en hun collega's. Met het aanbieden van aanvullende arbeidsvoorwaarden versterken we deze betrokkenheid en de arbeidsomstandigheden. Onze afspraken worden vastgelegd in het personeelshandboek. Ook kunnen medewerkers de gedragscode, de meldprocedure Ongewenst gedrag, Integriteit en Misstanden en de informatie over anonieme meldingen via SpeakUp gemakkelijk inzien op het intranet.

Gelijke behandeling

We vinden het belangrijk dat iedereen bij Heijmans gelijk wordt behandeld en gelijke kansen heeft. We geloven dat dit start bij het bevorderen van positief gedrag. Dit zit verweven in onze gedragscode. In het hoofdstuk 'Diversiteit' van het bestuursverslag beschrijven we in detail over de wijze waarop gelijke behandeling vorm krijgt in onze organisatie. We lichten een aantal maatregelen uit die bijdragen aan een divers medewerkersbestand en gelijke kansen op de werkvloer.

Maatregel	Uitleg	Doelgroep	Tijdshorizon
Ondersteuning nieuwkomers	We hebben een nieuwkomersprogramma en een samenwerking met het Koning Willem I College.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Diversiteit bij recruitment	Bij de werving van nieuwe medewerkers houden we rekening met diversiteit.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Startersprogramma	We hebben voor starters een apart traject met intervisie en training. Hieronder valt ook het programma voor trainees. Trainees vervullen meerdere functies, waarna ze uitstromen naar een functie die het beste bij hen past.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Coördinatie voor leerlingen	We hebben een coördinator voor leerlingen en een leerlingen-recruiter. Deze personen houden zich bezig met beleidszaken, het programma voor leerlingen en de werving van leerlingen. We willen graag jonge medewerkers aantrekken om diversiteit onder onze medewerkers te vergroten.	Eigen medewerkers	Doorlopend

Naast onze eigen maatregelen kunnen onze eigen medewerkers een beroep doen op de diensten van Bouwend Nederland Social Support. Hier bieden adviseurs een helpende hand bij uiteenlopende problemen, ook buiten de directe werksfeer. Denk aan financiële problemen (schulden), (echtscheidingen, sociale vragen samenhangend met arbeidsongeschiktheid, ziekte en overlijden en persoonlijke of psychische problemen (ook van gezinsleden). Waar nodig verwijzen zij door naar relevante hulpinstanties.

Opleiding en ontwikkeling

Bij Heijmans geloven we in de kracht van leren en ontwikkelen, en daarom creëren we samen een omgeving waarin iedereen veilig en gezond kan groeien. Het mooie is dat de medewerker bij ons regie kan nemen over de eigen ontwikkeling en zo bijdraagt aan de ontwikkeling van Heijmans. De Heijmans Academie ondersteunt hierin met een breed aanbod van (online) trainingen. De medewerker bespreekt de ontwikkelbehoefte minimaal jaarlijks met de leidinggevende en stelt samen een ontwikkelplan op. Er kunnen uit de catalogus van de Heijmans Academie trainingen worden geselecteerd die passen bij de ontwikkeling van de eigen medewerker. Deze medewerkers worden over het leer- en ontwikkelaanbod geïnformeerd via de leidinggevende en informatie is te vinden op het intranet en in ons personeelssysteem Workday. Hieronder een aantal maatregelen die Heijmans biedt om training en ontwikkeling te bevorderen:

Maatregel	Uitleg	Doelgroep	Tijdshorizon
Introductie nieuw programma voor leidinggevend	Via workshops, intervisie en een centrale digitale informatieomgeving krijgen leidinggevend binnen zes maanden een helder beeld van wat leidinggeven bij Heijmans inhoudt en wat er van hen verwacht wordt. Daarbij hoort het dagelijks bespreken van werkzaamheden en mogelijke risico's op de bouwplaats.	Eigen medewerkers	Doorlopend
'Leiders van morgen'	Talentprogramma voor jonge professionals (ca. drie jaar ervaring) gericht op leiderschapsontwikkeling.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Leiderschapsprogramma voor verandering	Op het gebied van leiderschap hebben we een curriculum ontwikkeld dat zich richt op drie kernelementen: het onboorden van nieuwe leidinggevend, de persoonlijke ontwikkeling van onze mensen en het vertalen van strategie naar concrete uitvoering.	Eigen medewerkers	Doorlopend
Traineeprogramma	Een opleidingsprogramma voor starters binnen Heijmans.	Eigen medewerkers	Doorlopend

Veiligheid en gezondheid

Elke nieuwe opdracht die we aannemen, betekent een toename van veiligheids- en gezondheidsrisico's voor ons eigen personeel. We weten dat onze activiteiten direct invloed kunnen hebben op het welzijn van onze mensen. Als makers van de gezonde leefomgeving zien we een veilige werkomgeving als de basis van ons werk. Daarom stellen we veiligheidseisen voordat we starten, om de operationele risico's te verkleinen. Heijmans heeft de directe V&G-coördinatie over eigen personeel en de werknemers in de waardeketen (specifiek op de eigen bouwplaats). We wijzen altijd een V&G-coördinator aan. Deze coördinator is gedurende de afgesproken periode ter plaatse en is verantwoordelijk voor alle veiligheids- en gezondheidsaspecten van het werk. We lichten een aantal maatregelen toe. De maatregelen zijn bedoeld om negatieve impact te mitigeren.

Maatregel	Uitleg	Doelgroep	Tijdshorizon
Dagstart	Dagelijks bespreken van werkzaamheden en mogelijke risico's op de bouwplaats op die dag.	Eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst	Doorlopend
Toolboxen	Wekelijkse bijeenkomst waarin wisselende thema's aan bod komen, waaronder veiligheidsrisico's en werkinstructies.	Eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst	Doorlopend
Instructies	In de Heijmans GO!-app zijn voor verschillende werkzaamheden instructies uitgeschreven en video's gemaakt die veilig handelen bevorderen.	Eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst	Doorlopend
Last Minute Risk Assessment (LMRA)	Voordat men aan de werkzaamheden begint, wordt verwacht dat er een LMRA wordt uitgevoerd. Hierin doet de medewerker een stapje terug en kijkt of de werkzaamheden veilig uitgevoerd kunnen worden. Hiermee dekken we onvoorziene risico's af. Er is geen vast format, maar we benadrukken het uitvoeren van de LMRA regelmatig.	Eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst	Doorlopend
Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) beschikbaar maken	Heijmans stelt iedere medewerker die de bouwplaats bezoekt in de gelegenheid PBM's te bestellen. Het is ook mogelijk om deze te lenen als een medewerker minder regelmatig de bouwplaats bezoekt.	Eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst	Doorlopend

Heijmans is VCA¹³⁾-gecertificeerd. VCA-gecertificeerd betekent dat een Heijmans-medewerker aantoonbaar voldoet aan eisen voor Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) bij risicovolle werkzaamheden, door middel van een VCA-certificaat voor organisaties.

Op alle kantoren en bouwplaatsen van Heijmans is een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) uitgevoerd, met een bijbehorend Veiligheids- en Gezondheidsplan dat inzicht geeft in risico's en maatregelen. Preventiemedewerkers organiseren het arbobeleid en rapporteren periodiek over VGW-prestaties (veiligheid en gezondheid op het werk). Bij een ongeval volgt een vaste procedure, ondersteund door een actielijst en online informatie via de GO!-app en www.geenongevallen.nl. Per incident zijn er uitgewerkte stappen voor hulp, onderzoek, actie en afhandeling, als borging om herhaling te voorkomen.

Herstelmaatregelen

Wanneer er een ongeval plaatsvindt met letsel zijn er een aantal herstelmaatregelen die plaatsvinden. We bieden uiteraard eerste hulp en schakelen hulpverlening in wanneer nodig. Wanneer een medewerker het werk niet meer kan uitvoeren als gevolg van een ongeval, wordt er altijd naar ander passend werk gezocht. Daarnaast biedt Heijmans indien nodig verzuimbegeleiding, wachtlijstbemiddeling en slachtofferhulp. De collega's van de afdeling Veiligheid zijn nauw betrokken bij deze procedures en het afhandelen daarvan. We evalueren de effectiviteit van het geboden herstel per incident. De geleerde lessen nemen we mee in de structurele overleggen die gepland staan tussen de afdeling Veiligheid en de bedrijfsstroomdirecties. Bovendien kan een medewerker, indien ontevreden met de herstelmaatregelen, altijd een klacht indienen via onze meldprocedure. Deze klachten en meldingen worden gemonitord door de vertrouwenspersonen en de compliance officer. Om te toetsen of de eigen medewerkers en de medewerkers niet in loondienst tevreden zijn met onze veiligheidsmaatregelen, komt dit onderwerp ook terug in ons tweejaarlijkse betrokkenheidsonderzoek.

3 Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers.

Doelen

Er zijn een aantal doelen die gekoppeld worden aan de materiële impact. De doelen zijn opgesteld voor één jaar (zonder basisjaar) en worden per maand gemonitord. Resultaten worden opgenomen in de kwartaalrapportages en besproken in het directieoverleg. De directie stuurt waar nodig bij in de organisatie. De doelen zijn opgesteld door de afdeling Human Resources en de afdeling Veiligheid. Om het perspectief van de eigen medewerkers mee te nemen in dit proces is ook de ondernemingsraad betrokken.

Impact	Doelstelling	Toelichting	2025	2024
Arbeidsvoorwaarden	Het voortschrijdend verzuimpercentage in 2025 is maximaal 4,95%.	We willen verzuim voorkomen omdat minder verzuim bijdraagt aan het welzijn van eigen medewerkers en de continuïteit van de organisatie.	5,24%	5,10%
	Van onze nieuwe collega's is 25% binnengekomen via een verwijzing.*	De arbeidsmarkt is krap, daarom is het belangrijk om verschillende wervingsbronnen in te zetten. Een verwijzing is één van de manieren om aan goede kandidaten te komen, vandaar dat we instroom via een verwijzing willen vergroten. Ook zien we dit als een maatstaf dat onze eigen medewerkers tevreden zijn met Heijmans als werkgever.	17,50%	23,55%
Gelijke behandeling en kansen	Van al onze eigen medewerkers is minimaal 15,75% vrouw.	Binnen het diversiteitsbeleid is gender een van de prioriteiten. We willen groeien in het aantal vrouwen binnen de organisatie.	16,20%	15,02%
Veiligheid en gezondheid	De TRIR verlagen naar 7,3	Als Heijmans willen we het totaal aantal ongevallen verminderen. Het deel eigen inleen medewerkers (S1) wordt zichtbaar in de TRIR. Door hierop te sturen zal de TRIR verlaagd worden. We willen continue verbeteren.	7,2	7,7

* Deze doelstelling wordt niet gerapporteerd over de zelfstandige entiteiten Brabotech, van Gisbergen en Whoon.

We hebben in 2025 geen doelen over opleiding en ontwikkeling. Het thema is in 2025 voor het eerst materieel geworden in de DMA. Intern worden de maatregelen wel gemonitord. De effectiviteit ervan zien we onder andere terug in de resultaten van het betrokkenheidsonderzoek.

Maatstaven

Bij Heijmans zijn 6.222 eigen medewerkers in dienst (2024: 5.844). Onze eigen medewerkers zijn allemaal werkzaam in Nederland. In totaal hebben gedurende het jaar 594 eigen medewerkers ons verlaten (2024: 525) en hebben we een personeelsverloop van 9,55% gehad (2024: 8,98%). Gedurende 2025 hebben we 938 fte 'medewerkers niet in loondienst' gehad.

Gender*	Vrouw		Man		Overig		Niet vermeld		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Fte vaste werknemers	860	753	4.952	4.738	2	1	0	0	5.814	5.492
Fte tijdelijke werknemers	23	20	149	138	0	0	0	0	172	158
Fte oproepkrachten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal fte	883	773	5.101	4.876	2	1	0	0	5.986	5.650

* Gender zoals opgegeven door de medewerker zelf.

De peildatum voor onze medewerkersstanden (eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst) zijn van 31 december 2025. Het totale aantal fte wijkt af van de jaarrekening. In december hebben we Hegeman overgenomen. Hegeman is geen onderdeel van de informatie die wordt gepresenteerd in het duurzaamheidsverslag, dit leidt tot een afwijking van 172 fte. Verdere toelichting over de rapportage van Hegeman is te vinden in 'Algemene informatie - Verslaggevingssystematiek'.

In onderstaande tabel de genderverdeling van onze eigen medewerkers, verder uitgesplitst naar leeftijd. Het totaal van deze genderverdeling wijkt af van het totale aantal medewerkers, omdat de zelfstandige entiteit Brabotech niet is meegenomen in dit datapunt. De genderverdeling van ons hoger management is terug te vinden in de tabel 'Raad van bestuur' en de tabel 'Subtop' in het hoofdstuk 'Diversiteit' in het bestuursverslag.

	Medewerkers jonger dan 30	Medewerkers tussen 30-50	Medewerkers ouder dan 50
2024	716	2.888	2.240
2025	774	3.029	2.396

Beloningen

In 2025 hebben we een benchmark uitgevoerd om de marktconformiteit van onze beloningen te beoordelen. In onze administratie registreren we relevante persoonsgegevens, zoals geslacht, leeftijd, functie en salaris. Hieronder geven we inzicht in het verschil in salaris tussen mannen en vrouwen en in de beloningsverhouding tussen het mediane salaris en dat van de bestbetaalde medewerker.

	2025	2024
Beloningsverschil	6,52%	5,62%
Beloningsverhouding	28,77	24,31

Vertegenwoordiging en arbeidsvoorwaarden

Alle eigen medewerkers van Heijmans zijn uitsluitend werkzaam in Nederland en vertegenwoordigd via een Nederlandse cao. We kennen bij Heijmans vier verschillende cao's, de cao Bouw en Infra, de cao Technisch installatiebedrijf, de cao Hivin en de cao Timmerindustrie. Afhankelijk van het bedrijfsonderdeel waarvoor de medewerker werkt wordt bepaald onder welke cao een medewerker valt. Omgezet in een percentage betekent dit dat 99,95% valt onder een cao (2024: 99,98%). Bij de collectieve onderhandelingen van de verschillende cao's zitten er altijd vakbonden aan tafel, bijvoorbeeld FNV en/of CNV. 100% van de werknemers is vertegenwoordigd door onze OR (2024: 95,6%). De kolom sociale dialoog heeft betrekking op de personeelsvertegenwoordiging door de OR.

Dekkingsgraad	cao-dekkingsgraad		Sociale dialoog
	Werknemers – EER*	Werknemers – niet EER**	Personeelsvertegenwoordiging***
0-19%	-	-	-
20-39%	-	-	-
40-59%	-	-	-
60-79%	-	-	-
80-100%	Nederland	-	Nederland

* Voor landen met >50 werknemers die >10% totale werknemers vertegenwoordigen.

** Schatting voor regio's met >50 werknemers die >10% totale werknemers vertegenwoordigen.

*** Alleen EER, voor landen met >50 werknemers die >10% totale aantal werknemers vertegenwoordigen.

Met ons beleid streven we ernaar om de mensenrechten voor alle eigen medewerkers te beschermen en te verbeteren. Hierbij richten we ons op passend werk, vrijheid van vereniging, duurzame inzetbaarheid, vakantiedagen, loonkloofmaatregelen, ondernemingsraad, cao en beleid op het gebied van verzuim en re-integratie. De Nederlandse wet- en regelgeving biedt sociale bescherming tegen inkomensverlies als gevolg van onder andere werkloosheid, arbeidsongeval, niet aangeboren beperkingen en ouderschap. Daarnaast bieden de cao's aanvullende voorzieningen voor gebeurtenissen als ziekte en pensioen. Al onze eigen medewerkers werken in Nederland en vallen onder de Nederlandse socialezekerheidswetgeving.

Ook willen we dat al onze eigen medewerkers een leefbaar loon betaald krijgen. Daarom betaalt Heijmans zijn eigen medewerkers altijd minimaal conform de van toepassing zijnde cao. De lonen in de cao worden vastgesteld tijdens de cao-onderhandelingen door de werkgeversorganisatie en werknemersorganisaties (vakbonden). Eigen medewerkers kunnen als het loon niet toereikend is, en onder een door de overheid bepaalde grens valt, ook toeslagen vanuit de overheid ontvangen (denk aan zorgtoeslag en huurtoeslag) om tot een leefbaar loon te komen. In 2025 betaalden we alle eigen medewerkers volgens onze definitie van een leefbaar loon (2024: 100%).

Opleiding en ontwikkeling

Onderstaand overzicht toont het gemiddelde aantal opleidingsuren en ontwikkelgesprekken, uitgesplitst naar geslacht. Om de anonimiteit te waarborgen, zijn medewerkers die zich niet identificeren als man of vrouw niet in deze specifieke weergave opgenomen; vanwege de kleine groepsgrootte zouden deze gegevens herleidbaar kunnen zijn.

	Man	Vrouw
Gemiddeld aantal opleidingsuren	14	9
Deelname ontwikkelgesprek	73,41%	69,22%

Ongevallen en ziekte

We streven naar geen ongevallen op de werkvloer. Bijna het hele bedrijf is gecertificeerd voor trede 4 van de Safety Culture Ladder, van in totaal vijf treden. Al ons eigen personeel valt onder het beheerssysteem van Heijmans voor gezondheid en veiligheid (2024: 100%).

Hieronder presenteren we het totaal aantal ongevallen opgesplitst naar eigen medewerkers, medewerkers niet in loondienst en werknemers in de waardeketen die werkzaamheden verrichten op de bouwplaats, zoals stagiaires en leveranciers (hieronder genoemd als 'overige werknemers op de bouwplaats').

Kritische prestatie-indicator	Eigen medewerkers		Medewerkers niet in loondienst*		Overige werknemers op de bouwplaats	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Aantal ongevallen**	34	27,3	11,9	13,3	35,5	42
Aantal dodelijke ongevallen	0	0	0	0	1	0

* In het ongevallenregister hanteerden we tot en met 2024 de categorieën 'inleners' en 'onderaannemers' (nu overige werknemers op de bouwplaats), waarbij bepalend was wie de aansturing op de bouwplaats verzorgde. Vanaf 2025 sluiten we aan bij de CSRD en kijken we naar de contractuele overeenkomst. Daarbij onderscheiden we 'eigen medewerkers' en 'medewerkers niet in loondienst'.

** Als een ongeval plaatsvindt in een deelneming, rekenen we ons aandeel mee. Hierdoor komen er cijfers achter de komma voor.

De ongevallen hebben geleid tot 577 dagen verzuim van alle werknemersgroepen.^[4] We hanteren een ongevallenratio volgens de ESRS. Net als in de sector en in het bestuursverslag, wordt ook het IF-cijfer getoond als entiteitspecifieke KPI.

4 Dit verzuim is ingeschat op basis van ongevallencategorieën. We registreren het exacte verzuim niet gerelateerd aan ongevallen, dat betekent dat er voor 25,4 % van de ongevallen geen inschatting wordt gemaakt.

Ongevallenratio	2025	2024
Eigen medewerkers	3,5	2,9 *
Medewerkers niet in loondienst	7,2	-
IF-cijfer	3,0	2,3 **

* In 2024 werd fte aangehouden voor deze berekening, de methodiek is in 2025 aangepast en kijkt naar daadwerkelijk gewerkte uren.

** Het IF-cijfer van 2024 is exclusief Whoon en Van Gisbergen.

Voor het bepalen van beroepsziekte nemen we onder andere acute, terugkerende en chronische gezondheidsproblemen veroorzaakt of verergerd door arbeidsomstandigheden in overweging. Hiervoor hanteren we de lijst van beroepsziekten van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO). In 2025 zijn bij onze bedrijfsarts twintig beroepsziekten van eigen medewerkers geregistreerd (2024: 28).

Incidenten en klachten

Als er een melding binnenkomt over integriteitskwesties en ongewenst gedrag beoordeelt de raad van bestuur eerst naar de aard en ernst van de zaak en vervolgens wordt feitenonderzoek gedaan. De meldingen kunnen onder andere leiden tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen. Alle meldingen zijn (waar nodig geanonimiseerd) ook besproken in de bestuursvergaderingen met de raad van commissarissen en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd.

Meldingen worden geregistreerd onder verschillende categorieën. Dit kunnen onder andere meldingen gerelateerd aan pesten, grensoverschrijdend gedrag, privéproblemen en discriminatie zijn. Indien meldingen gerelateerd aan discriminatie worden gedaan, worden deze uitgesplitst.

	2025	2024
Meldingen over integriteitskwesties en ongewenst gedrag	59	54
Waarvan discriminatie	0	3

Dit heeft in 2025 geleid tot 0 euro aan geldboeten, geldstraffen en schadevergoedingen (2024: 0 euro).

Rapportagevereisten

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
Entiteitspecifieke KPI: eNPS-score	eNPS-score. De Employee Net Promoter Score is een gangbare methode om betrokkenheid te meten.	De score wordt extern berekend volgens de Europese eNPS-norm en is onderdeel van ons betrokkenheidsonderzoek. Het wordt gemeten aan de hand van de volgende vraag: Hoe waarschijnlijk is het dat je Heijmans als goede werkgever aanraadt aan anderen?	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Dit datapunt wordt niet berekend voor één van onze zelfstandige dochterondernemingen (1,03% van onze eigen medewerkers).
Doelstelling collega's met verwijzing	Van onze nieuwe collega's is 25% binnengekomen via een verwijzing. Een (potentiële) eigen medewerker die wordt aangedragen door een huidige eigen medewerker.	Er wordt bij nieuwe medewerkers opgevraagd hoe zij bij Heijmans zijn gekomen. Medewerkers kunnen potentiële kandidaten aanbevelen. Einde jaar kijken we in onze administratie wie op deze wijze binnen is gekomen.	We gaan ervan uit dat iedereen die een nieuwe collega aandraagt de aanbrenghonus ontvangt.	Dit datapunt is exclusief onze zelfstandige dochterondernemingen (5,11% van onze eigen medewerkers).
Doelstelling man-vrouw verhouding	Van al onze eigen medewerkers is minimaal 15,5% vrouw.	Op basis van totaal aantallen (als gerapporteerd volgens S1-6) wordt gekeken hoeveel van het totaal aantal eigen medewerkers een vrouw is.	We houden hierbij het geslacht aan als opgegeven door de eigen medewerker zelf.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
Doelstelling TRIR	De TRIR verlagen naar 7,3. TRIR staat voor Total Recordable Incident Rate. Het bevat ongevallen met de volgende categorieën: - FAT: dodelijk ongeval - SILT: levenbedreigend letsel - SILA: levensveranderend letsel/blijvende beperking - LWC: ongeval met verzuim - RWC: ongeval met vervangend werk - MTC: behandeling - geen verzuim	We maken een uitdraai uit het incidentenregister van het totaal aantal meldingen met filtering van categorieën als benoemd in de definitie. De dochters hebben hun eigen administratie, maar registreren dezelfde categorieën. We berekenen een ratio: het aantal ongevallen met verzuim ten opzichte van eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst. De formule is $\frac{\text{langevallen eigen personeel in de genoemde categorieën}}{\text{[gewerkte uren]} \times 1.000.000}$.	Als een ongeval plaatsvindt in een deelneming, rekenen we ons aandeel mee. In dit getal nemen we ook onze stagiaires mee. Gewerkte uren worden geschreven bij ons, we houden classificatie aan als te herleiden is per 31-12-2025. De uren van eigen medewerkers van Whoon worden berekend a.d.h.v. fte stand einde jaar. Verder zijn de geschreven uren die geen indicator hebben van arbeidsrelatie gelijk verdeeld naar verhouding van de uren die bekend zijn.	Het is mogelijk dat een incident plaatsvindt en dat een medewerker/werknemer dit niet meldt. De ongevallen van 0,37% van de medewerkers komen niet terecht in de categorie 'eigen medewerkers', maar in 'onderaannemers', dit betreft een zelfstandige dochteronderneming. Ook de gewerkte uren van deze zelfstandige dochteronderneming worden niet meegenomen in de berekening van de TRIR. In 2025 was voor 0,0674% van de uren de looncomponent niet bekend en niet meegenomen.
Doelstelling voortschrijdend verzuimpercentage	Het voortschrijdend verzuimpercentage in 2025 is maximaal 4,75%. Het voortschrijdend verzuimpercentage houdt in dat het gemiddelde verzuimpercentage van de afgelopen twaalf maanden wordt gebruikt (in dit geval elke maand in 2025).	Het ziekteverzuimpercentage wordt als volgt berekend: het totaal aantal verzuimde dagen van een maand gedeeld door het potentieel beschikbare dagen in een maand. Dit getal keer 100%.	Er zijn geen aannames bij het berekenen van dit datapunt.	In 2024 zijn de dochters niet meegenomen in het verzuimpercentage. In 2025 wordt 0,37% van de medewerkers niet meegenomen.
S1-6	50 (a) Totaal aantal eigen medewerkers, uitgesplitst naar gender en land. Het totale aantal eigen medewerkers, en uitsplitsingen naar gender. Al onze eigen medewerkers werken in Nederland, dit splitsen we verder niet op.	Totaal aantal (headcount) personeelsleden: [totaal aantal mannen in Nederland] + [totaal aantal vrouwen in Nederland] + [totaal aantal overig in Nederland]. Deze informatie is geconsolideerd vanuit de HR-systemen die binnen Heijmans worden gebruikt.	We hanteren het geslacht als aangegeven door de eigen medewerker zelf.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
	50 (b) i.	Totaal fte vaste medewerkers, uitgesplitst naar gender. Vaste medewerkers zijn eigen medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd.	Totaal fte met een vast contract: [totaal fte mannen] + [totaal fte vrouwen] + [totaal fte overig]. We kijken naar contracten met onbepaalde tijd, de informatie is geconsolideerd vanuit de HR-systemen die binnen Heijmans worden gebruikt.	We hanteren het geslacht als aangegeven door de eigen medewerker zelf. Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	50 (b) ii.	Totaal fte tijdelijke medewerkers, uitgesplitst naar gender. Tijdelijke medewerkers zijn eigen medewerkers met een contract voor bepaalde tijd.	Totaal fte met een tijdelijk contract: [totaal aantal fte mannen] + [totaal fte vrouwen] + [totaal fte overig]. We kijken naar contracten met bepaalde tijd, exclusief stagiairs, de informatie is geconsolideerd vanuit de HR-systemen die binnen Heijmans worden gebruikt.	We hanteren het geslacht als aangegeven door de eigen medewerker zelf. Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	50 (b) iii.	Totaal fte oproepkrachten, uitgesplitst naar gender en land. Oproepkrachten zijn eigen medewerkers met een contract op basis van nul uren.	Totaal fte oproepkrachten: [totaal fte mannelijke oproepkrachten] + [totaal fte vrouwelijke oproepkrachten] + [totaal fte overige oproepkrachten].	We hanteren het geslacht als aangegeven door de eigen medewerker zelf. Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	50 (c)	Aantal (headcount) en percentage personeelsverloop in rapportageperiode. Aantal en percentage van eigen medewerkers dat uit dienst treedt gedurende de rapportageperiode. Dit kan voorkomen door einde contract, opzegging contract, ontslag, pensioen of overlijden.	Percentage personeelsverloop in de rapportageperiode (op basis van headcount): [totale aantal personen dat Heijmans heeft verlaten in 2025] / [totaal aantal eigen medewerkers per 31-12-2025] .	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt. Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
S1-7	55 (b) i	Het totaal/gemiddeld aantal medewerkers 'niet in loondienst'. Het aantal medewerkers niet in loondienst wordt berekend op basis van fte. Dit wordt bepaald aan de hand van het aantal gewerkte en gedeclareerde uren. Het aantal gewerkte uren door de medewerkers niet in loondienst wordt vastgesteld aan de hand van de in de uren-administratie geregistreerde uren; zzp'ers declareren uren bij een externe partij. Totaal aantal fte (jaar totaal gebaseerd op werkbare weken) = ([Totaal uren 'medewerkers niet in loondienst']: 1760.	De dochters Whoon en Van Gisbergen hanteren geen declaratiesysteem voor deze groep medewerkers, daarvoor hanteren we gefactureerde uren.	In dit datapunt wordt 0,37% van de medewerkers niet meegenomen.
S1-8	60 (a)	Percentage van eigen medewerkers dat onder een cao valt. Een eigen medewerker is gedekt door een cao wanneer hij of zij werkzaam is bij een werkgever die valt onder de werkingssfeer van de betreffende cao. Op basis van verschillen in bedrijfstak/ werkzaamheden kan er bij Heijmans dekking zijn van een andere cao. Op Heijmans eigen medewerkers zijn vier cao's van toepassing: cao Bouw en Infra, cao Technisch installatiebedrijf, cao Hibin en cao Timmerindustrie.	Percentage cao-dekking = [eigen medewerkers cao Bouw en Infra + eigen medewerkers cao Technisch installatiebedrijf + eigen medewerkers cao Hibin + eigen medewerkers cao Timmerindustrie] / [totaal aantal eigen medewerkers].	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt. Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	60 (b)	Percentage van cao-dekking per land. Opsplitsing per land hoe hoog het dekkingspercentage is van de cao.	Percentage cao-dekking wordt berekend als genoemd in DR 60 (a). Dit splitsen we uit naar land, in ons geval enkel Nederland.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt. Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking	
	63 (a)	Percentage eigen medewerkers met werknemersvertegenwoordiging. Werknemersvertegenwoordiging bij Heijmans is de ondernemingsraad (OR). Bij deze KPI geven we aan hoeveel procent door onze OR wordt vertegenwoordigd.	Percentage eigen medewerkers met werknemersvertegenwoordiging: [eigen medewerkers met werknemersvertegenwoordiging] / [totaal aantal eigen medewerkers].	Onder actieve vertegenwoordiging zien wij de afdelingen of teams van Heijmans die actief een oproep ontvangen om zich aan te melden voor de OR op het moment dat er (her)verkiezingen plaatsvinden.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
S1-9	66 (a)	Het aantal en percentage man- vrouw binnen het hoger management van Heijmans. Onder hoger management verstaan we alle eigen medewerkers die een senior managementovereenkomst hebben en daarmee recht hebben op een variabel inkomen voor senior managers.	Aantal (headcount) mannen en vrouwen binnen het hoger management van Heijmans: [mannen binnen het hoger management van Heijmans] / [totaal aantal hoger management] en [vrouwen binnen het hoger management van Heijmans] / [totaal aantal hoger management]. Door middel van een bestuursbesluit kan dit getal worden aangevuld.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	66 (b)	Verdeling van eigen medewerkers naar leeftijdsgroepen. Leeftijdsgroepen = uiteenzetting in categorieën jonger dan 30 jaar; 30-50 jaar en ouder dan 50 jaar.	Verdeling van eigen medewerkers naar leeftijdsgroepen: [aantal medewerkers] en [leeftijd], afkomstig uit HR-systemen.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	In dit datapunt wordt 0,37% van de eigen medewerkers niet meegenomen.
S1-10	70	Leefbaar loon. Wij hanteren voor de definitie van leefbaar loon het minimumloon dat vanuit de cao betaald dient te worden.	Op basis van de cao, contracttype en leeftijd bepalen we of de eigen medewerker betaald krijgt conform de cao.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	In dit datapunt wordt 0,37% van de eigen medewerkers niet meegenomen.
S1-11	74	Sociale bescherming tegen inkomensverlies. Sociale bescherming kijkt naar regelingen die de overheid of wij als Heijmans hebben in geval van risico op inkomensverlies door een levensgebeurtenis.	Dit is vastgelegd in Nederlandse wet- en regelgeving. We kijken bij datapunt DR 50 (a) of alle medewerkers zich in Nederland bevinden.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
S1-13	83 (a)	Percentage van eigen medewerkers dat deelneemt aan beoordelings- en loopbaangesprekken. Het aantal eigen medewerkers van het totaal aantal eigen medewerkers dat volgens onze HR-administratie heeft deelgenomen aan beoordelings- en loopbaangesprekken.	Het aantal eigen medewerkers dat heeft deelgenomen aan beoordelings- en loopbaangesprekken wordt vastgelegd in de HR-administratie.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	In dit datapunt wordt 0,37% van de eigen medewerkers niet meegenomen.
	83 (b)	Het gemiddelde aantal opleidingsuren per eigen medewerker, uitgesplitst naar geslacht. Het gemiddelde aantal opleidingsuren per eigen medewerker in het boekjaar naar geslacht conform de HR-administratie.	Het aantal opleidingsuren wordt vastgesteld aan de hand van het aantal geregisteerde trainingen in de HR-administratie en de bijbehorende normuren per training.	De normuren per training worden bepaald op basis van de informatie die wordt aangeleverd door de aanbieder van de training.	In dit datapunt wordt 0,37% van de eigen medewerkers niet meegenomen.
S1-14	88 (a)	Percentage binnen eigen personeel dat onder het beheersysteem voor gezondheid en veiligheid valt. Voor eigen personeel dat onder het beheersysteem voor gezondheid en veiligheid valt, kijken we waar we V&G-coördinatie hebben. We hebben deze coördinatie over alle medewerkers op eigen bedrijfslocaties, afgezien van nevenpartijen en rechtstreekse contractpartijen van opdrachtgevers.	Het Heijmans-veiligheidsbeleid is voor eenieder van toepassing. Volgens beleid komt iedereen die onder eigen werknemers valt in de HR-systemen terecht. Het percentage is berekend door [aantal eigen medewerkers dat onder het beheersysteem van Heijmans voor gezondheid en veiligheid valt] / [totaal aantal eigen medewerkers] * 100%.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
	88 (b) Aantal sterfgevallen als gevolg van arbeidsongevallen en beroepsziekten van andere werknemers die op de bedrijfslocaties van de onderneming werkzaam zijn. Het aantal sterfgevallen wordt vastgelegd binnen het incidentensysteem, dit is een aparte categorie binnen het veiligheidsdashboard.	Het aantal sterfgevallen wordt vastgelegd binnen het incidentensysteem, dit is een aparte categorie binnen het veiligheidsdashboard.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	De sterfgevallen van 0,37% van de medewerkers vallen niet onder de categorie 'eigen medewerkers', maar in 'onderaannemers', dit betreft een zelfstandige dochteronderneming.
	88 (c) Aantal te registeren bedrijfsongevallen. Op het moment dat er een ongeval plaatsvindt op de werkvloer wordt dit gezien als een bedrijfsongeval. Daarnaast categoriseren we de bedrijfsongevallen op basis van het soort verzuim. De categorieën als gebruikt voor deze KPI zijn: FAT: dodelijk ongeval SILT: levensbedreigend letsel SILA: levensveranderend letsel LWC: ongeval met verzuim RWC: ongeval met vervangend werk	We maken een uitdraai uit het incidentenregister van het totaal aantal meldingen met filtering van categorieën als benoemd in de definitie. De dochterondernemingen hebben een eigen administratie, maar registreren dezelfde categorieën. De ongevallen worden ingedeeld in de groepen 'eigen medewerker' (medewerkers in loondienst), 'medewerker niet in loondienst' en 'overige werknemers op de bouwplaats'. Hiermee berekenen we het percentage bedrijfsongevallen onder medewerkers in loondienst = $(\text{aantal bedrijfsongevallen onder medewerkers in loondienst} / \text{aantal gewerkte uren}) \times 1.000.000$. $\text{Formule voor de ongevallenratio} = [\text{aantal bedrijfsongevallen} / \text{aantal gemaakte uren}]$	Als een ongeval plaatsvindt in een deelneming, rekenen we ons aandeel mee. We plaatsen ongevallen van stagiaires in de categorie 'overige medewerkers op de bouwplaats'. Gewerkte uren worden geschreven bij ons, we houden classificatie aan als te herleiden is per 31-12-2025. De uren van eigen medewerkers van Whoon worden berekend a.d.h.v. fte stand einde jaar. De geschreven uren die geen indicator hebben van arbeidsrelatie zijn gelijk verdeeld naar verhouding van de uren die bekend zijn.	Het is mogelijk dat een incident plaatsvindt en dat een medewerker/werknemer dit niet meldt. De ongevallen van 0,37% van de medewerkers komen niet terecht in de categorie 'eigen medewerkers', maar in 'onderaannemers', dit betreft een zelfstandige dochteronderneming. Ook de gewerkte uren van deze zelfstandige dochteronderneming worden niet meegenomen in de berekening van het ongevallenratio. In 2024 hanteerden we groepen op basis van wie aansturing heeft op de bouwplaats. Hierdoor zijn de vergelijkende cijfers anders ingedeeld. Looncomponent voor 2024 correctie is bij 0,0004% van de uren onbekend en niet meegenomen. In 2025 was voor 0,0674% van de uren de looncomponent niet bekend en niet meegenomen.

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
	88 (d)	Aantal gevallen van beroepsziekten binnen eigen medewerkers. Beroepsziekten zijn (langdurige) ziektes die gemeld zijn bij de bedrijfsarts.	Het aantal meldingen bij de bedrijfsarts wordt opgehaald bij de desbetreffende arbodienst.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.
				Voor medewerkers niet in loondienst is deze informatie niet beschikbaar via de bedrijfsarts. Deze groep gaat niet naar de bedrijfsarts van Heijmans, maar als er in een specifiek geval sprake is van een beroepsziekte op de werkplaats dan wordt deze door HR en K&V wel meegenomen in de proceduremelding van beroepsziekte zoals is omschreven in het personeelshandboek. We kunnen meldingen van beroepsziektes van inleners/ zzp'ers niet verwerken in verband met de AVG. Daarnaast zijn de cijfers van zelfstandige bedrijfsonderdelen Brabotech Meteselwerken B.V. en Bouwmaterialenhandel Bevers B.V. niet opgenomen.
	88 (e)	Aantal dagen verzuim door letsel en overlijden. Het gaat hier om eigen personeel dat verzuimt als gevolg van incidenten op de werkvloer.	Zodra een medewerker een veiligheidsmelding doet, wordt deze ingedeeld in verschillende categorieën verzuim. Voor de categorie 1-5 dagen verzuim rekenen we 5 dagen, voor de categorie 5-14 dagen rekenen we 14 dagen en voor 15+ dagen hanteren we 15 dagen. Het aantal dagen doen we maal de incidenten. Dit is enkel mogelijk voor de categorie LWC (ongeval met verzuim). Dat betekent dat er geen inschatting wordt gedaan voor de overige categorieën (FAT, SILT, SILA en RWC), wat om 25,4% gaat.	Als een ongeval plaatsvindt in een deelneming, rekenen we ons aandeel mee.
				Het is mogelijk dat een incident plaatsvindt en dat een medewerker/werknemer dit niet meldt. We rekenen aan de hand van gemiddeldes, hierdoor rapporteren we niet het daadwerkelijke verzuim.
Entiteitspecifieke KPI: IF-cijfer	IF-score. De Incident Frequency Rate volgt uit de VCA-norm. Het geeft een indicatie voor de frequentie dat ongevallen met verzuim plaatsvinden per miljoen gewerkte uren. Het gaat om de groep eigen personeel en daar vallen de volgende categorieën ongevallen onder: FAT: dodelijk ongeval SILT: levensbedreigend letsel SILA: levensveranderend letsel LWC: ongeval met verzuim	We maken een uitdraai uit het incidentenregister van het totaal aantal meldingen met filtering van categorieën als benoemd in de definitie. De dochters hebben hun eigen administratie, maar registreren dezelfde categorieën. We berekenen een ratio: het aantal ongevallen met verzuim ten opzichte van de gewerkte uren van eigen en medewerkers niet in loondienst. De formule is $(\text{langevallen eigen personeel in de genoemde categorieën} / \text{lgewerkte uren}) \times 1.000.000$.	Als een ongeval plaatsvindt in een deelneming, rekenen we ons aandeel mee. In dit getal nemen we ook onze stagiaires mee. Gewerkte uren worden geschreven bij ons, we houden classificatie aan als te herleiden is per 31-12-2025. De uren van eigen medewerkers van Whoon worden berekend a.d.h.v. fte stand einde jaar. De geschreven uren die geen indicator hebben van arbeidsrelatie zijn gelijk verdeeld naar verhouding van de uren die bekend zijn.	Het is mogelijk dat een incident plaatsvindt en dat een medewerker/werknemer dit niet meldt. De ongevallen van 0,37% van de medewerkers komen niet terecht in de categorie 'eigen medewerkers', maar in 'onderaannemers', dit betreft een zelfstandige dochteronderneming. Ook de gewerkte uren van deze zelfstandige dochteronderneming worden niet meegenomen in de berekening van het ongevallenratio. In 2025 was voor 0,0674% van de uren de looncomponent niet bekend en niet meegenomen.

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
S1-16	97 (a)	Beloningsverschil tussen mannen en vrouwen (%). De loonkloof tussen mannen (M) en vrouwen (V) is de meting van het verschil in beloning op basis van uurloon tussen mannen en vrouwen. Loonkloof = $\frac{\text{Igem. bruto uurloon M} - \text{Igem. bruto uurloon V}}{\text{Igem. bruto uurloon M}}$. Fulltime bruto maandloon incl (fulltime) bonus en vakantiegeld: WAGR of variabel inkomen senior management (per maand), omgerekend naar uurloon.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	In dit datapunt wordt 0,37% van de eigen medewerkers niet meegenomen.
	97 (b)	Beloningsverhouding (de bestbetaalde persoon niet meegerekend). Dit datapunt betreft informatie over de beloningsverhouding tussen de bestbetaalde en de mediane totale beloning (zonder de bestbetaalde medewerker) van alle eigen medewerkers. Zo geven we aan wat de beloningsongelijkheid binnen de organisatie is. De informatie voor deze KPI halen we uit onze personeels- en salarisadministratie met peildatum 31-12-2025. De jaarlijkse beloning per eigen medewerker wordt berekend op brutoloon inclusief alle toeslagen en compensaties. De bestbetaalde persoon is de CEO, hiervoor hanteren we het totale pakket aan vergoedingen ontvangen door de CEO. Dit wordt uitgebreid toegelicht in het bestuursverslag en het remuneratieverslag. Alle lonen worden op basis van hoog naar laag gesorteerd (exclusief bestbetaalde persoon), waarmee de mediaan wordt berekend. Zodra mediaan en bestbetaalde bekend is, passen we de volgende formule toe: $\frac{\text{[totale beloning bestbetaalde persoon]}}{\text{[mediane jaarlijkse totale beloning voor alle medewerkers]}}$.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	In dit datapunt wordt 0,37% van de eigen medewerkers niet meegenomen.
	103 (a)	Het aantal incidenten met betrekking tot discriminatie, waaronder ongewenst gedrag, in de afgelopen rapportageperiode. Het aantal incidenten met betrekking tot discriminatie. Hierbij wordt discriminatie gezien als iemand ongunstiger wordt behandeld dan een ander die in een vergelijkbare situatie verkeert, en de reden daarvoor een specifiek kenmerk is dat deze persoon heeft en dat een van de "beschermingsgronden" is. Hierbij wordt ook gekeken naar indirecte discriminatie die gehele groepen mensen benadeelt. Het aantal incidenten met betrekking tot discriminatie: Inmeldingen binnen de categorie discriminatie, zoals gerapporteerd aan het Risk Office voor boekjaar 2025. Voor boekjaar 2025 (en daarvoor) geldt dat vertrouwenspersonen alle door hen aangenomen meldingen aan de compliance officer melden. De opgave aan de compliance officer bevat de aantallen per categorie (aard van de) melding. De compliance officer verschaft per kwartaal een opgave van het aantal (geanonimiseerde) meldingen in de kwartaal-CRO-rapportage. Gedurende 2025 konden collega's bij Van Gisbergen ook een melding doen bij het bestuur van de onderneming.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	103 (b)	Het aantal klachten dat is ingediend via kanalen voor personen binnen Heijmans eigen medewerkers om zorgen aan de orde te stellen (met inbegrip van klachtenmechanismen). Het aantal meldingen dat binnenkomt via de meldprocedures van Heijmans (bijv. via vertrouwenspersonen of compliance officer) door eigen medewerkers in de rapportageperiode. Daarnaast is het mogelijk om een melding te maken via een extern- en anoniemmeldprogramma. Voor boekjaar 2025 (en daarvoor) geldt dat vertrouwenspersonen alle door hen aangenomen meldingen aan de compliance officer melden. De opgave aan de compliance officer bevat de aantallen per categorie (aard van de) melding. De compliance officer verschaft per kwartaal een opgave van het aantal meldingen (aan compliance officer en vertrouwenspersonen tezamen) aan het Risk Office t.b.v. de kwartaal-CRO-rapportage. Gedurende 2025 konden collega's bij Van Gisbergen ook een melding doen bij het bestuur van de onderneming.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er is enkel een beperking wanneer een collega een incident niet meldt bij Heijmans.
	103 (c)	Het totale bedrag aan boetes met betrekking tot gerapporteerde incidenten en klachten. Klachten en incidenten als in lijn met DR 102 (a) en (b). Zodra een boete wordt opgelegd tellen we het bedrag in euro's bij elkaar op om tot een totaalbedrag te komen.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Werknemers in de waardeketen

Wij nemen onze verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat onze activiteiten en diensten geen negatieve gevolgen hebben voor werknemers in onze gehele waardeketen serieus. Veiligheid en gezondheid staan daarbij centraal. We erkennen dat er risico's bestaan op ongevallen en onveilige werkomstandigheden, die kunnen leiden tot schade aan de gezondheid en het welzijn van werknemers. Daarom zetten we actief in op het voorkomen en beperken van deze risico's, door samen te werken met ketenpartners, duidelijke afspraken te maken en continu te monitoren.

Impacts, risico's en kansen

Zoals beschreven in 'Herijking dubbele materialiteitsanalyse' hebben we een DMA uitgevoerd. Deze herijking heeft geleid tot het identificeren van een nieuwe impact: de focus verschuift van andere arbeidsrechten naar veiligheid en gezondheid van werknemers in de waardeketen. Deze aanpassing is gedaan omdat uit de recente analyse blijkt dat de grootste negatieve effecten vooral voortkomen uit blootstelling aan ongevallen en onveilige werkomstandigheden.

IRO's en kerngegevens S2

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Veiligheid en gezondheid	Actuele negatieve impact: De impact op werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners (zoals in de bouw-, onderhouds- en reparatiediensten en andere activiteiten) als gevolg van de blootstelling van de werknemers aan ongevallen.	◀○▶	KT MT LT	Veiligheid
◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn				
Kerngegevens werknemers in de waardeketen				
Er worden geen kerngegevens gerapporteerd in dit thema.				
Belangrijkste doelstellingen				
In het huidige rapportagejaar worden geen doelstellingen gemonitord.				

Geografische dimensies

Heijmans verricht uitsluitend bouwactiviteiten in Nederland. Onze grootste leveranciers van de belangrijkste materiaalstromen - staal, beton, asfalt en kunststof - zijn gevestigd in Nederland. Wij streven ernaar meer zicht te krijgen op de volledige toeleveringsketen, inclusief subleveranciers en de herkomst van materialen. In 2025 hebben we stappen gezet om meer inzicht te krijgen in materiaalgerichte keurmerken en hebben we onderzoek gedaan naar software die ons kan ondersteunen bij het vergroten van inzicht in risico's binnen onze keten.

Conform de DMA 2025 richten we ons op het verdiepen van ons keteninzicht via due diligence, audits en meldkanalen, en het borgen van basisnormen in onze gedragscode en contracten. Hoewel er nog geen concrete, meetbare targets zijn vastgesteld, ligt de prioriteit bij het versterken van monitoring en samenwerking. Op basis van verdere analyse zullen we vervolgens bepalen welke SMART-doelstellingen nodig zijn.

Beleid

Binnen de eigen operatie van Heijmans wordt strikt toezicht gehouden op de arbeidsomstandigheden. Heijmans zet zich in om negatieve effecten op werknemers in de waardeketen te voorkomen, met speciale aandacht voor veiligheid en gezondheid. Het beleid richt zich op werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners, aanvullend op het beleid voor eigen personeel.

Onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners worden actief betrokken bij onze inkoop- en ketenverantwoordelijkheid. Zij ondertekenen een raam- of projectcontract waarin de Algemene Inkoop- en Onderaannemingsvoorwaarden (AIOV) zijn opgenomen. Bij raamcontracten geldt aanvullend de geactualiseerde Verklaring Duurzaamheid van 2025 waarin onze gedragscode is geïntegreerd. Zowel de duurzaamheidsaspecten uit de AIOV, als de gedragscode en de Verklaring Duurzaamheid vormen een vast onderdeel van onze samenwerking met leveranciers, onderaannemers en adviseurs. Deze documenten bevatten duidelijke eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten, sociale veiligheid, milieu en integriteit.

Grip op de keten

Met het beleid 'Grip op de Keten' onderstreept Heijmans in 2025 zijn voortdurende inzet voor het respecteren van mensen- en arbeidsrechten, waaronder het recht op een veilige werkomgeving, in de volledige waardeketen. We dragen actief bij aan duurzame en inclusieve groei van alle betrokken partijen. Het beleid 'Grip op de Keten' wordt primair bewaakt en gewaarborgd door de afdeling Inkoop, die de verantwoordelijkheid draagt voor de implementatie en naleving binnen de organisatie.

De afdeling Veiligheid vervult daarbij een essentiële rol door actief bij te dragen aan het waarborgen van veilige arbeidsomstandigheden op onze projecten.

In 2025 ligt de nadruk op tier 1 (directe leveranciers of partners die rechtstreeks producten of diensten aan ons leveren; zij hebben een directe contractuele relatie met Heijmans), met de ambitie om in de komende jaren door te groeien naar tier 2 en tier 3. Zo verbreden we ons perspectief en vergroten we onze invloed steeds verder in de keten en werken we toe naar een transparante keten waarin werknemers veilig kunnen werken en eerlijk en met respect behandeld worden. Op deze manier werken we stap voor stap toe naar meer grip op de keten.

Betrekken van werknemers in de waardeketen in proces en besluit

In 2025 hebben we onze inzet op stakeholderdialoog verder versterkt. We hebben bestaande overlegmomenten met werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners structureel ingezet om waardevolle inzichten op te halen over arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid. Door onze opdrachtneemers actief te betrekken bij deze verantwoordelijkheid, dragen we bij aan het verbeteren van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden, veiligheid, gezondheid en milieu binnen ons bedrijf, bij onze partners en in de bredere keten. Op deze manier zorgen we ervoor dat de stem van werknemers in de waardeketen steeds beter wordt gehoord en meegenomen in beslissingen die hun welzijn en werkomgeving beïnvloeden.

De dialoog vindt plaats tussen Heijmans en de verantwoordelijke contactpersonen van de onderaannemer of leverancier, zoals de accountmanager, directeur of V&G-coördinator. Deze interacties zijn voor ons waardevol omdat ze bijdragen aan een transparantere keten en ons beter zicht geven op de impact op de veiligheid en gezondheid van werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners. Op de volgende pagina is aangegeven welk type dialoog wordt gevoerd, hoe vaak dit gebeurt en welke onderwerpen worden besproken.

Stakeholdergroep	Type dialoog	Frequentie	Gespreksonderwerpen
Onderaannemers	De accountmanager of directeur van het bedrijf.	Meerdere contactmomenten per jaar, de frequentie verschilt per onderaannemer.	Innovatie, duurzaamheid, ketenverantwoordelijkheid, marktontwikkelingen, veiligheid en levenszekerheid.
Leveranciers die werkzaamheden verrichten op het project	V&G-aanspreekpunt/ de accountmanager of directeur van het bedrijf.	Standaard overlegmomenten staan in de V&G-coördinatie, de frequentie verschilt per project.	Innovatie, duurzaamheid, ketenverantwoordelijkheid, marktontwikkelingen, veiligheid en levenszekerheid.
Contractpartijen op vaste locaties van Heijmans	De accountmanager of directeur van het bedrijf.	Meerdere contactmomenten per jaar, de frequentie verschilt per onderaannemer.	Innovatie, duurzaamheid, ketenverantwoordelijkheid, marktontwikkelingen, veiligheid en kwaliteit.

De afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor de communicatie met de verschillende stakeholdergroepen en zorgt ervoor dat hun perspectieven worden meegenomen in onze aanpak. Binnen de keten streven we naar borging via ons duurzaam inkoopbeleid. Toch heeft Heijmans momenteel beperkt zicht op de naleving van dit beleid door werknemers van onderaannemers en partners, waardoor deze groep een verhoogd risico loopt op nadelige gevolgen. Daarnaast ontbreekt nog een volledig beeld van de directe standpunten van stakeholdergroepen die tot gemarginaliseerde groepen behoren. Het verdiepen van dit inzicht blijft daarom een speerpunt voor de komende jaren, zodat hun perspectieven structureel worden verankerd in ons beleid en onze processen.

Heijmans heeft nog geen overeenkomsten met Global Union Federations (GUF's) gesloten over de inachtneming van mensenrechten van werknemers in de waardeketen. Heijmans borgt de eerbiediging van arbeids- en mensenrechten via de eigen (aangescherpte) beleidskaders, leverancierscode, contractuele kettingbedingen en due diligence-processen conform UNGP's/OESO/ ILO.

Maatregelen

In 2025 heeft Heijmans diverse maatregelen genomen om negatieve impact voor werknemers in de waardeketen te signaleren, te herstellen en te voorkomen. We hebben een praktische, gestructureerde aanpak uitgerold: een risicoanalyse voor onze grootste materiaalstromen, ketenmapping en een mensenrechten-due diligence, integratie van beleid (gedragscode, meldprocedures, antidiscriminatie), periodieke audits en leveranciersbeoordelingen, toolboxmeetings, verplichte trainingen, SpeakUp-mogelijkheden en gerichte stakeholderdialoog.

Het opnemen van meldkanalen in de gedragscode en leveranciersvoorwaarden is aangescherpt en we benadrukken expliciet dat leveranciers en onderaannemers hun medewerkers moeten informeren over SpeakUp, vertrouwenspersonen en de compliance officer. Hiermee vergroten we de aandacht voor veiligheid, gezondheid en arbeidsomstandigheden van medewerkers bij onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners.

Heijmans heeft de V&G-coördinatie over medewerkers en werknemers op eigen bedrijfslocaties, afgezien van nevenpartijen of rechtstreekse contractpartijen van opdrachtgevers en aanwezigen op de bouwplaats. Het kan voorkomen dat we op onze bouwplaats een coördinerende rol hebben ten aanzien van nevenaannemers. Vanuit Heijmans wordt er een gedegen V&G-coördinator aangewezen die tijdens een van tevoren afgesproken periode aanwezig is op de bouw en verantwoordelijk is voor de veiligheid en gezondheidsaspecten. Deze rol beperkt zich tot de bouwplaats.

Negatieve impact op werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners wordt op verschillende manieren opgespoord en aangepakt. Audits en het gebruik van de GO!-app en geenongevallen.nl maken het mogelijk om veiligheidsrisico's vroegtijdig te signaleren en te mitigeren. We monitoren de effectiviteit van meldprocedures via periodieke beoordelingen, tevredenheidsmetingen en analyse van herhalingsincidenten. Waar nodig worden processen aangescherpt en belanghebbenden betrokken bij verbeteracties.

De meld- en klachtenkanalen zijn daarbij een cruciaal onderdeel van onze aanpak. Naast interne vertrouwenspersonen kunnen ook werknemers van leveranciers en onderaannemers hun zorgen (anoniem) kenbaar maken via SpeakUp, vertrouwenspersonen of rechtstreeks bij de compliance officer. Daarnaast is in de leveranciersvoorwaarden verankerd dat opdrachtnemers hun werknemers actief informeren over de beschikbare meldmogelijkheden. Per kwartaal leveren vertrouwenspersonen geanonimiseerde overzichten van meldingen aan; deze worden geanalyseerd en besproken in de integriteitscommissie en gerapporteerd aan de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de externe accountant.

Onze maatregelen focussen zich op werknemers van onderaannemers, toeleveranciers, nevenpartijen en contractpartners die zich in de upstreamwaardeketen bevinden. De verschillende maatregelen worden gebruikt om de eerder beschreven negatieve impact van onze eigen praktijken aan de orde te brengen en te mitigeren. Alle maatregelen hebben een doorlopende tijdshorizon.

Maatregel	Uitleg	Waardeketen	Tijdshorizon
Audits	Controle op gedragingen in strijd met de gedragscode en/of Verklaring Duurzaamheid.	Tier 1 upstream	Doorlopend
GO!-App/ geenongevallen.nl	Identificeren van veiligheidsrisico's.	Tier 1 upstream	Doorlopend
Speakup, vertrouwenspersonen, compliance officer	(Anonieme) meldkanalen voor het melden van misstanden.	Tier 1 upstream	Doorlopend

Herstelmaatregelen negatieve impact

In 2025 hebben zich meerdere incidenten voorgedaan die invloed hadden op de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Elk incident is zorgvuldig onderzocht, waarna passende maatregelen zijn getroffen om de onveilige situaties te verhelpen en herhaling van ongevallen te voorkomen. Dit kan bestaan uit onder andere gesprekken met de betrokken werknemers en leveranciers of het veilig maken van een onveilige situatie. In de eigen operatie is er toezicht en controle en in de keten is dit geborgd via het duurzaam inkoopbeleid.

Door de combinatie van meldkanalen, audits, due diligence en herstelmaatregelen faciliteren we dat werknemers in de waardeketen hun zorgen veilig kunnen uiten en dat wij op een transparante en effectieve manier opvolging geven. We stimuleren een open meldcultuur en beschermen melders nadrukkelijk tegen represailles, zodat iedereen zonder risico misstanden kan signaleren.

Doelen

In 2025 heeft Heijmans nog geen concrete doelen vastgesteld voor werknemers in de waardeketen. Onze prioriteit lag dit jaar bij het verdiepen van het keteninzicht en het afronden van de risicoanalyse. Tot die tijd monitoren we met de beschikbare kennis en inzichten. Zodra er voldoende inzicht is, formuleren we passende doelen en nemen die op in onze verslaglegging.

In onze duurzaamheidsrapportage over 2024 hebben we aangekondigd in 2025 een aanpak te ontwikkelen voor het identificeren van geografische gebieden, grondstoffen en diensten in onze waardeketen die een aanzienlijk risico vormen op kinderarbeid of gedwongen arbeid. Deze specifieke aanpak is in 2025 nog niet gerealiseerd. We willen dit onderwerp in de loop van 2026 verder verkennen, onder andere op basis van bestaande risicobeoordelingsinstrumenten en inzichten vanuit de afdeling Inkoop. Daarbij onderzoeken we hoe we geografische risico's structureel kunnen integreren in onze bredere ketenanalyse, mede in het kader van de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

In 2025 heeft Heijmans nog geen volledig beeld van de standpunten van werknemers die mogelijk extra kwetsbaar zijn of tot gemarginaliseerde groepen behoren. Het verdiepen van dit inzicht blijft een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren, zodat hun perspectieven structureel kunnen worden meegenomen in beleid en processen.

Consumenten en eindgebruikers

Welzijn staat bij Heijmans centraal in alles wat we doen. Ons werk draait om het creëren van gezonde, veilige en aantrekkelijke omgevingen waarin mensen zich prettig voelen. De maatschappelijke context waarin wij opereren is uitdagend. Ontwikkelingen zoals kansenongelijkheid, vervoersarmoede en hittestress hebben directe invloed op het welzijn van mensen. Onze verantwoordelijkheid stopt daarbij niet bij oplevering.

Wij ontwerpen, realiseren en onderhouden woningen, gebouwen en gebieden die toekomstbestendig zijn. Juist in de gebruiksfase hebben onze ingrepen blijvende impact op gebruikers en daarom leggen we hier focus op. Dit thema richt zich uitsluitend op de gebruiksfase; tijdelijke hinder tijdens de bouw valt buiten de scope. Met onze projecten spelen wij in op maatschappelijke uitdagingen en streven wij ernaar het welbevinden van mensen te bevorderen.

IRO's en kerngegevens S4

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Welzijn	Actuele positieve impact: De impact op gebruikers die ervaren dat de ingrepen van Heijmans in de gebruiksfase een positieve bijdrage leveren aan hun welzijn.	◀○▶	KT MT LT	Welzijn
◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn				
Kerngegevens consumenten en eindgebruikers				
Er worden geen kerngegevens gerapporteerd in dit thema.				
Belangrijkste doelstellingen				
In het huidige rapportagejaar worden geen doelstellingen gemonitord.				

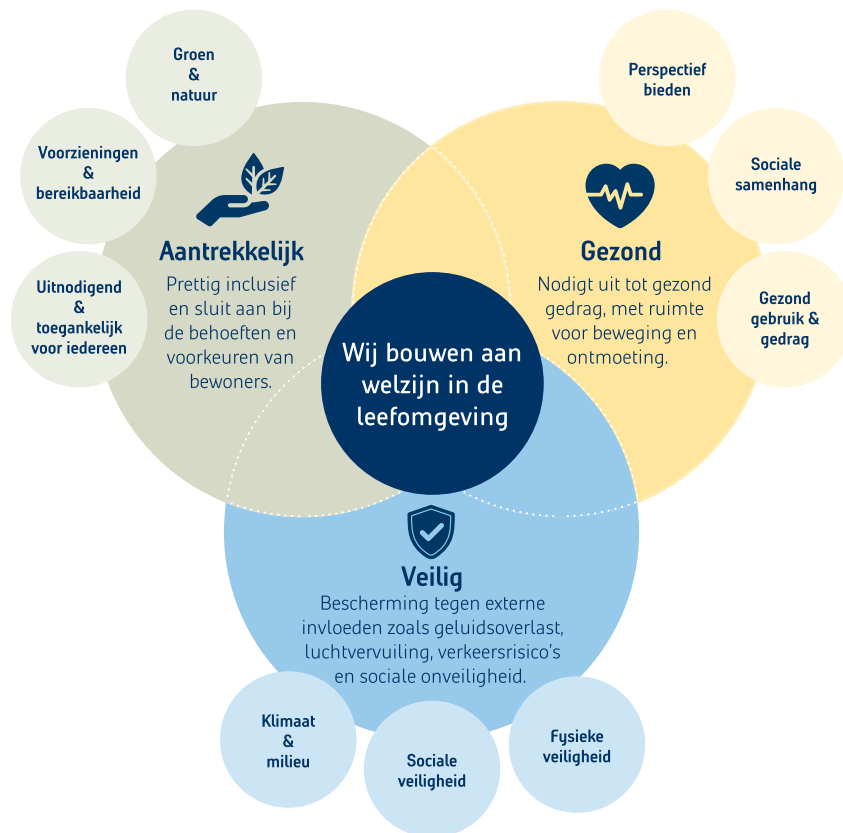
Beleid

In 2025 is er beleid ontwikkeld ten aanzien van Welzijn. Dit beleid richt zich op het formuleren van duidelijke uitgangspunten en kaders. Zoals in onze strategie beschreven, richten we ons daarbij op het creëren van omgevingen die gezond, veilig en aantrekkelijk zijn.

Daar zit onze directe invloed. Voor elk impactthema hebben we drie impactfactoren uitgewerkt die passen binnen onze invloedssfeer. Binnen het thema Welzijn bouwen we voort op groeiende kennis en blijven we nieuwsgierig naar nieuwe inzichten. Daarom werken we vanuit drie heldere principes die richting geven aan ons handelen.

1. We redeneren vanuit de gebruikers en de lokale opgave:
In de omgeving waarin Heijmans verantwoordelijk is voor de aanleg van gebouwen, infrastructuuroplossingen en andere openbare voorzieningen, ontstaan diverse kansen en uitdagingen. We onderzoeken steeds welke oplossingen de grootste meerwaarde leveren voor de gebruikers. Wij zijn ons ervan bewust dat er mogelijk tegenstrijdige belangen voorkomen, we kiezen voor oplossingen die een positieve impact leveren aan de grootste groep gebruikers. Daarbij is het belangrijk om te beoordelen of het probleem dat we onderzoeken ook daadwerkelijk overeenkomt met wat mensen in de praktijk ervaren.
2. We leren door te doen:
Heijmans kiest voor een *learning by doing* aanpak. We zien dat er nog weinig bekend en bewezen is over interventies voor welzijn in de leefomgeving. Het monitoren en meten van effecten van interventies kost tijd, omdat sociale verandering tijd vraagt.
3. We werken op basis van evidence-informed besluitvorming:
Evidence-informed werken wijkt af van een *evidence-based* aanpak door naast de behoefte aan robuuste, wetenschappelijk onderbouwde bewijzen, ook waarde te hechten aan deskundigenkennis en praktijkervaring.

Onze impactthema's met impactfactoren op Welzijn



Deze principes zijn de basis van onze werkwijze, zowel praktisch in projecten als voor het monitoren van de resultaten en waar mogelijk de uitkomsten en effecten. Vanuit ons besef van maatschappelijke uitdagingen en deze drie principes zorgen we ervoor dat de belangen van onze belangrijkste stakeholders, de gebruikers, altijd worden meegenomen. Door methodisch te werken en kennis uit te bouwen krijgen we steeds meer zicht op de effectiviteit van Heijmans-interventies. Door klein te beginnen, leren we over een gepaste werkwijze waarbij we redeneren vanuit de gebruiker en de lokale opgave. In 2025 is er op een aantal projecten een impactscan toegepast. Een impactscan wordt gedaan op basis van openbare data, lokale beleidsdocumenten en rapporten en locatiebezoeken waarbij lokale stakeholders worden geraadpleegd. In 2025 heeft Heijmans nog geen volledig beeld van de standpunten van consumenten en/of eindgebruikers die mogelijk extra kwetsbaar zijn of tot gemarginaliseerde groepen behoren.

In 2026 ontwikkelen we het beleid door tot een methodische aanpak die zowel uitvoerbaar als toetsbaar is. Dit doen we in samenwerking met kennispartners.

Doelstellingen en maatregelen

Heijmans heeft ten aanzien van de geïdentificeerde materiële impact nog geen concrete maatregelen en doelen opgesteld, aangezien we de opgestelde methode en tools eerst willen beproeven. Daarbij is er nog onvoldoende inzicht in de middelen die zijn bestemd voor het beheersen hiervan.

In 2026 beginnen we bij onze gebiedsontwikkelingen, waar sprake is van een duidelijke aansluiting op de opgaves waarvoor we gesteld staan. Daar gaan we de Welzijnsaanpak vast onderdeel maken van onze werkwijze. Door ervaring op te doen in de praktijk leren we op welke manier we onze werkwijze kunnen verrijken en verantwoorden. Tegelijkertijd onderzoeken we hoe de methode breder binnen Heijmans toegepast kan worden in andere werkvelden, zodat we als Heijmans steeds meer een 'kwaliteitsstandaard' kunnen garanderen.

Zakelijk gedrag

Integer zakelijk gedrag is de basis van onze bedrijfscultuur. We werken samen op basis van vertrouwen, transparantie en integriteit, zowel intern als met externe partners. Door te investeren in bewustwording, voorbeeldgedrag en een open meldcultuur maken we integer zakendoen tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Wij verankeren integriteit in ons dagelijks handelen, behandelen (vermeende) meldingen zorgvuldig en bevorderen eerlijke samenwerking met leveranciers, waardoor duurzame relaties ontstaan.

Impacts, risico's en kansen

In 2025 is de DMA herijkt, zoals beschreven in de paragraaf 'Herijking dubbele materialiteitsanalyse', waardoor de materiële onderwerpen beter aansluiten bij de strategie van Heijmans en de ontwikkelingen in de sector. Een belangrijke wijziging betreft het definiëren van bedrijfscultuur als materieel thema. De thema's corruptie en omkoping en bescherming van klokkenluiders zijn niet langer als afzonderlijke materiële thema's opgenomen. Deze blijven relevant, maar maken voortaan integraal deel uit van onze bredere governance- en integriteitskaders, waar deze in de kern thuishoren. Heijmans kent een sterke beheersing op deze gebieden dankzij onder andere functiescheiding in kritieke processen, trainingen, bewustwordingsprogramma's en vastgelegde meldprocedures. Hierdoor is de incidentie van misstanden laag en is een veilige meldomgeving geborgd.

IRO's en kerngegevens G1

Onderwerp	Impact, risico of kans	Waardeketen	Tijdshorizon	Strategie
Bedrijfscultuur	Actuele positieve impact: De impact op eindgebruikers, medewerkers, klanten, werknemers in de waardeketen, aandeelhouders, toeleveranciers, onderaannemers en de bredere samenleving door transparante en duurzame bedrijfspraktijken, die voortvloeien uit beleid, training en andere initiatieven voor integer zakelijk gedrag.	◀●▶	KT MT LT	Kwaliteit
Beheer relaties met leveranciers, incl. betalingspraktijken	Potentiële positieve impact: De impact op leveranciers door het beheer van relaties met een focus op eerlijk gedrag en eerlijke betalingspraktijken.	◀○▶	KT MT LT	Verbinding

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middellange Termijn LT = Lange Termijn

Kerngegevens zakelijk gedrag

Gemiddelde betalingstermijn facturen (dagen)	
2025	35
2024	38

Belangrijkste doelstellingen

In het huidige rapportagejaar wordt geen doelstelling gemonitord.

Een integrale, open en transparante manier van werken vormt de basis voor duurzaam succes. Onze bedrijfscultuur raakt aan de belangen van vrijwel al onze stakeholders en heeft aantoonbaar positieve effecten op eigen personeel, klanten, leveranciers en de samenleving. Het versterken van integriteit vraagt continu aandacht: via trainingen, voorbeeldgedrag, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het feitelijk handelen conform onze waarden.

Heijmans investeert actief in gedrag- en integriteitstrainingen, een laagdrempelige meldstructuur en regelmatige evaluaties van partners. Zo verankeren we integer zakelijk handelen in ons dagelijks werk en bouwen we aan duurzame relaties binnen en buiten de organisatie.

De relatie met leveranciers is gebaseerd op transparantie, respect en langdurige samenwerkingen. Eerlijke betalingspraktijken, waaronder het tijdig voldoen van facturen, zijn hierbij essentieel. Dit versterkt zowel de financiële stabiliteit van onze leveranciers als onze betrouwbaarheid in de keten.

In 2025 is het impacttype van beheer relaties met leveranciers, inclusief betalingspraktijken, gewijzigd van 'actueel' naar 'potentieel'. Deze aanpassing weerspiegelt de effectiviteit van genomen mitigerende maatregelen, waaronder ons commitment om facturen eerder te betalen.

Door open communicatie, duidelijke afspraken en vroegtijdige bespreking van knelpunten stimuleren wij eerlijk zakelijk gedrag en versterken we een gezonde, toekomstbestendige bouwketen.

Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur

Integriteit, veiligheid en respect vormen de kern van de bedrijfscultuur bij Heijmans. Onze gedragscode geldt voor het eigen personeel en voor business partners, onderaannemers en leveranciers met wie Heijmans samenwerkt. De code vormt het fundament van ons handelen en bevat duidelijke normen over integriteit, veiligheid, respectvolle omgang, het omgaan met gevoelige informatie en het voorkomen van belangenverstrengeling.

Integriteit en openheid worden vanuit de raad van bestuur actief uitgedragen en in het hele bedrijf verankerd. De directies van alle bedrijfsstromen evalueren regelmatig de bedrijfscultuur en sturen waar nodig bij. De raad van commissarissen ziet toe op de werking van de gedragscode en de borging van onze normen.

Heijmans beschikt over een duidelijke meldstructuur voor gedrags- en integriteitskwesties. Deze mogelijkheden worden actief gecommuniceerd, meldingen worden strikt vertrouwelijk behandeld en bij misstanden volgen passende maatregelen.

Met deze aanpak waarborgen en versterken we onze bedrijfscultuur, stimuleren we gewenst gedrag en blijven we als organisatie continu toetsen of we op koers liggen.

Meldstructuur en onderzoek bij integriteitskwesties

Heijmans heeft een duidelijke structuur voor het identificeren, melden en onderzoeken van (vermoedens van) misstanden en gedrag dat in strijd is met de gedragscode of de interne regels. Hieronder vallen onder andere integriteitsschendingen, corruptie en omkoping, fraude, overtreding van mededingingswetgeving, ontoelaatbare nevenfuncties, contacten met onbetrouwbare relaties en het lekken van vertrouwelijke informatie. Ook overtredingen van nationale en Europese wet- en regelgeving vallen binnen deze meldstructuur.

De meldprocedures gelden voor het eigen personeel en maken onderscheid tussen meldingen over ongewenst gedrag en meldingen over misstanden of vermoedens daarvan.

Eigen personeel dat ongewenst gedrag ervaart, zoals discriminatie of seksuele intimidatie, kan terecht bij de eigen leidinggevende, bij één van de twaalf vertrouwenspersonen of – indien gewenst – anoniem via SpeakUp. Door een divers samengesteld team van vertrouwenspersonen kan ieder lid van het eigen personeel iemand benaderen bij wie hij of zij zich prettig en veilig voelt. Compliance officers onderzoeken meldingen van (vermoedens van) misstanden, waarbij het kan gaan om zaken die de reputatie, integriteit of bedrijfsvoering van Heijmans raken.

Meldingen worden strikt vertrouwelijk behandeld, managers die zelf onderwerp van een melding zijn worden uitgesloten van betrokkenheid (wel wordt hoor en wederhoor toegepast), en passende maatregelen worden getroffen waar nodig. Voor melders die te goeder trouw handelen geldt een expliciet benadelingsverbod.

Eigen personeel, vertrouwenspersonen en compliance officers worden getraind in het herkennen, melden en zorgvuldig behandelen van integriteitskwesties.

De compliance officers rapporteren over meldingen en onderzoeksuitkomsten aan de general counsel, die hierover verslag uitbrengt aan de raad van bestuur. Deze bespreekt de rapportages met de raad van commissarissen. De integriteitscommissie adviseert de raad van bestuur over beleidsmatige aspecten van integriteit en de opvolging van meldingen.

Heijmans investeert continu in bewustwording en een open meldcultuur, onder meer door regelmatige communicatie over meldmogelijkheden, trainingen en het bespreekbaar maken van integriteit in managementoverleggen. De meldstructuur en werking ervan worden periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast aan actuele wetgeving en de behoeften van het eigen personeel.

Met deze aanpak waarborgt Heijmans een veilige omgeving waarin ieder lid van het eigen personeel zich vrij voelt om zorgen te uiten, en wordt integriteit blijvend verankerd in de organisatie.

Onderzoek naar incidenten op het gebied van zakelijk gedrag, corruptie en omkoping

Heijmans beschikt over duidelijke procedures voor het melden en onderzoeken van ongewenst gedrag en (vermoedens van) misstanden. Meldingen worden zorgvuldig en volgens de geldende meldprocedures behandeld.

Afhankelijk van de aard en ernst van de melding wordt een onafhankelijk onderzoek gestart, dat kan bestaan uit interviews, dataonderzoek, interne audits of extern uitgevoerd onderzoek. Managers die onderwerp zijn van een melding worden nooit bij het onderzoek betrokken. Wel wordt hoor en wederhoor toegepast.

Voor het voorkomen en onderzoeken van corruptie en omkoping gelden aanvullende maatregelen. Heijmans hanteert een anti-corruptie en -omkopingsbeleid (in lijn met internationale richtlijnen), met extra aandacht voor training en bewustwording in risicovolle functies, zoals binnen de afdeling Inkoop. Deze centraal georganiseerde afdeling werkt met functiescheiding, het vier-ogenprincipe, standaardcontracten en een zorgvuldig geselecteerd leveranciersbestand. Leveranciers die niet voldoen aan onze normen verliezen hun voorkeurspositie.

Met deze aanpak borgt Heijmans dat incidenten op het gebied van zakelijk gedrag, waaronder corruptie en omkoping, snel, onafhankelijk en objectief worden onderzocht en opgevolgd.

Beleid voor trainingen zakelijk gedrag

Heijmans hecht grote waarde aan een integere en professionele bedrijfscultuur. Om dit te versterken is enkele jaren geleden het programma 'Zakelijk Zuiver' ontwikkeld. Dit programma bestaat uit een verplichte e-learning en dialoogsessies waarin onder meer het omgaan met vertrouwelijke informatie, het gebruik van bedrijfsmiddelen en het herkennen en voorkomen van grensoverschrijdend gedrag centraal staan. Via praktijkdilemma's worden deelnemers gestimuleerd bewust na te denken over hun handelen en de impact daarvan op collega's en de organisatie. De e-learning is onderdeel van het onboardingsprogramma, zodat vanaf de eerste werkdag duidelijk is welke normen gelden voor professioneel en integer gedrag. Momenteel wordt onderzocht hoe het programma kan worden uitgebreid om het integriteitsbewustzijn verder te versterken.

Om gedrag en integriteit blijvend onder de aandacht te houden, communiceert de raad van bestuur hier regelmatig over, onder andere via videoboodschappen.

Daarnaast worden workshops gehouden, toolboxes ontwikkeld en vindt communicatie plaats op het interne platform Viva Engage. Zo wordt het belang van integer zakelijk gedrag continu onderstreept en verankerd in de dagelijkse praktijk.

Op dit moment is er geen specifiek beleid voor trainingen gericht op bepaalde doelgroepen, leermiddelen of trainingsfrequentie. Dit onderwerp wordt besproken tussen de raad van bestuur en HR en waar nodig verder uitgewerkt, zodat het aansluit bij de behoeften van de organisatie en de actualiteit.

Bedrijfscultuur en integriteit: beleid en reikwijdte

Gedragsgcode en integriteit

Integer en verantwoord zakelijk handelen is de basis van onze bedrijfscultuur. Onze gedragscode geeft richting aan hoe wij samenwerken met collega's, klanten en andere betrokkenen. Het beleid is niet vrijblijvend en geldt voor het eigen personeel en voor business partners, leveranciers en onderaannemers die namens Heijmans handelen. In alle contracten met externe partijen wordt expliciet verwezen naar deze code.

De gedragscode is opgebouwd rond vier kernprincipes:

- Veiligheid voorop: we werken veilig of we werken niet.
- Gelijkwaardigheid en respect in alle interacties.
- Eerlijkheid en integriteit in ons handelen.
- Continu verbeteren en verduurzamen in processen en samenwerking.

Verder bevat de code handvaten voor naleving van wet- en regelgeving, omgang met vertrouwelijke informatie, anti-corruptie en mededingingsregels. Meldingen van (vermoedens van) misstanden of ongewenst gedrag worden zorgvuldig en vertrouwelijk behandeld via onze meldprocedures en het SpeakUp-platform.

Reikwijdte van de gedragscode

De gedragscode is van toepassing op het eigen personeel dat werkzaam is binnen alle activiteiten van Heijmans. Ook business partners, leveranciers en onderaannemers zijn verplicht zich aan deze normen te houden. Indien een eigen gedragscode van een leverancier voldoet aan de Heijmans-norm, wordt deze geaccepteerd.

Verantwoordelijkheid op het hoogste niveau

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de gedragscode en de naleving ervan, en wordt daarbij ondersteund door de general counsel en de compliance officers. De raad van bestuur rapporteert periodiek aan de raad van commissarissen over naleving, meldingen en verbetermaatregelen.

Naast de gedragscode is er een aantal specifieke regelingen van toepassing:

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

Voor situaties waarin het lastig is om binnen de dagelijkse werksituatie tot een oplossing te komen, gelden interne meldprocedures. Deze beschrijven hoe ongewenst gedrag en (vermoedens van) misstanden kunnen worden gemeld, welke stappen daarbij horen en hoe een onderzoek naar een melding verloopt, inclusief de rol van het management.

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

Dit reglement bevat bepalingen die van toepassing zijn op wettelijk aangewezen functionarissen en overige medewerkers van Heijmans. Het reglement is aangepast naar aanleiding van de invoering van de Europese Verordening Marktmisbruik in 2016.

- **Reglement privébeleggingen**

Voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen geldt een reglement voor privébeleggingen. De voorzitter van de raad van bestuur treedt op als compliance officer voor transacties in (certificaten van) aandelen en opties van leden van de raad van bestuur. Voor de voorzitter van de raad van bestuur vervult de voorzitter van de raad van commissarissen deze rol. De voorzitter van de raad van commissarissen treedt op als compliance officer voor de leden van de raad van commissarissen. De vicevoorzitter van de raad van commissarissen doet dat voor de voorzitter van de raad van commissarissen.

Aanvullende en afzonderlijke richtlijnen en reglementen

Ter invulling van de eisen die we stellen aan ons eigen personeel op het gebied van gedrag en integriteit zijn er specifieke richtlijnen en regelingen die zich richten op zakelijke aspecten die een risico met zich mee kunnen brengen. Het betreft de volgende richtlijnen en regelingen:

- **Dossierverklaring:** deze verklaring houdt in dat de verantwoordelijke manager expliciet verklaart dat er bij de totstandkoming van de offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag. De verklaring is onderdeel van het zogenoemde eindblad, de berekening van de aanbiedingsprijs die door de directie en het bestuur wordt afgetekend.
- **Integriteitsgevoelige functies:** binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Onder deze functies vallen onder meer de leden van de raad van bestuur, leden van de groepsdirectie, leden van het senior management en een aantal specifiek benoemde functionarissen. Voor deze functies is een screening vereist. Eigen personeel in deze functies – of sollicitanten – moeten een Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten en een Verklaring Omtrent Gedrag aanleveren.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling hanteert Heijmans Vastgoed een **Transactieregister**, opgezet conform de NEPROM-gedragscode. Dit is een aanvulling op het kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans-gedragscode. In het transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid. Dit is ook vastgelegd in het Heijmans Inkoopbeleid.
- **Inkoopbeleid:** leveranciers waarmee een raamovereenkomst wordt aangegaan wordt gevraagd een 'Verklaring Duurzaamheid' te ondertekenen en zich daaraan te conformeren.
- Heijmans hanteert een **anti-corruptie- en omkopsbeleid** dat van toepassing is op het eigen personeel, waaronder zowel eigen medewerkers als medewerkers niet in loondienst (zoals uitzendkrachten, stagiairs en arbeidskrachten die op basis van een overeenkomst van opdracht of aanneming werkzaam zijn).

Beheer van relaties met leveranciers

Heijmans streeft naar langdurige, transparante en eerlijke samenwerkingen met leveranciers en onderaannemers. Van alle leveranciers wordt verwacht dat zij de gedragscode van Heijmans naleven. Voorkeursleveranciers die een raamovereenkomst aangaan, ondertekenen daarnaast de 'Verklaring Duurzaamheid' en conformeren zich aan de daarin opgenomen principes en eisen. Indien de eigen gedragscode van een leverancier voldoet aan de Heijmans-norm, wordt deze ook geaccepteerd. Bij de selectie van leveranciers wordt expliciet rekening gehouden met sociale- en milieucriteria, zoals arbeidsomstandigheden, mensenrechten, sociale veiligheid en milieuprestaties. Dit is een structurele toetsing die bepaalt welke leveranciers geschikt zijn om zaken mee te doen. Alleen leveranciers die aan deze basiscriteria voldoen, komen in aanmerking voor samenwerking. Wanneer deze geselecteerde leveranciers vervolgens worden benaderd voor een specifiek project, volgt de fase van offerteaanvragen. Deze aanvragen worden verstuurd via 12Build, een SaaS-platform dat hoofdaannemers en bouwspecialisten ondersteunt in het efficiënter organiseren van het offerteprocés. In deze projectgerichte fase zijn duurzaamheidscriteria standaard opgenomen in de offerteaanvraag. Daarbij wordt verwezen naar de van toepassing zijnde algemene inkoopvoorwaarden en het verplichte VGM-plan (Veiligheid, Gezondheid, Milieu) in het geval van onderaanneming.

Risicobeheer in de toeleveringsketen is een integraal onderdeel van het inkoopbeleid. Heijmans monitort actief de prestaties van leveranciers via de applicatie Evaluator (een online platform, ontwikkeld in samenwerking met 12Build, waarmee leveranciers en onderaannemers systematisch worden beoordeeld op prestaties en kwaliteit, waarin ook duurzaamheid wordt meegenomen). Met voorkeursleveranciers zijn er reguliere gesprekken, waarin onder andere thema's als duurzaamheid, veiligheid (inclusief sociale veiligheid) en innovatie aan bod komen. Waar nodig worden de evaluatie-uitkomsten besproken en wordt er bijgestuurd. Leveranciers die niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen op het gebied van duurzaamheid, kunnen worden uitgesloten, tenzij er een gerechtvaardigde reden is om toch diensten van de betreffende partij af te nemen.



Door ketenintegratie en vaste overlegmomenten met leveranciers en hun medewerkers worden risico's tijdigesignaleerd en aangepakt. Daarnaast wordt actief gestuurd op het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het creëren van werk(ervarings)plaatsen voor kwetsbare groepen.

Deze aanpak zorgt ervoor dat Heijmans niet alleen voldoet aan wet- en regelgeving, maar ook een positieve bijdrage levert aan de maatschappij en het milieu. Duurzaamheid vormt een integraal onderdeel van de inkoopstrategie per productgroep, waarmee Heijmans vooruitloopt op de implementatie van internationale normen zoals ISO 20400 voor duurzaam inkopen.

Betaaltermijnen

Hoewel Heijmans op dit moment geen formeel beleid heeft vastgesteld om betalingsachterstanden te voorkomen, is er in 2025 een uitgesproken commitment afgegeven om facturen eerder te voldoen. Dit commitment is intern besproken en actief onder de aandacht gebracht binnen relevante afdelingen. Hierdoor zet Heijmans zich bewust in om betalingsachterstanden te minimaliseren en de samenwerking met leveranciers verder te versterken.

De onderstaande tabel toont de standaardbetalingsvoorwaarden, samen met het bijbehorende percentage van de uitgaven van Heijmans. Wij streven ernaar om 100% van de facturen te betalen binnen de met onze leveranciers overeengekomen betaaltermijnen.

Categorie dagen	2025	2024
0-30	84%	82%
31-60	16%	18%
61-90	0%	0%
Totaal	100%	100%

De gehanteerde betaaltermijnen voldoen aan de wettelijke eisen: voor het mkb geldt een standaard maximale betaaltermijn van dertig dagen, of korter wanneer dit contractueel met partijen is overeengekomen.

In onderstaande tabel is de gemiddelde betaaltermijn voor leveranciersfacturen en het percentage betalingen dat binnen de afgesproken termijn wordt gedaan weergegeven. Dit is voor alle leveranciers en voor de mkb-leveranciers die we op dit moment afzonderlijk identificeren.

Betaaltermijnen	Totaal leveranciers		mkb-leveranciers	
	2025	2024	2025	2024
Gemiddeld aantal dagen tot betaling	35	38	34	36
Percentage op tijd betaalde facturen	57%	30%	52%	22%

Het betalingsproces bij Heijmans is zodanig ingericht dat het merendeel van de facturen binnen de afgesproken termijn wordt voldaan. In 2025 is een initiatief gestart om het betalingsproces verder te optimaliseren. Hierdoor constateren we dat het gemiddelde aantal dagen tot betaling is gedaald van 38 in 2024 naar 35 in 2025. Daarnaast is het aantal op tijd betaalde facturen verbeterd en is het percentage gestegen naar 57 (2024: 30).

Eventuele vertragingen ontstaan doorgaans door onvolledige of incorrect ingediende facturen, of wanneer diensten nog niet volledig zijn geleverd. In dergelijke gevallen wordt de factuur teruggestuurd en opnieuw beoordeeld na correctie.

Door vast te houden aan realistische en wettelijk verankerde betaaltermijnen en een frequent betalingsproces te hanteren, voorkomt Heijmans onnodige druk op het proces en waarborgt het de betrouwbaarheid van betalingen. In het boekjaar 2025 zijn er geen juridische procedures tegen Heijmans gestart of afgerond wegens laattijdige betalingen.

Rapportagevereisten

Rapportagevereisten	KPI-definitie	Methodologie	Aannames	Beperking	
G1-6	33 (a)	De gemiddelde betaaltermijn vanaf het begin van de contractuele betaaltermijn. De contractuele betaaltermijn begint bij Heijmans op het moment van de factuurdatum.	De gemiddelde betaaltermijn: [totaal aantal dagen waarin factuur betaald is] / [totaal aantal facturen].	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	33 (b)	Het percentage betalingen dat op standaardtermijnen is afgesteld. Het aantal facturen dat is betaald binnen de contractueel afgesproken betaaltermijn, afgezet tegen het totaal aantal facturen, uitgesplitst naar mkb-leveranciers en alle leveranciers.	Het percentage van betalingen dat op de standaardtermijnen is afgestemd: [totaal aantal op tijd betaalde facturen] / [totaal aantal facturen]. Het totaal aantal op tijd betaalde facturen: alle facturen die zijn betaald binnen de afgesproken betaaltermijn met de leverancier. In de administratie is vastgelegd per factuur welke betaaltermijn geldt. Voor elke factuur wordt geregistreerd of deze binnen die termijn is betaald. Vervolgens wordt per leverancierscategorie het percentage op tijd betaalde facturen berekend.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	33 (c)	Het aantal juridische procedures wegens laattijdige betalingen. Een juridische procedure is een gestructureerde reeks stappen die worden genomen om een geschil op te lossen of een juridische kwestie te behandelen.	Het totaal aantal juridische procedures ontstaan door een civielrechtelijke vordering van een contractpartij i.v.m. laattijdige betaling die terecht zijn gekomen bij Juridische Zaken.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Notities

Publicatievereisten

Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS) die worden gedekt door het duurzaamheidsverslag van Koninklijke Heijmans N.V.

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginnummers
ESRS 2			
ESRS 2 BP-1	Algemene grondslag voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag	Over dit verslag; Toegepaste rapportageprincipes; Bedrijfsmodel en strategie	127, 129, 130
ESRS 2 BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	Toegepaste rapportageprincipes; Rapportagevereisten	129, 164, 176, 185, 192, 215, 233
ESRS 2 GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	98, 99, 129
ESRS 2 GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Risicomanagement; Herijking dubbele materialiteitsanalyse; Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen	80, 138, 143
ESRS 2 GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Bezoldigingsverslag; Opname door middel van verwijzingen	112, 127
ESRS 2 GOV-4	Due-diligenceverklaring	Due diligence-verklaring; Due diligence	143, 205
ESRS 2 GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	Risicomanagement	80
ESRS 2 SBM -1	Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen	Waardecreatiemodel; Bedrijfsmodel en strategie; Wij zijn Heijmans, makers van de gezonde leefomgeving	27, 130, 133
ESRS 2 SBM -2	Belangen en opvattingen van stakeholders	In gesprek met stakeholders	137
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met haar strategie en bedrijfsmodel	Bedrijfsmodel en strategie	130
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Risicomanagement; Dubbele materialiteit; In gesprek met stakeholders	80, 135, 137
ESRS 2 IRO-2	Rapportage -eisen in ESRS opgenomen in ons duurzaamheidsverslag	Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen; Rapportagevereisten; Lijst van datapunten die voortkomen uit andere EU-wetgeving	143, 164, 176, 185, 192, 215, 233, 238
ESRS 2 MDR-P	Beleid aangenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen; Thematische hoofdstukken - Beleid	143, 148, 170, 180, 187, 204, 222, 225, 230
ESRS 2 MDR-A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's	Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen; Thematische hoofdstukken - Maatregelen	143, 153, 171, 182, 189, 209, 223, 226
ESRS 2 MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	Rapportagevereisten; Thematische hoofdstukken - Maatstaven	164, 176, 185, 192, 215, 233, 156, 174, 178, 191, 212, 232
ESRS 2 MDR-T	Effectiviteit van beleid en maatregelen monitoren aan de hand van doelen	Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen; Thematische hoofdstukken - Doelstellingen	143, 150, 173, 184, 189, 212, 224, 226
ESRS E1			
ESRS 2 GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Bezoldigingsverslag; Opname door middel van verwijzingen	112, 127

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginanummers
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Klimaat - Impacts, risico's en kansen	144
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren	Klimaat - Impacts, risico's en kansen	144
ESRS E1 -1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Klimaat - Beleid; Strategische doelen; Maatregelen	148, 150, 153
ESRS E1 -2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat - Beleid	148
ESRS E1- 3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	Klimaat - Maatregelen	153
ESRS E1 -4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat - Strategische doelen	150
ESRS E1 -5	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	156
ESRS E1 -6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaat - Broeikasgasemissies	157
ESRS E1 -7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Klimaat - Broeikasgasverwijderingen; Compensatie met carbon credits	161, 162
ESRS E1 -8	Interne koolstofbeprijzing	Klimaat - Interne koolstofbeprijzing	163
ESRS E1 -9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Infasering toegepast	-
ESRS E3			
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om voor water en mariene hulpbronnen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Dubbele materialiteit; In gesprek met stakeholders	135, 137
ESRS E3 -1	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	170
ESRS E3 -2	Maatregelen en middelen wat betreft water en mariene hulpbronnen	Water - Maatregelen	171
ESRS E3 -3	Doelen wat betreft water en mariene hulpbronnen	Water - Doelstellingen	173
ESRS E3 -4	Watergebruik	Water - Maatstaven	174
ESRS E3-5	Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen met betrekking tot water en mariene hulpbronnen	Infasering toegepast	-
ESRS E4			
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	177
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om voor biodiversiteit en ecosystemen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	177
ESRS E4 -1	Transitieplan en meeweging van biodiversiteit en ecosystemen in strategie en bedrijfsmodel	Biodiversiteit - Biodiversiteitsanalyse	178
ESRS E4 -2	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	180
ESRS E4 -3	Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Maatregelen	182
ESRS E4 -4	Doelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Doelstellingen	184
ESRS E4 -5	Impactmaatstaven wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Infasering toegepast	-
ESRS E4 -6	Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen met betrekking tot water en mariene hulpbronnen	Infasering toegepast	-
ESRS E5			

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginanummers
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Dubbele materialiteit; In gesprek met stakeholders;	135, 137
ESRS E5 -1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	Materiaalgebruik en circulaire economie - Beleid	187
ESRS E5 -2	Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatregelen	189
ESRS E5 -3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Materiaalgebruik en circulaire economie - Doelstellingen	189
ESRS E5 -4	Materiaalinstromen	Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatstaven	191
ESRS E5 -5	Materiaaluitstromen	Niet materieel	-
ESRS E5 -6	Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen met betrekking tot materiaalgebruik en circulaire economie	Infasering toegepast	-
ESRS S1			
ESRS 2 SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	In gesprek met stakeholders	137
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Sociale informatie	202
ESRS S1 -1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen personeel - Beleid	204
ESRS S1 -2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Sociale Informatie - Due diligence; Eigen personeel - Maatregelen	205, 209
ESRS S1 -3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	Eigen personeel - Maatregelen	209
ESRS S1 -4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Eigen personeel - Maatregelen	209
ESRS S1 -5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Eigen personeel - Doelen	212
ESRS S1 -6	Kenmerken van de werknemers	Eigen personeel - Maatstaven	212
ESRS S1 -7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel	Eigen personeel - Maatstaven	212
ESRS S1 -8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	Eigen personeel - Maatstaven - Vertegenwoordiging en arbeidsvoorwaarden	213
ESRS S1 -9	Diversiteitsmaatstaven	Eigen personeel - Maatstaven	212
ESRS S1- 10	Leefbare lonen	Eigen personeel - Maatstaven - Beloningen	213
ESRS S1- 11	Sociale bescherming	Eigen personeel - Maatstaven - Vertegenwoordiging en arbeidsvoorwaarden	212
ESRS S1- 12	Mensen met een beperking	Infasering toegepast	-
ESRS S1- 13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	Eigen personeel - Maatstaven - Opleiding en ontwikkeling	213
ESRS S1 -14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Eigen personeel - Maatstaven - Ongevallen en ziekte	214
ESRS S1- 15	Maatstaven voor werk-privébalans	Niet materieel	-
ESRS S1 -16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	Niet materieel	-
ESRS S1 -17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Eigen personeel - Maatstaven - Incidenten en klachten	214
ESRS S2			

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginanummers
ESRS 2 SMB-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	In gesprek met stakeholders	137
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Werknemers in de waardeketen	221
ESRS S2 -1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	222
ESRS S2 -2	Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts	Werknemers in de waardeketen - Betrekken van werknemers in de waardeketen in proces en besluit	222
ESRS S2 -3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	Werknemers in de waardeketen - Maatregelen	223
ESRS S2 -4	Acteren op materiële impacts op werknemers in de waardeketen ,en benaderingen om wat werknemers in de waardeketen betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Werknemers in de waardeketen - Maatregelen	223
ESRS S2 -5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Werknemers in de waardeketen - Doelen	224
ESRS S4			
ESRS 2 SMB-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	In gesprek met stakeholders	137
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Consumenten en eindgebruikers	225
ESRS S4 -1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Consumenten en eindgebruikers - Beleid	225
ESRS S4 -2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Consumenten en eindgebruikers - Beleid	225
ESRS S4 -3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Niet materieel	-
ESRS S4 -4	Acteren op materiële impacts op consumenten en eindgebruikers ,en benaderingen om wat consumenten en eindgebruikers betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Consumenten en eindgebruikers - Doelstellingen en maatregelen	226
ESRS S4 -5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Consumenten en eindgebruikers - Doelstellingen en maatregelen	226
ESRS G1			
ESRS 2 GOV-1	De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	98, 99, 129
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Risicomanagement; Dubbele materialiteit; In gesprek met stakeholders	80, 135, 137
ESRS G1 - 1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	Zakelijk gedrag - Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	228
ESRS G1 - 2	Beheer van relaties met leveranciers	Zakelijk gedrag - Beheer van relaties met leveranciers	231
ESRS G1 - 3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	Niet materieel	-
ESRS G1 - 4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	Niet materieel	-
ESRS G1 - 5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	Niet materieel	-
ESRS G1 - 6	Betalingspraktijken	Zakelijk gedrag - Beheer van relaties met leveranciers - Betaaltermijnen	232

Lijst van datapunten die voortkomen uit andere EU-wetgeving

ESRS	DR	Vereiste	Omschrijving	Sectie	Wetgeving	Paginanummers
ESRS 2	GOV-1	21 (d)	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	SFDR & BRR	98, 99, 129
ESRS 2	GOV-1	21 (e)	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	BRR	98, 99, 129
ESRS 2	GOV-4	30	Due diligence-verklaring	Due diligence-verklaring; Due diligence	SFDR	143, 205
ESRS 2	SBM-1	40 (d) i	Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen	Infasering toegepast	SFDR, Pillar 3 & BRR	-
ESRS 2	SBM-1	40 (d) ii	Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen	Infasering toegepast	SFDR & BRR	-
ESRS 2	SBM-1	40 (d) iii	Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen	Infasering toegepast	SFDR & BRR	-
ESRS 2	SBM-1	40 (d) iv	Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen	Infasering toegepast	BRR	-
E1	E1-1	14	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Klimaat - Beleid; Strategische doelen; Maatregelen	EU Climate Law	148, 150, 153
E1	E1-1	16 (g)	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Klimaat - Beleid; Strategische doelen; Maatregelen	Pillar 3 & BRR	148, 150, 153
E1	E1-4	34	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat - Strategische doelen	SFDR, Pillar 3 & BRR	150
E1	E1-5	37	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	SFDR	156
E1	E1-5	38	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	SFDR	156
E1	E1-5	40-43	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	SFDR	156
E1	E1-6	44	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaat - Broeikasgasemissies	SFDR, Pillar 3 & BRR	157
E1	E1-6	53-55	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaat - Broeikasgasemissies	SFDR, Pillar 3 & BRR	157
E1	E1-7	56	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Klimaat - Broeikasgasverwijderingen; Compensatie met carbon credits	EU Climate Law	161, 162
E1	E1-9	66	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Infasering toegepast	BRR	-
E1	E1-9	66 (a) & 66 (c)	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Infasering toegepast	Pillar 3	-
E1	E1-9	67 (c)	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Infasering toegepast	Pillar 3	-
E1	E1-9	69	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Infasering toegepast	BRR	-
E2	E2-4	28	Verontreiniging van lucht, water en bodem	Niet materieel	SFDR	-

ESRS	DR	Vereiste	Omschrijving	Sectie	Wetgeving	Paginanummers
E3	E3-1	9	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	SFDR	170
E3	E3-1	13	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	SFDR	170
E3	E3-1	14	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	SFDR	170
E3	E3-4	28 (c)	Watergebruik	Water - Maatstaven	SFDR	174
E3	E3-4	29	Watergebruik	Water - Maatstaven	SFDR	174
E4	E4.SBM-3	16 a i	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	SFDR	177
E4	E4.SBM-3	16 b	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	SFDR	177
E4	E4.SBM-3	16 c	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	SFDR	177
E4	E4-2	24 b	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	SFDR	180
E4	E4-2	24 c	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	SFDR	180
E4	E4-2	24 d	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	SFDR	180
E5	E5-5	37 (d)	Materiaaluitstromen	Niet materieel	SFDR	-
E5	E5-5	39	Materiaaluitstromen	Niet materieel	SFDR	-
S1	S1.SBM-3	14 f	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Niet materieel	SFDR	-
S1	S1.SBM-3	14 g	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Niet materieel	SFDR	-
S1	S1-1	20	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen personeel - Beleid	SFDR	204
S1	S1-1	21	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen personeel - Beleid	BRR	204
S1	S1-1	22	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen personeel - Beleid	SFDR	204
S1	S1-1	23	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen personeel - Beleid	SFDR	204
S1	S1-3	32 c	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	Eigen personeel - Maatregelen	SFDR	209
S1	S1-14	88 b & 88 c	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Eigen personeel - Maatstaven - Ongevallen en ziekte	SFDR & BRR	214
S1	S1-14	88 e	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Eigen personeel - Maatstaven - Ongevallen en ziekte	SFDR	214
S1	S1-16	97 a	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	Niet materieel	SFDR & BRR	-
S1	S1-16	97 b	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	Niet materieel	SFDR	-

ESRS	DR	Vereiste	Omschrijving	Sectie	Wetgeving	Paginanummers
S1	S1-17	103 a	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Eigen personeel - Maatstaven - Incidenten en klachten	SFDR	214
S1	S1-17	104 a	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Eigen personeel - Maatstaven - Incidenten en klachten	SFDR & BRR	214
S2	S2.SBM-3	11 b	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	Werknemers in de waardeketen	SFDR	221
S2	S2-1	17	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	SFDR	222
S2	S2-1	18	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	SFDR	222
S2	S2-1	19	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	SFDR & BRR	222
S2	S2-4	36	Acteren op materiële impacts en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen en benaderingen	Werknemers in de waardeketen - Maatregelen	SFDR	223
S3	S3-1	16	Beleid ten aanzien van getroffen gemeenschappen	Niet materieel	SFDR	-
S3	S3-1	17	Beleid ten aanzien van getroffen gemeenschappen	Niet materieel	SFDR & BRR	-
S3	S3-4	36	Acteren op materiële impacts op getroffen gemeenschappen en benaderingen om wat betreft getroffen gemeenschappen materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Niet materieel	SFDR	-
S4	S4-1	16	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Consumenten en eindgebruikers - Beleid	SFDR	225
S4	S4-1	17	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Consumenten en eindgebruikers - Beleid	SFDR, BRR	225
S4	S4-4	35	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Consumenten en eindgebruikers - Doelstellingen en maatregelen	SFDR	226
G1	G1-1	10 b	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	Zakelijk gedrag - Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	SFDR	228
G1	G1-1	10 d	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	Zakelijk gedrag - Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	SFDR	228
G1	G1-4	24 a	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	Niet materieel	SFDR, BRR	-
G1	G1-4	24 b	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	Niet materieel	SFDR	-

BRR = Benchmark
Regulation Reference

Jaarrekening.

1. Geconsolideerde winst-en verliesrekening >

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat >

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

3. Geconsolideerde balans (vóór voorstel resultaatbestemming) >

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht-indirecte methode >

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving >

- (1) Overeenstemmingsverklaring
- (2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening
- (3) Gevolgen nieuwe standaarden

- (4) Grondslagen voor consolidatie
- (5) Omzet van contracten met klanten
- (6) Kosten
- (7) Winstbelastingen
- (8) Materiële vaste activa
- (9) Gebruiksrecht geleasede activa
- (10) Immateriële activa
- (11) Financiële instrumenten
- (12) Verstrekte leningen
- (13) Voorraden
- (14) Onderhanden werken debet
- (15) Handels- en overige vorderingen
- (16) Liquide middelen en equivalenten
- (17) Bijzondere waardeverminderingen
- (18) Aandelenkapitaal
- (19) Rentedragende verplichtingen
- (20) Personeelsbeloningen

- (21) Voorzieningen
- (22) Handelsschulden en overige te betalen posten
- (23) Onderhanden werken credit
- (24) Kasstroomoverzicht
- (25) Gesegmenteerde informatie

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening >

- 6.1 Gesegmenteerde informatie
- 6.2 Bedrijfscombinaties
- 6.3 Omzet
- 6.4 Overige bedrijfsopbrengsten
- 6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling
- 6.6 Overige bedrijfskosten
- 6.7 Financiële baten en lasten
- 6.8 Winstbelastingen
- 6.9 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Jaarrekening.

6.10 Materiële vaste activa

6.11 Leases

6.12 Immateriële activa

6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

6.14 Langlopende vorderingen

6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

6.16 Voorraden

6.17 Onderhanden werken

6.18 Handels- en overige vorderingen

6.19 Liquide middelen en equivalenten

6.20 Eigen vermogen

6.21 Resultaat per aandeel

6.22 Rentdragende financieringsverplichtingen

6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen

6.24 Voorzieningen

6.25 Handels- en overige schulden

6.26 Financiële risico's en beheer

6.27 Investeringsverplichtingen

6.28 Voorwaardelijke verplichtingen

6.29 Verbonden partijen

6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het
management

6.31 Honoraria accountant

6.32 Gebeurtenissen na balansdatum

7. **Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten**

>

8. **Vennootschappelijke jaarrekening**

>

8.1 Algemeen

8.2 Grondslagen voor de financiële verslaggeving

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

8.4 Vennootschappelijke balans (vóór voorstel
resultaatbestemming)

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

1. Geconsolideerde winst-en verliesrekening

x € 1 miljoen	2025	2024
6.3 Omzet	2.772,2	2.584,2
6.5 Kostprijs verkopen	-2.332,4	-2.245,8
Bruto-omzetresultaat	439,8	338,4
6.4 Overige bedrijfsopbrengsten	2,3	14,0
6.5 Verkoopkosten	-42,8	-36,1
6.5 Beheerkosten	-234,9	-194,7
6.6 Overige bedrijfskosten	-2,2	-10,6
Operationeel resultaat (EBIT)	162,2	111,0
6.7 Financiële baten	6,0	7,7
6.7 Financiële lasten	-9,9	-13,9
6.13 Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	17,3	12,2
Resultaat vóór belastingen	175,6	117,0
6.8 Winstbelastingen	-45,4	-27,0
Resultaat na belastingen	130,2	90,0

Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.

Resultaat per aandeel (in €)			
6.21	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	4,73	3,31
6.21	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	4,73	3,31

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1 miljoen	2025	2024
1 Resultaat na belastingen	130,2	90,0
<i>Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:</i>		
6.23 Wijzigingen van actuariële veronderstellingen toegezegd-pensioenregelingen	0,0	0,0
6.15 Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten toegezegd-pensioenregelingen	0,0	0,0
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	0,0	0,0
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	130,2	90,0

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

x € 1 miljoen	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve voorwaardelijk toegekende aandelen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2024	8,1	300,2	-64,0	0,2	79,4	59,7	383,6
1 Resultaat na belasting	-	-	-	-	-	90,0	90,0
2a Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	-	-	0,0	-	-	-	0,0
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	0,0	-	-	90,0	90,0
1 Ingehouden winst (resultaatbestemming 2023)	-	-	-	-	59,7	-59,7	-
6.21 Uitkering dividend (resultaatbestemming 2023)	0,2	13,1	-	-	-23,9	-	-10,6
6.29 Op aandelen gebaseerde betalingen afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten	-	-	-	0,0	-	-	0,0
Totaal transacties met eigenaars	0,2	13,1	-	0,0	35,8	-59,7	-10,6
Totaal mutaties in het eigen vermogen	0,2	13,1	0,0	0,0	35,8	30,3	79,4
Stand per 31 december 2024	8,3	313,3	-64,0	0,2	115,2	90,0	463,0
1 Resultaat na belastingen	-	-	-	-	-	130,2	130,2
2a Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	-	-	0,0	-	-	-	0,0
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	0,0	-	-	130,2	130,2
1 Ingehouden winst (resultaatbestemming 2024)	-	-	-	-	90,0	-90,0	-
6.21 Uitkering dividend (resultaatbestemming 2024)	-	-	-	-	-45,1	-	-45,1
6.29 Op aandelen gebaseerde betalingen afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten	-	-	-	0,2	-	-	0,2
Totaal transacties met eigenaars	-	-	-	0,2	44,9	-90,0	-44,9
Totaal mutaties in het eigen vermogen	-	-	0,0	0,2	44,9	40,2	85,3
Stand per 31 december 2025	8,3	313,3	-64,0	0,4	160,1	130,2	548,3

3. Geconsolideerde balans (vóór voorstel resultaatbestemming)

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa		
6.10 Materiële vaste activa	144,6	123,3
6.11 Gebruiksrechten geleasede activa	123,7	106,0
6.12 Goodwill	187,2	164,8
6.12 Overige immateriële activa	27,1	2,2
6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	130,3	105,7
6.14 Langlopende vorderingen	91,8	64,7
6.15 Uitgestelde belastingvorderingen	7,0	11,8
6.17 Onderhanden werken debet	6,6	-
	718,3	578,5
Vlottende activa		
6.16 Strategische grondposities	212,5	232,9
6.16 Overige voorraden	172,8	141,6
6.17 Onderhanden werken debet	119,5	93,5
6.9 Winstbelastingvorderingen	7,0	3,3
6.18 Handels- en overige vorderingen	245,4	213,4
6.19 Liquide middelen en equivalenten	190,0	105,4
	947,2	790,1
Totaal activa	1.665,5	1.368,6

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Eigen vermogen		
2b Geplaatst kapitaal	8,3	8,3
2b Agioreserve	313,3	313,3
2b Reserve actuariële resultaten	-64,0	-64,0
2b Reserve voorwaardelijk toegekende aandelen	0,4	0,2
2b Ingehouden winst voorgaande boekjaren	160,1	115,2
1 Resultaat na belastingen boekjaar	130,2	90,0
	548,3	463,0
Langlopende verplichtingen		
6.22 Rentedragende financieringsverplichtingen	8,3	8,2
6.11 Leaseverplichtingen	89,6	74,9
6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen	22,0	22,0
6.24 Voorzieningen	49,2	38,5
6.15 Uitgestelde belastingsschulden	21,0	24,0
	190,1	167,6
Kortlopende verplichtingen		
6.22 Rentedragende financieringsverplichtingen	0,1	0,4
6.11 Leaseverplichtingen	34,5	31,7
6.25 Handels- en overige schulden	446,2	367,3
6.17 Onderhanden werken credit	418,6	301,5
6.9 Winstbelastingsschulden	0,2	5,4
6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen	1,2	1,5
6.24 Voorzieningen	26,3	30,2
	927,1	738,0
Totaal passiva	1.665,5	1.368,6

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht-indirecte methode

x € 1 miljoen		2025	2024
1.	Resultaat na belastingen	130,2	90,0
	<i>Aanpassingen voor:</i>		
6.8	Winstbelastingen	45,4	27,0
6.13	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-17,3	-12,2
6.7	Financiële lasten	9,9	13,9
6.7	Financiële baten	-6,0	-7,7
1.	Operationeel resultaat (EBIT)	162,2	111,0
	<i>Aanpassingen voor:</i>		
6.4	Boekresultaat op verkoop vaste activa	-1,2	-0,7
6.10	Afschrijvingen materiële vaste activa	18,5	15,0
6.11	Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	37,6	35,6
6.12	Amortisatie immateriële activa	2,2	10,0
6.10 / 6.16	Bijzondere waardevermindervingsverliezen inclusief afwaardering grondposities	8,1	0,8
6.7 / 6.22	Geactiveerde rente en oprenting en amortisatie rentedragende verplichtingen	0	0,8
	<i>Wijzigingen in:</i>		
6.16	Strategische grondposities en overige voorraden	-10,8	14,7
	Overige werkkapitaal	113,5	93,4
6.24	Voorzieningen	5,5	3,9
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	335,6	284,5
	Betaalde rente	-10,4	-13,0
	Ontvangen rente	4,1	6,7
	Betaalde winstbelastingen	-57,0	-29,0
	Kasstroom uit operationele activiteiten	272,3	249,2

x € 1 miljoen		2025	2024
	Investeringen in materiële vaste activa	-43,9	-29,4
6.10	Verkoop van materiële- en immateriële activa	3,0	5,1
6.12	Investeringen in overige immateriële activa	0	-1,0
6.2	Netto-uitstroom bedrijfscombinaties	-24,7	-8,1
	Dividendontvangsten deelnemingen	7,5	14,3
	Kapitaalverstrekkingen deelnemingen*	-26,6	-17,6
	Kapitaal terugbetalingen deelnemingen	7,5	4,8
	Verstrekke langlopende vorderingen*	-67,0	-32,9
	Terugbetaling van langlopende vorderingen	41,4	5,7
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-102,8	-59,1
6.11	Aflossingsdeel leasebetalingen	-38,8	-34,6
2b.	Dividenduitkering	-45,1	-10,6
6.22	Opgenomen rentedragende leningen	0,6	0,0
6.22	Aflossingen rentedragende leningen	-1,6	-79,9
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-84,9	-125,1
	Kasstroom per saldo in de periode	84,6	65,0
6.19	Liquide middelen en equivalenten per 1 januari	105,4	40,4
6.19	Liquide middelen en equivalenten per 31 december	190,0	105,4

* De financiering van joint ventures wordt vormgegeven via kapitaalstortingen, verstrekke leningen of een combinatie daarvan. De gekozen financieringsstructuur is onder meer afhankelijk van fiscale overwegingen, risicobeoordelingen en de uitkomsten van onderhandelingen met de betreffende samenwerkingspartners. De daarmee samenhangende posten in het kasstroomoverzicht dienen daarom gezamenlijk te worden beschouwd als aan joint ventures verstrekke financiering. Van de in het boekjaar verstrekke langlopende vorderingen heeft € 27 miljoen (2024: € 27 miljoen) betrekking op leningen aan joint ventures, waarvan € 21 miljoen ultimo boekjaar reeds is terugbetaald als gevolg van het kortlopende karakter.

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

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

Opmaak en vaststelling jaarrekening

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025 dat geëindigd is op 31 december 2025. De jaarrekening is op 20 februari 2026 door het bestuur opgemaakt en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 29 april 2026.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2025 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

(2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Presentatie in miljoenen euro's

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, zijnde de functionele valuta van de Groep. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde miljoen met één decimaal, tenzij anders vermeld.

Historische kosten

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

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Het management heeft de continuïteit van de Groep beoordeeld en geconcludeerd dat er geen materiële onzekerheden zijn die significante twijfel oproepen over het vermogen van de Groep om haar bedrijfsactiviteiten in de afzienbare toekomst voort te zetten.

Schattingen en oordeelsvormingen

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

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.

Wijzigingen in grondslagen

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.

Wijzigingen in vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast. Dergelijke wijzigingen zijn verwerkt in de volgende overzichten en toelichtingen:

- In overzicht 4 (geconsolideerd kasstroomoverzicht) is het startpunt gewijzigd van het operationeel resultaat naar resultaat na belastingen.
- In toelichting '6.3 Omzet' is de omzet van het segment Wonen verder uitgesplitst, waarbij de omzet uit (vastgoed)ontwikkeling ten opzichte van voorgaand jaar is afgesplitst van de omzet uit de realisatie van projecten.
- In toelichting '6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen' zijn de wijzigingen in het verloopoverzicht verwerkt. De in het voorgaande boekjaar opgenomen afzonderlijke uitsplitsing van de effecten van gebruiksrechten van geleasede activa en leaseverplichtingen alsmede van immateriële activa wordt gezien de geringe omvang samengevoegd en gepresenteerd binnen het saldo van de overige items.
- In toelichting '6.24 Voorzieningen' zijn enkele wijzigingen verwerkt om een beter onderscheid te maken tussen de verschillende soorten voorzieningen. Zo is de voorziening voor aan medewerkers toegekende share appreciation rights (SARs) apart toegelicht in de verloopstaat en daarom niet meer opgenomen onder de 'overige voorzieningen'. Verder zijn de voorziening negatieve deelnemingen en de voorziening herstructureringskosten gezien het beperkte bedrag verantwoord onder de 'overige voorzieningen'. Deze aanpassingen hebben geen impact op de balanswaardering maar alleen op de toelichtingen.

(3) Gevolgen nieuwe standaarden

Nieuwe standaarden met een effectieve datum op 1 januari 2025 of gedurende 2025 hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening van 2025. Dit betreft de aanpassing van IAS 21 met betrekking tot de effecten van wisselkoersveranderingen.

Nieuwe standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven, maar zijn nog niet van kracht zijn

Voor de verslagperiode beginnend op of na 1 januari 2026 zijn onderstaande nieuwe standaarden, wijzigingen, en interpretaties gepubliceerd die niet (vroegtijdig) zijn toegepast in de geconsolideerde financiële overzichten voor dit boekjaar. Na een voorlopige evaluatie van deze toekomstige regelgeving blijkt alleen de implementatie van IFRS 18 een materiële impact te hebben op de geconsolideerde financiële overzichten van de Groep, behoudens goedkeuring van de standaard binnen de Europese Unie (EU-endorsement).

De overige toekomstige regelgeving zal naar verwachting geen materiële impact hebben op de geconsolideerde financiële overzichten van de Groep:

- wijzigingen in IFRS 9 en IFRS 7 met betrekking tot classificatie en waardering van financiële instrumenten, effectief vanaf 1 januari 2026;
- wijzigingen in IFRS 9 en IFRS 7 inzake natuurafhankelijke stroomcontracten, effectief vanaf 1 januari 2026;
- IFRS 18 'Presentatie en toelichting in financiële overzichten' vervangt IAS 1 per 1 januari 2027 en vormt de nieuwe basis voor de presentatie van financiële overzichten onder IFRS. De standaard beoogt de vergelijkbaarheid en transparantie van financiële rapportages te versterken door verduidelijkte definities, nieuwe presentatie-eisen en uitgebreidere toelichtingsvereisten. IFRS 18 heeft naar verwachting een materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. De standaard introduceert onder meer gewijzigde classificaties in de winst-en-verliesrekening en nieuwe categorieën en subtotalen; daardoor worden onder meer de resultaten uit kernactiviteiten duidelijker onderscheiden van resultaten die samenhangen met niet-operationele activa. Op basis van de voorlopige impactanalyse is de invloed op het operationeel resultaat beperkt. Daarnaast gelden aanvullende vereisten voor door het management gedefinieerde prestatie-indicatoren en aangescherpte richtlijnen voor het (de-)aggregeren van informatie. Ook vervallen twee door de Groep gehanteerde stelselkeuzes in het kasstroomoverzicht met betrekking tot betaalde en ontvangen interest. Als gevolg hiervan verschuiven bepaalde kasstromen van de operationele kasstroom naar respectievelijk de financierings- en investeringskasstroom; en
- de nieuwe standaard IFRS 19 'Dochterondernemingen zonder publieke verantwoording: toelichtingen', effectief vanaf 1 januari 2027.

(4) Grondslagen voor consolidatie

(4a) Dochterondernemingen (integrale consolidatie)

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

Zeggenschap wordt gerealiseerd wanneer de Groep:

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

Aan elk van deze drie criteria moet zijn voldaan om te kunnen stellen dat de Groep zeggenschap heeft over de entiteit waarin hij een belang heeft. Vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt worden dochterondernemingen volledig geconsolideerd.

Bedrijfscombinaties

Bij een acquisitie stelt de Groep vast of sprake is van het verkrijgen van beslissende zeggenschap over een 'bedrijf' en indien daar sprake van is wordt de aankoop verwerkt als bedrijfscombinatie. Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt doorgaans gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de netto identificeerbare verworven activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Transactiekosten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van schuld- of eigenvermogensinstrumenten. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen in de winst- en verliesrekening opgenomen. De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op

overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Bij een stapsgewijze overname van een belang dat niet als bedrijf kwalificeert, wordt het bestaande belang niet geherwaardeerd naar reële waarde.

Indien geen sprake is van het verkrijgen van beslissende zeggenschap over een bedrijf wordt de aankoop verwerkt als de verkrijging van individuele activa (of een groep van activa).

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

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

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen (samen ook: deelneming) worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs (inclusief eventueel vastgestelde goodwill).

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Wanneer het aandeel van de Groep in eventuele verliezen groter is dan de waarde van het belang in de deelneming wordt de waarde van de deelneming afgeboekt tot nihil.

Indien sprake is van een resterend verlies vindt afwaardering plaats van andere langlopende belangen in de deelneming die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering. Eventuele verdere verliezen worden niet meer in aanmerking genomen, behalve middels een 'Voorziening negatieve deelnemingen' voor zover de Groep een verplichting is aangegaan of het voornemen heeft om de verliezen aan te zuiveren.

(4c) Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (proportionele verwerking)

Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (joint operations) zijn overeenkomsten waarbij de Groep samen met één of meer partijen gezamenlijke zeggenschap uitoefent en recht op haar aandeel in de activa en verplichtingen van de gezamenlijke activiteit, evenals op haar aandeel in de bijbehorende opbrengsten en lasten. In de praktijk betekent dit dat de Groep haar aandeel in de onderliggende activa, verplichtingen, omzet en kosten verwerkt alsof deze rechtstreeks door de Groep worden gehouden of gerealiseerd (proportionele verwerking).

(4d) Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

(5) Omzet van contracten met klanten

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

De omzet wordt toegerekend aan de individuele prestatieverplichting(en) op basis van relatieve opzichzelfstaande verkoopprijzen. De omzet wordt opgenomen op het moment dat de klant de zeggenschap verkrijgt over de vervulde prestaties.

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

- Omzet als gevolg van meerwerk wordt betrokken in de totale transactieprijs als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd.
- Omzet als gevolg van claims en incentives wordt betrokken in de totale transactieprijs voor zover deze voortkomen uit afdwingbare rechten, het zeer waarschijnlijk is dat deze tot omzet zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.
- Voor zover het niet zeer waarschijnlijk is dat een boete niet wordt gegeven, wordt deze voor de betreffende verwachte omvang in mindering gebracht op de transactieprijs.

Bonussen worden opgenomen in de transactieprijs voor zover het zeer waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde prestatiestandaarden wordt voldaan en het bedrag van de bonus betrouwbaar kan worden vastgesteld zonder dat significante terugname van omzet wordt verwacht. Indien een bonus pas na een bepaalde termijn na oplevering van kan worden verkregen, wordt deze pas verantwoord zodra het zeer waarschijnlijk is dat de bonus daadwerkelijk zal worden ontvangen en dat geen significante terugname van omzet zal plaatsvinden.

Indien de uitkomst van een prestatieverplichting niet betrouwbaar kan worden bepaald, wordt de contractuele omzet slechts opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat de gemaakte kosten terugverdiend kunnen worden.

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

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

(5a) Verkoop van goederen - met name gronden

Omzet uit de verkoop van goederen (met name gronden) wordt opgenomen tegen de overeengekomen vergoeding of toegerekende vergoeding (van dit laatste is bijvoorbeeld sprake als de levering van de grond onderdeel uitmaakt van een gecombineerde koop-aannemingsovereenkomst bij woningbouwprojecten). De omzet van de grond wordt op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd.

(5b) Onderhanden werken – projecten

De omzet met betrekking tot onderhanden werken wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de zeggenschap is overgegaan naar de klant. Omdat de Groep de projecten realiseert op grond die eigendom is van de klant, verkrijgt de klant via natrekking de zeggenschap naar mate het project wordt voltooid. Voor alle projectactiviteiten - behoudens enkele specifieke activiteiten in het segment Wonen zoals hieronder toegelicht - wordt de voortgang van het toe te rekenen resultaat bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten (cost-to-come) voor zover de gemaakte kosten representatief zijn voor de voortgang van de overdracht aan de klant. Hierbij wordt rekening gehouden met eventuele onverkochte eenheden. Inefficiënties worden buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van het stadium van voltooiing.

Daarnaast wordt het stadium van voltooiing in geval van vastgoedactiviteiten bepaald naar rato van de totale gefactureerde termijnen (per afzonderlijk project). Ditzelfde geldt voor bouwwerkzaamheden voor zover sprake is van gesplitste koop-aannemingsovereenkomsten waarbij de groep strikt factureert op basis van voortgang aan de hand van vastgestelde mijlpalen. Indien de facturering geen goede basis vormt voor het meten van de voortgang (bijvoorbeeld indien sprake is van volledige facturering bij oplevering) wordt de voortgang overeenkomstig de eerste alinea gemeten en de omzetverantwoording daarop gebaseerd.

(5c) Diensten

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

(6) Kosten**(6a) Kostprijs verkopen**

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

(6b) Verkoopkosten

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

(6c) Beheerkosten

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

(6d) Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten omvat de rentelasten op opgenomen gelden en leaseverplichtingen en rentebaten op uitgeleende gelden.

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

De rentecomponent van leaseverplichtingen en van opgenomen leningen wordt gedurende de looptijd in de winst-en-verliesrekening verantwoord als financieringslast, waarbij gebruik wordt gemaakt van de effectieve-rentemethode.

(7) Winstbelastingen**(7a) Winstbelastingen**

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat zowel de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen als de mutatie in de uitgestelde winstbelastingen.

Winstbelastingen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord, tenzij zij betrekking hebben op posten die in het overzicht van niet-gerealiseerde resultaten zijn opgenomen.

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

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

(7b) Uitgestelde belastingen

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

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien de Groep een juridisch afdwingbaar recht heeft om actuele belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen betrekking hebben op winstbelastingen die worden geheven door dezelfde belastingautoriteit bij dezelfde belastingplichtige entiteit, dan wel bij verschillende belastingplichtige entiteiten die voornemens zijn de actuele belastingposities op nettobasis af te wikkelen of gelijktijdig te realiseren en af te wikkelen.

Een uitgestelde belastingvordering (eventueel na saldering met een uitgestelde belastingverplichting) wordt opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend.

Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

(8) Materiële vaste activa

(8a) Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardevermindervingsverliezen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief.

(8b) 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.

(8c) 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

(9) Gebruiksrecht geleasede activa

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

Niet-leasecomponenten, met name bedragen voor onderhoud en brandstof die in leasetermijnen voor personenauto's zijn begrepen, worden gesplitst van de leasecomponenten indien deze bedragen significant en eenvoudig bepaalbaar zijn. Voor overige leases maakt de Groep gebruik van de praktische oplossing om niet-leasecomponenten op dezelfde wijze te behandelen als leasecomponenten.

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

De leaseperiode betreft de niet-opzegbare periode van de lease, tezamen met de perioden die onder een optie tot verlenging vallen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen en periodes die vallen onder een beëindigingsoptie indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie niet zal uitoefenen.

(10) Immateriële activa

(10a) Goodwill

Bedrijfscombinaties worden verwerkt volgens de overnamemethode. Goodwill ontstaat bij de overname van dochterondernemingen en wordt bepaald als het positieve verschil tussen de overgedragen vergoeding (koopsom) en het aandeel van de Groep in de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen entiteit op de overnamedatum. Goodwill wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks, en vaker indien er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering, getoetst op bijzondere waardeverminderingen.

Ten behoeve van deze toets op bijzondere waardeverminderingen wordt goodwill op de overnamedatum toegewezen aan kasstroomgenererende eenheden (KGE's) of groepen van KGE's waarvan wordt verwacht dat zij profiteren van de betreffende bedrijfscombinatie. Een KGE is het laagste niveau binnen de Groep waarop goodwill wordt gemonitord voor interne beheersingsdoeleinden en waarop afzonderlijke kasstromen kunnen worden geïdentificeerd.

Negatieve goodwill (bargain purchase) die ontstaat bij een bedrijfscombinatie wordt, na herbeoordeling van de identificatie en waardering van de overgenomen activa en passiva, direct als bate in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

(10b) Overige immateriële activa

Door de Groep verworven immateriële activa met een bepaalde gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

(10c) Amortisatie overige immateriële activa

Ten aanzien van de overige immateriële activa wordt lineair geamortiseerd over de verwachte gebruiksduur ten laste van de winst-en-verliesrekening, waarbij periodieke toetsing plaatsvindt voor eventuele bijzondere waardevermindering (zie grondslag 17). De geschatte gebruiksduur van de onderdelen van een immaterieel actief luidt als volgt:

- Klantenbestand: 5 - 20 jaar
- Orderportefeuille: 1 - 4 jaar
- Merknaam: 5 - 10 jaar

(10d) Uitgaven na eerste opname

Na eerste opname worden uitgaven met betrekking tot immateriële activa, niet zijnde goodwill, uitsluitend geactiveerd indien deze naar verwachting leiden tot een toename van de toekomstige economische voordelen die aan het specifieke actief zijn toe te rekenen. Alle overige uitgaven worden in de winst-en-verliesrekening als last verantwoord in de periode waarin zij worden gemaakt.

(11) Financiële instrumenten

Een financieel instrument is een overeenkomst die leidt tot een financieel actief bij één partij en een financiële verplichting of eigenvermogensinstrument bij een andere partij. Dergelijke financiële instrumenten worden initieel opgenomen zodra de Groep partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Een handelsvordering zonder significante financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs. Overige financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vermeerderd of verminderd met transactiekosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de verwerving of uitgifte ervan, behalve indien sprake is van een overeenkomst die tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening wordt gewaardeerd.

(11a) Financiële activa

De belangrijkste financiële activa van de Groep bestaan uit:

- verstrekte leningen (zie grondslag 12)
- handels- en overige vorderingen (zie grondslag 15)
- liquide middelen en equivalenten (zie grondslag 16)

Deze financiële activa worden geclassificeerd als activa:

- die na eerste opname worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Daarbij vindt waardering na eerste opname plaats op basis van de effectieve interest methode en zijn de financiële activa onderhevig aan bijzondere waardeverminderingen. Winsten en verliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer het actief wordt beëindigd, afgewikkeld, aangepast of sprake is van een bijzondere waardevermindering; of
- tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat; of
- tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

Deze classificatie vindt plaats op basis van het bedrijfsmodel van de Groep voor het beheer van de financiële activa en de eigenschappen van de contractuele kasstromen van het financiële actief. Zo worden de financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd als aan navolgende voorwaarden voldaan is:

- het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat erop gericht is financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen; en
- de contractvoorwaarden van het financiële actief resulteren uitsluitend in kasstromen uit aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag.

De financiële activa worden niet langer in de balans opgenomen als en alleen als:

- de contractuele rechten op de kasstromen van het financiële actief aflopen; of
- de Groep het financiële actief overdraagt en de overdracht voor verwijdering in aanmerking komt doordat nagenoeg alle risico's en economische voordelen overgedragen zijn.

Voorziening voor te verwachten kredietverliezen

De Groep bezit verschillende soorten financiële activa die gewaardeerd worden tegen geamortiseerde kostprijs en daarom onderhevig zijn aan het IFRS 9 ECL-model (model voor te verwachten kredietverliezen). Deze voorziening wordt bepaald op basis van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden, waarbij rekening wordt gehouden met de kredietwaardigheid van de klant. Zolang er geen sprake is van een significante verslechtering van het kredietrisico, blijft de voorziening gebaseerd op de verwachte kredietverliezen over twaalf maanden. Echter, wanneer op individuele of collectieve basis een significante toename van het kredietrisico wordt vastgesteld, wordt de voorziening verhoogd naar de verwachte kredietverliezen over de volledige looptijd van het financiële instrument. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een debiteur ernstige financiële problemen heeft, een terugbetalingsregeling niet nakomt of andere waarneembare signalen van verhoogd kredietrisico vertoont.

Voor handelsvorderingen en onderhanden werken debet is gebruikgemaakt van de vereenvoudigde benadering die IFRS 9 biedt, waarbij de voorziening voor te verwachten kredietverliezen altijd bepaald wordt op basis van de verwachte kredietverliezen over de volledige looptijd van deze vorderingen.

De uitkomsten van de analyse zijn opgenomen in toelichting '6.26 Financiële risico's en beheer'.

(11b) Financiële verplichtingen

De Groep kent de volgende financiële verplichtingen:

- rentedragende leningen (zie grondslag 19)
- handelsschulden en overige te betalen posten (zie grondslag 22)

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

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

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

(11c) Salderen van financiële activa en verplichtingen

Financiële activa en financiële verplichtingen worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt in de balans gepresenteerd wanneer de Groep:

- een in rechte afdwingbaar recht heeft om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen; en
- voornemens is om de verplichting op nettobasis af te wikkelen of om de vordering te realiseren op hetzelfde moment dat de verplichting wordt afgewikkeld.

(12) Verstrekte leningen

Verstrekte leningen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 11a). Verstrekte leningen die niet voldoen aan de beide voorwaarden die in grondslag 11a zijn genoemd, worden tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Verstrekte leningen die aan beide genoemde voorwaarden voldoen, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

(13) Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs minus eventuele afwaarderingen in verband met een lagere netto-opbrengstwaarde (bijvoorbeeld door onverkooptbaarheidsrisico's):

- De kostprijs van voorraden omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en de overige kosten die zijn gemaakt om de voorraden naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand te brengen. De vervaardigingsprijs omvat naast verwervingskosten en directe productiekosten ook een toerekening van de indirecte productiekosten op basis van de normale productiecapaciteit en toerekenbare financieringskosten.
- De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, verminderd met geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De vervaardigingskosten van strategische grondposities beperken zich tot aankoopkosten van de grond inclusief toerekenbare 'kosten koper'. Voor grondposities die zich langdurig in ontwikkeling bevinden voor het uiteindelijke gebruik of verkoop, worden tevens rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingskosten.

(14) Onderhanden werken debet

De onderhanden werken debet (contractactiva) hebben betrekking op het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. De contractactiva worden bepaald als de cumulatieve omzet die naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichtingen is gerealiseerd (zie grondslag 5), verminderd met de gefactureerde termijnen. Wanneer op projectniveau een verlies wordt verwacht, wordt het volledige verwachte verlies onmiddellijk als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Het hiermee samenhangende bedrag wordt opgenomen onder de post 'Voorzieningen' in de balans (zie grondslag 21a). De onderhanden werken debet worden gewaardeerd met inachtneming van verwachte kredietverliezen, overeenkomstig de methodiek die wordt toegepast op handels- en overige vorderingen (zie grondslag 15).

(15) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 11a). Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen.

Bij de bepaling van de voorziening voor te verwachten kredietverliezen is gebruikgemaakt van de vereenvoudigde benadering, waarbij de voorziening altijd wordt bepaald op het bedrag van de te verwachten kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. Nog te factureren omzet met betrekking tot afgesloten projecten zijn onder de handels- en overige vorderingen opgenomen.

(16) Liquide middelen en equivalenten

Liquide middelen en equivalenten maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 11a).

(17) Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken debet (zie grondslag 14), voorraden (zie grondslag 13) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 7), 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 en immateriële activa die nog niet bruikbaar zijn, wordt per balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

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

Bijzondere waardeverminderversliezen 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).

(17a) Berekening van de realiseerbare waarde

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

(17b) Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardevermindervingsverliezen teruggenomen.

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

Een eerder verantwoord bijzonder waardevermindervingsverlies wordt slechts teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief na terugname niet hoger is dan de boekwaarde die zou zijn bepaald, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, indien in eerdere perioden geen bijzonder waardevermindervingsverlies was verantwoord.

(18) Aandelenkapitaal**(18a) Kosten uitgifte gewone aandelen**

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

(18b) Dividend

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

(19) Rentedragende verplichtingen

Rentedragende verplichtingen maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 11b), met uitzondering van de Leaseverplichtingen (zie grondslag 19b).

(19a) Financieringsverplichtingen

Rentedragende financieringsverplichtingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende financieringsverplichtingen 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 verplichtingen.

(19b) Leaseverplichtingen

Op de aanvangsdatum van de lease waardeert de Groep de verplichting tegen de contante waarde van de leasebetalingen die in de toekomst nog dienen te worden verricht. Deze leasebetalingen omvatten vaste leasebetalingen (inclusief in wezen vaste leasebetalingen) minus nog te ontvangen lease-incentives, variabele leasebetalingen die van een index of rentevoet afhankelijk zijn en bedragen die naar verwachting verschuldigd zullen zijn uit hoofde van restwaardegaranties. Onder de leasebetalingen wordt ook de uitoefenprijs van een aankoopoptie begrepen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen. Tevens omvatten de leasebetalingen de boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst indien de leaseperiode de uitoefening door de Groep van een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst weerspiegelt. Variabele leasebetalingen die niet afhankelijk zijn van een index of rentevoet worden als last verantwoord in de periode waarin de gebeurtenis of omstandigheid die tot deze betalingen aanleiding geeft, zich voordoet.

Bij het berekenen van de contante waarde van de leasebetalingen maakt de Groep gebruik van de marginale rentevoet indien de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst niet eenvoudig kan worden bepaald. Na de aanvangsdatum wordt de verplichting verhoogd met rente en verminderd met de verrichte leasebetalingen. De Groep herwaardeert de verplichting indien sprake is van een wijziging in de leaseovereenkomst, een aanpassing van de leaseperiode, een herziening van een in wezen vaste leasebetaling of een wijziging in de beoordeling of wanneer gebruik gemaakt wordt van een koopoptie.

(20) Personeelsbeloningen

Kortlopende personeelsbeloningen worden als kosten in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarin de gerelateerde diensten door werknemers worden geleverd. Een verplichting wordt opgenomen voor het bedrag dat naar verwachting moet worden betaald indien de Groep op balansdatum een huidige verplichting heeft als gevolg van in het verleden door werknemers geleverde diensten en deze verplichting betrouwbaar kan worden geschat.

(20a) 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.

(20b) 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 actuaire volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie.

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

Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten die nooit zullen worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

(20c) Langetermijnpersoneelsbeloningen

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

(20d) 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.

(20e) Op aandelen gebaseerde betalingen af te wikkelen in eigenvermogensinstrumenten

Binnen de Groep is sprake van op aandelen gebaseerde betalingen af te wikkelen in eigenvermogensinstrumenten met betrekking tot de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur. De verplichting wordt periodiek (gedurende de periode waarin de leden van de raad van bestuur onvoorwaardelijk recht op betaling verkrijgen) en op de afwikkelingsdatum opnieuw gewaardeerd. Daarvoor wordt een inschatting gemaakt van het aantal instrumenten dat uiteindelijk onvoorwaardelijk zal worden (q-component), rekening houdend met de schatting in hoeverre aan de

bijbehorende dienst- en/of prestatiegerelateerde voorwaarden voldaan zal worden. Dit aantal wordt vermenigvuldigd met de reële waarde (p-component) op basis van de slotkoers van het aandeel Koninklijke Heijmans N.V. op toekenningsdatum en toegerekend aan de verstreken dienstperiode. De wijziging in de reële waarde van de toekenning wordt daarbij in de winst- en verliesrekening verwerkt met een overeenkomstige wijziging van het eigen vermogen.

(20f) Op aandelen gebaseerde betalingen af te wikkelen in geldmiddelen

Binnen de Groep is sprake van op aandelen gebaseerde betalingen af te wikkelen in geldmiddelen in de vorm van share appreciation rights of SARs. Een wijziging in de reële waarde van de toekenning wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt met een overeenkomstige wijziging van de gerelateerde voorziening. De voorziening wordt periodiek (gedurende de periode waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht op betaling verkrijgen) en op de afwikkelingsdatum opnieuw gewaardeerd op basis van de reële waarde van de toekenning; daarbij wordt de reële waarde van het aandeel bepaald op basis van de slotkoers van het aandeel Koninklijke Heijmans N.V. op de herzieningsdatum.

(21) 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 zijn opgenomen tegen nominale waarde, tenzij de tijdswaarde van de uitgaande kasstromen materieel is.

(21a) Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten (waaronder de verliesvoorziening voor onderhanden werken) wordt gevormd indien de onvermijdbare kosten om aan de contractuele verplichtingen te voldoen hoger zijn dan de economische voordelen die uit het contract worden verwacht.

Voor contracten inzake onderhanden werken omvatten deze onvermijdbare kosten de kosten die toerekenbaar zijn aan de prestatieverplichtingen die op balansdatum nog niet, of slechts gedeeltelijk, zijn vervuld. Indien een contract zonder betaling van een boete of schadevergoeding kan worden beëindigd, is geen sprake van een verlieslatend contract en wordt geen voorziening gevormd.

(22) Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 11b). Handelsschulden en overige te betalen posten worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen.

(23) Onderhanden werken credit

De onderhanden werken credit (contractverplichtingen) hebben betrekking op de verplichting van de Groep om werkzaamheden te verrichten voor projecten waarvoor reeds vergoedingen van de klant zijn ontvangen, dan wel door de klant verschuldigd zijn. De contractverplichting wordt bepaald als het verschil tussen de gefactureerde termijnen en de cumulatieve omzet die naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichtingen is gerealiseerd (zie grondslag 5). Wanneer op projectniveau een verlies wordt verwacht, wordt het volledige verwachte verlies onmiddellijk als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Het hiermee samenhangende bedrag wordt opgenomen onder de post 'Voorzieningen' in de balans (zie grondslag 21a).

(24) Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. In overeenstemming met de in IAS 7 geboden stelselkeuze worden ontvangen en betaalde interest (waaronder de rente naar aanleiding IFRS 16), evenals betaalde en ontvangen winstbelastingen, geclassificeerd als operationele kasstromen. Ontvangen dividenden van joint ventures en geassocieerde deelnemingen worden opgenomen als investeringskasstromen, terwijl uitgaande dividenduitkeringen door de Groep worden geclassificeerd als financieringskasstromen.

De kasstromen die verband houden met de revolving credit facility hebben betrekking op (zeer) kortlopende financieringen met substantiële bedragen en korte looptijden en worden om die reden op nettobasis gepresenteerd

(25) Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden activiteit van de Groep. De segmenten zijn onderscheiden op basis van de indeling die de raad van bestuur gebruikt bij het nemen van operationele beslissingen. De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed (Wonen), Woningbouw (Wonen), Whoon (Wonen), Van Gisbergen (Wonen), Utiliteit (Werken) en Infra (Verbinden).

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

6.1 Gesegmenteerde informatie

In lijn met de interne rapportages aan de raad van bestuur heeft de Groep de volgende operationele segmenten geïdentificeerd: Vastgoed, Woningbouw, Whoon, Van Gisbergen (overgenomen in 2024), Utiliteit (inclusief Hegeman) en Infra.

Op basis van een uitgebreide analyse van de aard van de activiteiten, de economische kenmerken en de typen afnemers is vastgesteld dat Vastgoed, Woningbouw, Whoon en Van Gisbergen voldoende overeenkomsten vertonen om te worden geaggregeerd tot één operationeel segment: Wonen. Deze aggregatie is gebaseerd op de gelijkenissen bij de aard van de producten en diensten (bouw- en vastgoedontwikkellactiviteiten van woningen), economische kenmerken (de onderliggende EBITDA-marges en het aantal verkochte woningen als belangrijke prestatie-indicatoren) en afnemers (particulieren, vastgoedbeleggers en woningcorporaties). Naast dit geaggregeerde operationele segment wordt separate rapportage verstrekt voor Werken (bestaande uit het operationele segment Utiliteit) en Verbinden (bestaande uit het operationele segment Infra). De aard van de producten en diensten waarmee deze te rapporteren segmenten hun omzet genereren, is nader toegelicht in het bestuursverslag. De segmenten worden primair aangestuurd op basis van de onderliggende EBITDA.

De gesegmenteerde resultaten bevatten omzet en kosten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan de segmenten kunnen worden toegerekend. Activa en passiva worden eveneens per segment verantwoord voor zover deze toewijsbaar zijn. De gesegmenteerde cijfers zijn afgestemd op de geconsolideerde cijfers zoals in het restant van de jaarrekening verantwoord.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2024 x € 1 miljoen	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Eliminaties en holding	Totaal
Omzet						
Derden	994,3	620,9	968,8	2.584,0	0,2	2.584,2
Intersegment	-	13,7	27,8	41,5	-41,5	-
Totaal omzet	994,3	634,6	996,6	2.625,5	-41,3	2.584,2
Onderliggende EBITDA	88,6	47,0	70,4	206,0	-7,2	198,8
EBITDA joint ventures	-6,8	-2,6	-6,1	-15,5	-0,1	-15,6
Afwaarderingen grondposities	-4,4	-	-	-4,4	-	-4,4
Reorganisatiekosten	-0,2	-0,6	-0,3	-1,1	-0,2	-1,3
Acquisitiekosten	-	-	-	-	-0,6	-0,6
Retentiebonussen	-4,7	-	-	-4,7	-	-4,7
Totaal bijzondere posten	-16,1	-3,2	-6,4	-25,7	-0,9	-26,6
EBITDA	72,5	43,8	64,0	180,3	-8,1	172,2
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waarde- vermindervingsverliezen	-18,1	-10,8	-26,2	-55,1	-6,1	-61,2
Operationeel resultaat (EBIT)	54,4	33,0	37,8	125,2	-14,2	111,0
Financiële baten						7,7
Financiële lasten						-13,9
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6,1	2,4	3,4	11,9	0,3	12,2
Resultaat vóór belastingen						117,0
Onderliggende EBITDA-marge	8,9%	7,4%	7,1%			7,7%

2025 x € 1 miljoen	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Eliminaties en holding	Totaal
Omzet						
Derden	1.011,7	668,4	1.091,9	2.772,0	0,2	2.772,2
Intersegment	0,7	21,1	29,4	51,2	-51,2	-
Totaal omzet	1.012,4	689,5	1.121,3	2.823,2	-51,0	2.772,2
Onderliggende EBITDA	111,9	54,9	92,5	259,3	-6,9	252,4
EBITDA joint ventures	-16,1	0,5	-6,4	-22,0	-0,1	-22,1
Afwaarderingen grondposities	-3,1	-	-	-3,1	-	-3,1
Reorganisatiekosten	-0,8	-0,6	-0,6	-2,0	-0,2	-2,2
Acquisitiekosten	-	-1,1	-	-1,1	-	-1,1
Totaal bijzondere posten	-20,0	-1,2	-7,0	-28,2	-0,3	-28,5
EBITDA	91,9	53,7	85,5	231,1	-7,2	223,9
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waarde- vermindervingsverliezen	-12,2	-8,0	-31,7	-51,9	-9,8	-61,7
Operationeel resultaat (EBIT)	79,7	45,7	53,8	179,2	-17,0	162,2
Financiële baten						6,0
Financiële lasten						-9,9
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	13,3	-0,4	4,2	17,1	0,2	17,3
Resultaat vóór belastingen						175,6
Onderliggende EBITDA-marge	11,1%	8,0%	8,2%			9,1%

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2024	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Holding	Eliminatie	Totaal
x € 1 miljoen							
Activa	826,9	353,2	467,8	1.647,9	328,8	-609,7	1.367,0
Niet-gealloceerd					1,6		1,6
Totaal activa	826,9	353,2	467,8	1.647,9	330,4	-609,7	1.368,6
Verplichtingen	327,3	269,9	302,9	900,1	301,9	-381,6	820,4
Niet-gealloceerd					85,2		85,2
Totaal verplichtingen	327,3	269,9	302,9	900,1	387,1	-381,6	905,6
Eigen vermogen							463,0
Totaal passiva							1.368,6
Materiële vaste activa							
Afschrijvingen	-2,2	-	-9,1	-11,3	-3,7		-15,0
Investerings	2,0	-	18,2	20,2	7,1		27,3
Gebruiksrechten geleasede activa							
Afschrijvingen	-9,2	-7,6	-17,0	-33,8	-1,8		-35,6
Immateriële activa							
Amortisatie	-6,7	-3,2	-0,1	-10,0	-		-10,0
Bijzondere waarde- vermindervingsverliezen	-	-	-	-	-0,6		-0,6
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen							
Boekwaarde	75,7	1,9	20,7	98,3	7,4		105,7

2025	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Holding	Eliminatie	Totaal
x € 1 miljoen							
Activa	938,8	518,4	565,6	2.022,8	327,6	-691,9	1.658,5
Niet-gealloceerd					7,0		7,0
Totaal activa	938,8	518,4	565,6	2.022,8	334,6	-691,9	1.665,5
Verplichtingen	364,1	388,7	352,9	1.105,7	327,0	-412,2	1.020,5
Niet-gealloceerd					96,7		96,7
Totaal verplichtingen	364,1	388,7	352,9	1.105,7	423,7	-412,2	1.117,2
Eigen vermogen							548,3
Totaal passiva							1.665,5
Materiële vaste activa							
Afschrijvingen	-3,1	-	-11,0	-14,1	-4,4		-18,5
Bijzondere waarde- vermindervingsverliezen	-	-	-	-	-3,4		-3,4
Investerings	2,7	-	15,3	18,0	26,8		44,8
Gebruiksrechten geleasede activa							
Afschrijvingen	-8,8	-8,0	-18,8	-35,6	-2,0		-37,6
Immateriële activa							
Amortisatie	-0,3	-	-1,9	-2,2	-		-2,2
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen							
Boekwaarde	97,6	1,4	29,2	128,2	2,1		130,3

De niet-gealloceerde activa bevatten hoofdzakelijk uitgestelde belastingvorderingen. De niet-gealloceerde passiva bevatten met name rentedragende financieringsverplichtingen, uitgestelde belastingsschulden, winstbelastingsschulden en te betalen btw.

De omzet is in 2025 en in 2024 geheel in Nederland gerealiseerd. Ook bevinden de vaste activa zich in Nederland.

6.2 Bedrijfscombinaties

2024 - Van Gisbergen

Op 13 september 2024 heeft de Groep alle aandelen van PeVaGis B.V. (hierna: Van Gisbergen) verworven. De Groep versterkt hiermee zijn positie als ontwikkelende bouwer met grondposities in de regio Groot-Eindhoven. Van Gisbergen bouwt en ontwikkelt met name grondgebonden woningen op eigen grondposities. Over geheel 2024 heeft Van Gisbergen een omzet gerealiseerd van € 39,0 miljoen en een netto resultaat van € 1,4 miljoen. De effecten van de overname op de balans zijn hierna op hoofdlijnen weergegeven.

x € 1 miljoen	Boekwaarde voor overname	Reële waarde aanpassingen	Opgenomen waarde bij overname
Materiële vaste activa	0,6	-	0,6
Gebruiksrechten geleasede activa	1,1	-	1,1
Immateriële activa	-	0,3	0,3
Financiële vaste activa	0,6	-	0,6
Voorraden	9,8	1,5	11,3
Onderhanden werken debet	1,2	-	1,2
Handels- en overige vorderingen	2,3	-	2,3
Liquide middelen en equivalenten	5,4	-	5,4
Leaseverplichtingen	-1,1	-	-1,1
Voorzieningen	-0,2	-	-0,2
Uitgestelde belastingsschulden	-	-0,5	-0,5
Onderhanden werken credit	-3,7	-	-3,7
Winstbelastingsschuld	-0,8	-	-0,8
Handelsschulden en overige verplichtingen	-3,7	-	-3,7
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	11,5	1,3	12,8

Goodwill bij overname	0,6
Totale koopsom in contanten	13,4
Verworven kasmiddelen	5,4
Netto-uitstroom van kasmiddelen	8,1

2025 - Hegeman

Op 17 december 2025 heeft de Groep 100% van het aandelenkapitaal in Hegeman Bouw & Services B.V. verworven. Deze vennootschap houdt rechtstreeks 100% van de aandelen in Hegeman Industrieel Bouwen B.V., Holding Services B.V. en Holding Bouw & Infra B.V. (hierna gezamenlijk: Hegeman). Hegeman is een Nederlands bouwbedrijf dat zich specialiseert in projecten binnen de utiliteitsbouw en infrastructuur en tevens onderhoudsdiensten verleent. Vanaf 2024 is Hegeman bovendien gestart met 'Industrieel Bouwen', een modulair concept dat zich voorlopig vooral richt op de scholen. De strategische rationale achter de bedrijfscombinatie is het verder versterken van Heijmans' marktpositie binnen Werken en conceptueel bouwen. Dankzij de specialistische kennis, ervaring en klantrelaties van Hegeman kan Heijmans haar dienstverlening uitbreiden.

In het kader van de overname dient conform IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' een toerekening van de voor de overname overgedragen vergoeding (ook wel koopsom) te worden uitgevoerd, waarbij de totale koopsom dient te worden toegewezen aan de op reële waarde gewaardeerde overgenomen activa en passiva (hierna: PPA). Het verschil tussen de koopsom en de waarde van de identificeerbare netto activa wordt verantwoord als goodwill. De Groep heeft op 17 december 2025 € 48,6 miljoen betaald voor 100% van de aandelen van Hegeman. Daarnaast is een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen die betrekking heeft op het verkrijgen van bevestiging van het bestaan van historisch verrekenbare verliezen bij de Belastingdienst. Deze verplichting is op overnamedatum de tegen reële waarde van € 1 miljoen opgenomen en wordt aansluitend periodiek geherwaardeerd. Op basis van deze onderdelen komt de totale koopsom uit op € 49,6 miljoen. De volledige koopsom – voor zover onvoorwaardelijk – is betaald in contanten.

Details van de koopsom, de verworven netto activa en de goodwill zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Boekwaarde voor overname	Reële waarde aanpassingen	Opgenomen waarde bij overname
Materiële vaste activa	0,2	-	0,2
Gebruiksrechten geleasede activa	3,6	-	3,6
Immateriële activa	-	27,1	27,1
Uitgestelde belastingvorderingen	2,8	-	2,8
Onderhanden werken debet	15,0	-	15,0
Handels- en overige vorderingen	6,9	-	6,9
Liquide middelen en equivalenten	23,9	-	23,9
Rentedragende verplichtingen	-0,8	-	-0,8
Leaseverplichtingen	-3,6	-	-3,6
Voorzieningen	-1,3	-	-1,3
Uitgestelde belastingsschulden	-	-7,0	-7,0
Handelsschulden en overige verplichtingen	-16,7	-	-16,7
Onderhanden werken credit	-22,7	-	-22,7
Winstbelastingsschulden	-0,2	-	-0,2
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	7,1	20,1	27,2
Goodwill bij overname			22,4
Totale koopsom			49,6
Voorwaardelijke verplichting			1,0
Totale koopsom in contanten			48,6
Verworven kasmiddelen			23,9
Netto-uitstroom van kasmiddelen			24,7

De goodwill is toe te schrijven aan verwachte groei in strategische segmenten en aan de versterking van de organisatie met vakkundig personeel. De goodwill wordt verklaard door het feit dat de Groep met deze overname een stabiel winstpotentieel verwacht van zowel de bouw en service gerelateerde activiteiten als industrieel bouwen. Op de goodwill wordt niet afgeschreven, maar vindt wel jaarlijks een toets plaats op een bijzondere waardevermindering. Deze goodwill is niet aftrekbaar voor fiscale doeleinden.

Reële waarde aanpassingen

In het kader van het PPA-proces zijn reële waarde aanpassingen doorgevoerd en is een afzonderlijke waarde toegekend aan de merknaam, de orderportefeuille en specifieke exclusieve raamwerkovereenkomsten. De vaststelling van deze reële waarden is uitgevoerd door een onafhankelijke deskundige. De geschatte gebruiksduur van deze immateriële activa bedraagt drie jaar, met uitzondering van de merknaam, die over een periode van tien jaar wordt geamortiseerd.

Overgenomen handels- en overige vorderingen

Tenzij er aanpassingen voor de reële waarde zijn gemaakt, wordt de boekwaarde van de verworven activa doorgaans als gelijk aan hun reële waarden beschouwd. De reële waarde van de verworven handels- en overige vorderingen is € 6,9 miljoen, hetgeen gelijk is aan het nominale bedrag. Er zijn geen vorderingen waarvan wordt verwacht dat deze niet geïnd zullen worden.

Omzet en winsten

De financiële resultaten van Hegeman worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum, zijnde per 17 december 2025. Uit analyse is gebleken dat de resultaten over de periode van twee weken tot en met 31 december 2025 niet materieel zijn, mede ook vanwege de kerstvakantie die valt tussen de overnamedatum en einde boekjaar. Derhalve worden de resultaten van Hegeman vanaf 1 januari 2026 volledig verantwoord, inclusief het immateriële effect in 2025 vanaf overnamedatum.

Als de overname op de eerste dag van het boekjaar was voltooid, zou de omzet en de winst vóór belasting van de Groep respectievelijk € 2.916 miljoen (waarvan 144 miljoen Hegeman) en € 185 (waarvan € 8 miljoen Hegeman) zijn geweest. Deze bedragen zijn voor het deel van de Groep berekend volgens de IFRS standaarden evenals voor het deel van Hegeman exclusief de impact van IFRS 16 inzake leaseovereenkomsten.

Transactiekosten

In 2025 heeft de Groep circa € 1 miljoen aan fiscaal niet-aftrekbare transactiekosten gemaakt vanwege de overname. Dit bedrag bestaat met name uit advieskosten in verband met het due diligence traject, advocaatkosten en het closing proces (inclusief ACM-goedkeuring). Deze kosten zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening.

6.3 Omzet

De omzet uitgesplitst per segment en daarnaast naar de aard van de onderliggende activiteiten:

Omzet per segment

x € 1 miljoen	2025	2024
Wonen	1.011,7	994,3
Werken	668,4	620,9
Verbinden	1.091,9	968,8
Overig	0,2	0,2
	2.772,2	2.584,2

De toelichtingen per segment hieronder is inclusief intersegment omzet conform toelichting '6.1 Gesegmenteerde informatie'.

Wonen

De omzet van Wonen bestaat enerzijds uit (vastgoed)ontwikkelactiviteiten en anderzijds uit bouwactiviteiten en recurring activiteiten (met name renovatie) waarbij deze activiteiten verschillen in aard en risicoprofiel. Bij vastgoed- en woningbouwprojecten worden in de regel zowel de grond als de opstallen geleverd. De omzet van Wonen is voor € 698 miljoen (2024: € 591 miljoen) gerealiseerd voor particuliere afnemers en voor € 315 miljoen (2024: € 403 miljoen) voor vastgoedbeleggers en woningcorporaties:

- De start van de bouw van projecten voor particulieren wordt doorgaans pas gestart wanneer ten minste 70% van de woningen is verkocht. Facturering vindt plaats op basis van vooraf gedefinieerde mijlpalen volgens het Woningborg of SWK-schema (Stichting Waarborgfonds Koopwoningen). In de praktijk werkt de Groep zowel met gecombineerde- als gescheiden koop-aannemingsovereenkomsten. Afhankelijk van de contractvorm wordt de levering van de grond apart gefactureerd of meegenomen in de eerste betalingstermijn.

- De start van de bouw van projecten voor vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties vindt na verkoop plaats. De facturering wordt per klant afgesproken en is over het algemeen, net als bij particulieren, gekoppeld aan het bereiken van mijlpalen waarbij de eerste termijn in rekening wordt gebracht bij het transporteren van de grond. De omzet van de grond wordt op het moment van het transport bij de notaris verantwoord, terwijl de omzet van de opstallen gedurende de bouwperiode wordt verantwoord.

Werken

De omzet van Werken betreft hoofdzakelijk service- en onderhoudsactiviteiten die uitgevoerd worden aan gebouwen en installaties van opdrachtgevers. De hierin gerelateerde omzet van € 483 miljoen (2024: € 424 miljoen) wordt verantwoord naargelang de werkzaamheden plaatsvinden.

Daarnaast worden integrale utilitaire gebouwen gerealiseerd voor opdrachtgevers, veelal in de (semi)overheidssector, voor € 207 miljoen (2024: € 197 miljoen), waarbij de bouw pas gestart wordt na het verkrijgen van de opdracht. De omzet wordt verantwoord gedurende de bouwperiode. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen.

Verbinden

De omzet van Verbinden betreft voornamelijk het ontwerpen en verbeteren van de openbare ruimte en (weg)infrastructuur in Nederland, zowel bovengronds als ondergronds, inclusief installaties en energievoorzieningen, met een omzet van € 746 miljoen (2024: € 639 miljoen). De bouwactiviteiten worden pas gestart na het verkrijgen van de opdracht. De facturering vindt plaats volgens een vooraf vastgesteld facturatieschema dat per opdracht kan verschillen. De omzet wordt gedurende de uitvoering van de werkzaamheden naar rato van de voortgang van de prestatieverplichting opgenomen.

Daarnaast worden in Verbinden service- en onderhoudsactiviteiten aan infrastructurele objecten verricht. De omzet uit deze activiteiten bedraagt € 375 miljoen (2024: € 330 miljoen) en wordt opgenomen in de periode waarin de werkzaamheden worden uitgevoerd.

Het segment Verbinden is gezien haar activiteiten sterk afhankelijk van opdrachten uit de (semi)overheidssector.

Overige toelichtingen omzet

In 2025 is € 301 miljoen (2024: € 269 miljoen) aan omzet verantwoord die per 1 januari in de post 'Onderhanden werken credit' was opgenomen.

In 2025 is € 10 miljoen aan omzet (2024: € 3 miljoen) verantwoord met betrekking tot in vroegere perioden vervulde prestatieverplichtingen.

De periode tussen het moment waarop de prestatieverplichtingen worden voldaan en de ontvangst van de bijbehorende vergoeding bedraagt voor het merendeel van de contracten minder dan één jaar. Voor een beperkt aantal contracten binnen het segment Wonen overschrijdt de betalingsperiode één jaar, maar is door de integrale samenhang met andere contractuele bepalingen geen sprake van een significante financieringscomponent (zie ook toelichting '6.17 Onderhanden werken').

Orderportefeuille

De orderportefeuille bestaat uit het totaal van het nog niet uitgevoerde deel van het onderhanden werk en de nog in uitvoering te nemen projecten per balansdatum. Het bedrag van de transactieprijs dat is toegewezen aan de prestatieverplichtingen die niet vervuld zijn (of gedeeltelijk niet vervuld zijn) bedraagt:

x € 1 miljoen	2025	2024
Orderportefeuille (exclusief joint ventures)	3.500,1	2.614,1
Waarvan komend boekjaar te vervullen	55%	59%
Waarvan over 2 en 3 jaar te vervullen	30%	26%
Waarvan over 4 jaar of meer te vervullen	15%	15%

Projecten en contracten worden alleen in de orderportefeuille opgenomen als er een hoge mate van zekerheid is dat deze opdrachten uitgevoerd worden en dus tot omzet voor de Groep gaan leiden. Criteria daarvoor zijn onder meer mondeling of schriftelijk verkregen opdrachten, het realiseren van een minimaal verkoopperscentage voor woningen, hoge mate van zekerheid over te verkrijgen vergunningen, en bij raamcontracten alleen werkelijk gegunde deelopdrachten.

De opgenomen bedragen hebben uitsluitend betrekking op gecontracteerde omzet met een zeer waarschijnlijk karakter. Om die reden zijn (raam)contracten waarbij de prijs per eenheid wel is overeengekomen, maar de af te nemen hoeveelheden nog niet zijn vastgesteld, niet in de genoemde bedragen opgenomen. In de orderportefeuille zijn geen bedragen opgenomen met betrekking tot het in 2025 overgenomen Hegeman. Verder zijn hierin wel bedragen opgenomen met betrekking tot prestatieverplichtingen behorend tot contracten met een oorspronkelijke verwachte looptijd van één jaar of korter; er wordt geen gebruik gemaakt van de praktische mogelijkheid om deze niet te vermelden.

6.4 Overige bedrijfsopbrengsten

x € 1 miljoen	2025	2024
Boekresultaat verkoop vaste activa	1,2	0,7
Diversen	1,1	13,3
	2,3	14,0

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel.

In 2024 is een voorziening van € 11 miljoen vrijgevallen die in 2023 was opgenomen in het kader van de verwerking van de overname van Whoon. Deze voorziening had betrekking op bepaalde risico's verbonden aan ontwikkelposities van gronden die door Whoon waren verkregen in de periode voorafgaand aan de acquisitie door Heijmans. Op basis van in 2024 verkregen nieuwe informatie is vastgesteld dat dit risico is vervallen, waardoor de volledige voorziening destijds is vrijgevallen in de overige bedrijfsopbrengsten onder 'diversen'.

6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

6.5a Personeelskosten

De personeelskosten zijn begrepen in de kostprijs verkopen, beheerkosten en verkoopkosten in de winst- en verliesrekening en zijn als volgt samengesteld:

x € 1 miljoen	2025	2024
Lonen en salarissen	-492,8	-439,4
Sociale lasten	-77,4	-67,6
Premies toegezegde bijdrageregelingen	-50,1	-45,4
Toegezegd pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-1,3	-1,2
	-621,6	-553,6

In de winst-en-verliesrekening is een bedrag van circa € 2 miljoen (2024: € 1 miljoen) begrepen dat betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen.

In de lonen en salarissen is een bedrag van € 8 miljoen (2024: € 4 miljoen) opgenomen voor toevoegingen aan de voorziening SARs. De reële waarde van deze toezegging wordt periodiek herzien tot en met de afwikkelingsdatum op 1 mei 2028. De toename van de kosten ten opzichte van het voorgaande jaar is voornamelijk toe te schrijven aan de gestegen beurskoers van het aandeel Koninklijke Heijmans N.V.

6.5b Aantal medewerkers

Aan het einde van 2025 bedraagt het totale aantal medewerkers in fulltime-equivalenten (fte) 6.158 (2024: 5.650), waarvan 172 fte werkzaam zijn bij het in december overgenomen Hegeman. Hiervan zijn 1.246 fte werkzaam bij Wonen (2024: 1.181), 1.974 fte bij Werken (2024: 1.698) en 2.527 fte bij Verbinden (2024: 2.413). Het resterende aantal van 411 fte is werkzaam bij de Holding (2024: 360). Het (jaar)gemiddelde aantal medewerkers in fte bedraagt 5.905 ten opzichte van 5.381 in 2024. Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

6.5c Afschrijvingen

x € 1 miljoen	2025	2024
Afschrijvingen materiële vaste activa	-18,5	-15,0
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-37,6	-35,6
	-56,1	-50,6

De afschrijvingen zijn begrepen in de kostprijs verkopen en beheerkosten in de winst- en verliesrekening.

6.5d Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling hebben primair betrekking op digitalisering en industrialisering en bedragen:

x € 1 miljoen	2025	2024
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	-16,5	-13,2

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

6.6 Overige bedrijfskosten

x € 1 miljoen	2025	2024
Amortisatie- en bijzondere waardeverminderv verliezen immateriële activa	-2,2	-10,6

Zie toelichting '6.12 Immateriële activa' voor een nadere toelichting op de amortisatie en bijzondere waardeverminderv verliezen van immateriële activa.

6.7 Financiële baten en lasten

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

x € 1 miljoen	2025	2024
Rentebaten	6,0	7,7
Financiële baten	6,0	7,7
Rentelasten	-4,6	-10,2
Rentelasten leaseverplichtingen	-5,4	-4,1
Geactiveerde rentekosten	0,0	0,4
Overig financieel resultaat	0,1	0,0
Financiële lasten	-9,9	-13,9
Saldo	-3,9	-6,2

De cumulatieve financiële lasten bedragen € 3,9 miljoen (2024: € 6,2 miljoen). De afname ten opzichte van 2024 wordt voornamelijk verklaard door het wegvallen van rentelasten (inclusief amortisatie) op de lineaire lening die in 2023 werd aangetrokken voor de overname van Whoon en die eind 2024 volledig is afgelost.

Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 3,0% in 2025 (2024: 3,0%). Op projecten in aanbouw wordt geen rente geactiveerd.

6.8 Winstbelastingen

De winstbelastingen zijn volledig in Nederland gerealiseerd en zijn als volgt in de winst-en-verliesrekening verantwoord:

x € 1 miljoen	2025	2024
Lopend boekjaar	-48,0	-24,8
Voorgaande boekjaren	0,2	-
Acute belastingbaten (acute belastinglasten)	-47,8	-24,8
In verband met tijdelijke verschillen	6,4	6,7
Voorgaande boekjaren	0,1	-0,1
In verband met verliesverrekening	-4,4	-8,8
Effect waarden niet eerder gewaardeerde verliezen	0,3	-
Uitgestelde belastingbaten (uitgestelde belastinglasten)	2,4	-2,2
Totale belastinglasten in de winst-en-verliesrekening	-45,4	-27,0

De effectieve belastingdruk bedraagt 25,9% (2024: 23,1%) en komt als volgt tot stand:

x € 1 miljoen	2025		2024	
	%	€	%	€
Resultaat voor belastingen		175,6		117,0
Op basis van het lokale tarief	25,8%	-45,3	25,8%	-30,2
Niet-aftrekbare bedragen	1,7%	-2,9	0,9%	-1,0
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	-1,3%	2,2	-3,7%	4,3
Niet-gewaardeerde fiscale verliezen en latencies	0,0%	-	0,2%	-0,2
Correctie voorgaand boekjaar	-0,1%	0,2	0,1%	-0,1
Effect waarden eerder niet gewaardeerde verliezen	-0,2%	0,3	0,0%	-
Effect van diversen (overig)	-0,1%	0,1	-0,2%	0,2
Totale belastingdruk	25,9%	-45,4	23,1%	-27,0

Het belangrijkste verschil tussen de effectieve belastingdruk en het lokale Nederlandse tarief betreft het effect van vrijgestelde deelnemingsresultaten. De overige verschillen zien toe op niet-aftrekbare transactiekosten ten aanzien van de aandelentransacties waaronder Hegeman (2024: Van Gisbergen), de algemene kostenaftrekbeperkingen, niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en de investeringsaftrek.

De Groep valt binnen de scope van de OESO Pillar Two regelgeving. Deze regeling is van kracht per 1 januari 2024 in Nederland, België en Duitsland waar de Groep juridische entiteiten heeft. Volgens de wetgeving in deze landen is de Groep verplicht een aanvullende belasting te betalen voor het verschil tussen het GloBE effectieve belastingtarief voor elk rechtsgebied en het minimumtarief van 15%. Het effectieve belastingtarief van de Groep is in alle rechtsgebieden hoger dan 15% of er is een vrijstelling van toepassing, zodat geen aanvullende belasting betaald hoeft te worden. De Groep heeft de verplichte vrijstelling toegepast om geen latente belastingen te verwerken die verband houden met Pillar Two-winstbelastingen. De Groep verwerkt de Pillar Two-winstbelasting in de verslagperiode waarin het verschuldigd of verrekenbaar is.

6.9 Winstbelastingvorderingen en -schulden

x € 1 miljoen	31 december 2025		31 december 2024	
Geografisch segment	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	7,0	0,2	3,3	5,4
	7,0	0,2	3,3	5,4

De winstbelastingvorderingen hebben betrekking op nog te vorderen winstbelasting over fiscaal nog af te wikkelen jaren, waarbij te hoge voorlopige aanslagen zijn betaald. De winstbelastingsschulden hebben betrekking op de nog af te dragen winstbelasting over fiscaal nog niet afgewikkelde jaren, in aanvulling op reeds betaalde voorlopige aanslagen en rekening houdend met van toepassing zijnde verliesverrekeningsregels.

De vorderingen en schulden in Nederland hebben betrekking op de afzonderlijke fiscale eenheden waaronder Koninklijke Heijmans N.V. en Whoon Bouwontwikkeling B.V. Daarnaast worden door de acquisitie van Hegeman vier additionele zelfstandig belastingplichtige entiteiten aan de Groep toegevoegd, waaronder twee afzonderlijke fiscale eenheden. Deze entiteiten blijven tot en met overnamedatum zelfstandig belastingplichtig. In de overnamebalans is het fiscale resultaat tot aan de overnamedatum verantwoord. Gedurende het eerste kwartaal van 2026 zullen deze met terugwerkende kracht met ingang van overnamedatum worden opgenomen in de fiscale eenheid van Koninklijke Heijmans N.V., waarna de fiscale integratie voor de daaropvolgende periode tot stand komt.

Tot en met 2024 vormde PeVaGis B.V. (Van Gisbergen) eveneens een aparte fiscale eenheid; vanaf 2025 is deze vennootschap opgenomen in de fiscale eenheid van Koninklijke Heijmans N.V.

6.10 Materiële vaste activa

Kostprijs

x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 31 december 2023	77,4	97,8	54,0	15,2	244,4
Investeringen	4,8	12,2	2,7	7,6	27,3
Desinvesteringen	-3,3	-5,0	-7,1	-	-15,4
In consolidatie genomen	-	0,2	0,1	0,3	0,6
Reclassificaties	0,2	11,6	-	-11,8	-
Stand per 31 december 2024	79,1	116,8	49,7	11,3	256,9
Investeringen	20,7	15,4	2,5	6,2	44,8
Desinvesteringen	-3,6	-4,9	-3,4	-	-11,9
In consolidatie genomen	-	-	0,2	-	0,2
Reclassificaties	0,2	8,1	0,2	-8,5	-
Stand per 31 december 2025	96,4	135,4	49,2	9,0	290,0

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen bevat de aankoop van het voorheen gehuurde hoofdkantoor van de Groep in Rosmalen.

De investeringen in machines, installaties en groot materieel bestaan met name uit het elektrificeren van het materieel, de aanschaf van materieel dat aan de laatste milieunormen voldoet en de aanleg van warmtenetten. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting '6.27 Investeringsverplichtingen'.

Afschrijvingen

x € 1 miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 31 december 2023	42,1	47,5	40,1	-	129,7
Afschrijvingen	2,0	9,1	3,9	-	15,0
Desinvesteringen	-1,2	-3,7	-6,2	-	-11,1
Stand per 31 december 2024	42,9	52,9	37,8	-	133,6
Afschrijvingen	3,0	11,3	4,2	-	18,5
Bijzondere waarde- vermindervingsverliezen	3,4	-	-	-	3,4
Desinvesteringen	-3,6	-4,4	-2,1	-	-10,1
Reclassificaties	-0,2	-	0,2	-	-
Stand per 31 december 2025	45,5	59,8	40,1	-	145,4

Boekwaarde

x € 1 miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 31 december 2024	36,2	63,9	11,9	11,3	123,3
Stand per 31 december 2025	50,9	75,6	9,1	9,0	144,6

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 19 miljoen (2024: € 8 miljoen).

6.11 Leases

Het verloop van de gebruiksrechten geleasede activa is als volgt:

x € 1 miljoen	Kantoorgebouwen	Leaseauto's	Overig materieel	Totaal
31 december 2023	40,9	40,0	8,7	89,6
In consolidatie genomen	0,9	0,2	-	1,1
Toevoegingen	13,5	27,5	6,8	47,8
Afschrijvingen	-10,7	-17,0	-7,9	-35,6
Aanpassingen looptijd en andere mutaties	1,4	-0,6	2,3	3,1
31 december 2024	46,0	50,1	9,9	106,0
In consolidatie genomen	0,8	2,8	-	3,6
Toevoegingen	4,3	37,0	4,4	45,7
Afschrijvingen	-11,0	-20,4	-6,2	-37,6
Desinvesteringen	-6,6	-0,2	-0,8	-7,6
Aanpassingen looptijd en andere mutaties	1,1	11,0	1,5	13,6
31 december 2025	34,6	80,3	8,8	123,7

De desinvesteringen in de categorie kantoorgebouwen hebben met name betrekking op de aankoop van het voorheen gehuurde hoofdkantoor van de Groep in Rosmalen.

De Groep heeft als gevolg van externe prijsontwikkelingen haar inschatting van de restwaarde van leaseauto's herzien, waardoor het naar verwachting verschuldigde bedrag uit hoofde van de (voorheen niet-gewaardeerde) restwaardegarantie verwerkt is in de leasebetalingen en daarmee in de balanswaardering van de leases. Dit komt tot uiting op de regel 'aanpassingen looptijd en andere mutaties' samen met andere aanpassingen, net zoals prijsindexaties en aanpassingen in de looptijd.

De gewogen gemiddelde marginale rentevoet die is gebruikt bij het bepalen van de verplichting bedraagt 5,2% (2024: 4,3%).

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Kantoorgebouwen	Leaseauto's	Overig materieel	Totaal
31 december 2023	39,6	40,7	9,6	89,9
In consolidatie genomen	0,9	0,2	-	1,1
Toevoegingen	13,5	27,5	6,8	47,8
Verrichte leasebetalingen	-11,5	-18,4	-8,8	-38,7
Rente	1,5	2,0	0,6	4,1
Aanpassingen looptijd en andere mutaties	1,1	-0,8	2,1	2,4
31 december 2024	45,1	51,2	10,3	106,6
In consolidatie genomen	0,8	2,8	-	3,6
Toevoegingen	4,3	37,0	4,4	45,7
Verrichte leasebetalingen	-12,2	-24,6	-7,4	-44,2
Rente	1,9	2,9	0,6	5,4
Desinvesteringen	-7,2	-0,2	-0,8	-8,2
Aanpassingen looptijd en andere mutaties	1,5	11,5	2,2	15,2
31 december 2025	34,2	80,6	9,3	124,1

In de tot waardering gebrachte leaseverplichtingen zijn de volgende onderdelen niet verwerkt:

- De leasetermijnen van leases die niet zijn geactiveerd op basis van de praktische oplossing voor kortdurende leases en leases met een lage nieuwwaarde. De lasten voor dergelijke niet-geactiveerde leases worden tijdsevenredig gedurende de leaseperiode in de operationele kosten verantwoord en bedragen € 128 miljoen (2024: € 129 miljoen). Dit betreft met name de kortdurende inhuur van materieel voor projecten en betreft vrijwel geen leases met een lage nieuwwaarde.
- Toekomstige leaseverplichtingen waar de Groep zich per balansdatum aan heeft gecommitteerd (deze zijn nog in bestelling en zijn daarom niet geactiveerd) bedragen circa € 11 miljoen (2024: € 18 miljoen), voornamelijk voor leaseauto's in bestelling.
- Verlengingsopties waarvan de Groep niet redelijk zeker is dat deze opties zullen worden uitgeoefend. Met name in de categorie kantoorgebouwen is sprake van dergelijke verlengingsopties.

De nominale kasstromen van de leaseverplichtingen zijn op basis van de vervaldatum van de leasetermijnen als volgt verdeeld over de tijd:

x € 1 miljoen	31 december 2025				31 december 2024			
	Te betalen leasetermijnen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Te betalen leasetermijnen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Kantoorgebouwen	39,5	9,5	24,4	5,6	51,4	9,8	34,5	7,1
Leaseauto's	84,6	21,7	59,7	3,2	53,5	18,8	34,7	0,0
Overig materieel	10,3	4,8	5,3	0,2	12,0	6,2	5,5	0,3
Totaal	134,4	36,0	89,4	9,0	116,9	34,8	74,7	7,4

De totale uitstroom van kasmiddelen met betrekking tot leaseovereenkomsten bedraagt € 171 miljoen (2024: € 169 miljoen), waaronder de kasstromen voor bovengenoemde niet-geactiveerde leases en de rente- en aflossingskasstromen voor geactiveerde leases.

6.12 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

Kostprijs

x € 1 miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Stand per 31 december 2023	255,1	59,4	314,5
In consolidatie genomen	-	0,3	0,3
Investeringen	0,6	1,0	1,6
Stand per 31 december 2024	255,7	60,7	316,4
In consolidatie genomen	-	27,1	27,1
Investeringen	22,4	-	22,4
Overige mutaties	-	-26,7	-26,7
Stand per 31 december 2025	278,1	61,1	339,2

In de kolom 'overige mutaties' is de administratieve opschoning verantwoord van de sinds 2024 volledig geamortiseerde klantenportefeuille van het in 2007 geacquireerde Burgers Ergon.

Amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen

x € 1 miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Stand per 31 december 2023	-90,0	-48,5	-138,5
Bijzondere waardevermindervingsverliezen	-0,6	-	-0,6
Amortisatie	-	-10,0	-10,0
Overige mutaties	-0,3	-	-0,3
Stand per 31 december 2024	-90,9	-58,5	-149,4
Amortisatie	-	-2,2	-2,2
Overige mutaties	-	26,7	26,7
Stand per 31 december 2025	-90,9	-34,0	-124,9

De amortisatie van overige immateriële activa en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen van immateriële activa worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de overige bedrijfskosten.

Boekwaarde

x € 1 miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Stand per 31 december 2024	164,8	2,2	167,0
Stand per 31 december 2025	187,2	27,1	214,3

Acquisities

x € 1 miljoen		2025		2024	
Acquisitie	Kasstroomgenererende eenheid	Goodwill	Overige immateriële activa	Goodwill	Overige immateriële activa
IBC (NL-2001)	Utiliteit	21,2	-	21,2	-
Burgers Ergon (NL-2007)	Utiliteit	31,1	-	31,1	-
Dynniq Energy (NL-2022)	Infra	5,9	-	5,9	-
Whoon (NL-2023)	Whoon	90,7	-	90,7	-
Hegeman (NL-2025)	Hegeman	22,4	27,1	-	-
Overig	Infra/Holding	15,9	-	15,9	2,2
Boekwaarde per 31 december		187,2	27,1	164,8	2,2

Zoals in toelichting '6.2 Bedrijfscombinaties' uiteengezet heeft de Groep op 17 december 2025 100% van het aandelenkapitaal in Hegeman Bouw & Services B.V. verworven. In het kader van de boekhoudkundige verwerking zijn daarbij overige immateriële activa geïdentificeerd en op reële waarde gewaardeerd, namelijk de merknaam Hegeman, de orderportefeuille en de waarde van de exclusieve raamwerkovereenkomsten. De goodwill naar aanleiding van deze transactie is het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de overgenomen netto identificeerbare activa. De goodwill wordt verklaard door het feit dat de Groep met deze overname een stabiel rendement verwacht van zowel de bouw en service gerelateerde activiteiten in combinatie met verwachte groei in strategische segmenten alsook versterking van de organisatie met vakkundig personeel.

Jaarlijkse toets op een bijzondere waardevermindervng

Jaarlijks voert de Groep voor iedere relevante kasstroomgenererende eenheid (KGE) een toets op een bijzondere waardevermindervng (impairmenttest) uit. In de grondslagen voor de financiële verslaggeving is de methode voor het bepalen van de realiseerbare waarde nader beschreven. De in deze paragraaf toegelichte uitgangspunten en aannames zijn uniform toegepast voor alle KGE's en sluiten aan bij de langetermijnplannen van de Groep, de marktomstandigheden en de strategische doelstellingen.

De impairmenttests zijn gebaseerd op waarderingen die zijn opgesteld volgens de discounted cashflow-methode (DCF), waarbij de verwachte toekomstige kasstromen worden verdisconteerd tegen het gewogen gemiddelde van de kosten van het eigen vermogen en de kosten van het vreemd vermogen (WACC) na belastingen van 9,1% (2024: 8,8%). De gehanteerde WACC is bepaald op basis van publiek beschikbare informatie en bestaat uit diverse componenten, waaronder macro-economische indicatoren en marktgegevens van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen die als 'peer group' zijn geselecteerd.

De bedrijfswaarde van de KGE's is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen zoals opgenomen in de budgetten voor 2026 en 2027. De daarin opgenomen omzet en brutomarge zijn gebaseerd op de huidige orderportefeuille, historische resultaten en de strategische ambities van de Groep. Voor de daaropvolgende periode van 2028 tot en met 2032 wordt uitgegaan van een jaarlijkse groei van 1,2% (2024: 1,2%), aansluitend bij externe ramingen voor de economische groei in Nederland. Voor de periode na 2032 (de 'terminal value' in de discounted cashflowmethode) is eveneens uitgegaan van een groei van 1,2% (2024: 1,2%). Het brutomargepercentage voor de periode na 2027 is conservatief vastgesteld en gebaseerd op een gemiddelde van het budget en historisch gerealiseerde marges.

Daarnaast is een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd op de drie belangrijkste sleutelparameters die van invloed zijn op de impairmenttests: de WACC, de gehanteerde groei van de bruto-omzetresultaat. Uit deze analyse blijkt dat redelijkerwijs te verwachten wijzigingen in deze variabelen geen aanleiding geven tot het verwerken van een bijzondere waardevermindering.

6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

De boekwaarde van joint ventures en geassocieerde deelnemingen (gezamenlijk aangeduid als deelnemingen) is als volgt samengesteld:

x € 1 miljoen	2025	2024
Joint ventures	125,2	100,6
Geassocieerde deelnemingen	5,1	5,1
Totaal	130,3	105,7

Ten tijde van het opstellen van de jaarcijfers kan het voorkomen dat de cijfers van 31 december van joint ventures en geassocieerde deelnemingen nog niet beschikbaar zijn. In dergelijke situaties baseert de Groep de waardering op de meest recente beschikbare tussentijdse cijfers.

6.13a Joint ventures

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het eigen vermogen van joint ventures:

x € 1 miljoen	2025	2024
Aandeel in het vermogen van joint ventures in Wonen	97,6	75,7
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	26,7	24,1
	124,3	99,8
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	0,9	0,8
Totaal	125,2	100,6

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het nettoresultaat van joint ventures:

x € 1 miljoen	2025	2024
Belang in nettoresultaat van joint ventures in Wonen	13,3	6,1
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	3,1	5,0
Totaal	16,4	11,1

Op basis van een cumulatieve toetsing aan drie maatstaven – het aandeel in het eigen vermogen, het aandeel in het nettoresultaat en het aandeel in de omzet – is vastgesteld dat geen van de joint ventures individueel materieel is voor de Groep.

De joint ventures in het segment Wonen richten zich voornamelijk op de ontwikkeling van grondposities. Het aandeel van de Groep in de door deze joint ventures gerealiseerde omzet bedraagt € 73 miljoen (2024: € 54 miljoen). Ultimo boekjaar bedraagt het aandeel van de Groep in de in deze joint ventures opgenomen voorraden € 126 miljoen (2024: € 89 miljoen), die hoofdzakelijk bestaan uit grondposities. De Groep heeft in 2025 voor € 16 miljoen ingekocht van en voor circa € 7 miljoen verkocht aan deze joint ventures (2024: respectievelijk € 11 miljoen en € 8 miljoen). Deze transacties betreffen hoofdzakelijk leveringen van grondposities. In 2025 is geen afwaardering verwerkt op grondposities in deze joint ventures (2024: € 4 miljoen binnen de gebiedsontwikkeling Zuidplaspolder).

De overige joint ventures omvatten onder meer samenwerkingsverbanden voor de uitvoering van projecten en het asfaltbedrijf AsfaltNu C.V. (een joint venture met Koninklijke BAM Groep N.V.). In 2025 heeft de Groep voor circa € 47 miljoen (2024: € 65 miljoen) ingekocht bij deze joint ventures, volledig bestaande uit van AsfaltNu C.V. betrokken asfalt. Daarnaast heeft de Groep voor circa € 4 miljoen (2024: € 5 miljoen) verkocht aan deze joint ventures.

Bij joint ventures dient een dividenduitkering altijd in overleg met de samenwerkingspartner besloten te worden. Daarnaast zijn er geen beperkingen opgelegd aan dividenduitkeringen op basis van statuten en/of andere overeenkomsten (2024: € 7 miljoen bij één joint venture, waarbij prioriteit gegeven werd aan de aflossing van de schulden van de joint venture).

De Groep heeft ultimo 2025 voor in totaal € 9 miljoen aan handels- en overige vorderingen op joint ventures (2024: € 2 miljoen) en voor in totaal € 14 miljoen aan handels- en overige schulden aan joint ventures opgenomen (2024: nihil). Daarnaast zijn leningen verstrekt aan joint ventures (zie toelichting '6.14 Langlopende vorderingen').

De Groep is in 2025 net zoals in 2024 geen verbintenissen aangegaan met joint ventures voor het verstrekken van achtergestelde leningen. Verder heeft de Groep, met uitzondering van de verplichtingen die in toelichting '6.27a Investeringsverplichtingen joint ventures', toelichting '6.28a Voorwaardelijke verplichtingen joint ventures', geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

6.13b Geassocieerde deelnemingen

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

x € 1 miljoen	2025	2024
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	5,1	5,1
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	0,9	1,1

Gedurende het boekjaar heeft de Groep voor € 15 miljoen (2024: € 15 miljoen) ingekocht bij geassocieerde deelnemingen. Net zoals vorig jaar hebben geen verkopen aan geassocieerde deelnemingen plaatsgevonden.

Bij geassocieerde deelnemingen dient een dividenduitkering altijd besloten te worden door de aandeelhouders.

6.14 Langlopende vorderingen

x € 1 miljoen	2025	2024
Verstrekke leningen aan joint ventures	35,9	32,2
Waarborgsommen	52,5	28,6
Overige langlopende vorderingen	3,4	3,9
Stand per 31 december	91,8	64,7

Geen van de verstrekke leningen aan joint ventures heeft een looptijd korter dan één jaar (2024: nihil), € 25 miljoen voor 1 tot 5 jaar (2024: € 1 miljoen) en € 11 miljoen voor 5 jaar of langer, inclusief leningen met onbepaalde looptijd (2024: € 31 miljoen). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 4,1% (2024: 4,7%). Deze leningen zijn inbaar en worden onder andere gedekt door onderpanden en door kasstromen uit projecten die door de betreffende joint ventures worden uitgevoerd. De verstrekke leningen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen, hetgeen geen materiële impact heeft gehad op de waardering.

De waarborgsommen zien toe op vooruitbetalingen op aankoop van ontwikkelposities. Deze geven enkel een recht tot toekomstige aankoop van gronden en behelzen een (voorwaardelijke) vooruitbetaling, maar resulteren (nog) niet in eigendom van grondposities.

6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen hebben betrekking op tijdelijke verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van balansposten alsmede de waardering van opgenomen voorwaartse verliesverrekening. Dergelijke uitgestelde belastingen worden enkel binnen dezelfde fiscale eenheid met elkaar gesaldeerd. Het verloop van de uitgestelde belastingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Materiële vaste activa	Voorraden	Leases	Immateriële activa	Personeels- beloningen	Opgenomen verlies- verrekening	Totaal
Saldo per 31 december 2023	2,5	-29,2	0,7	-1,6	4,7	13,3	-9,6
Opgenomen in belastinglast	0,2	4,5	0,3	1,7	-	-8,9	-2,2
Overige mutaties	-	-0,4	-	-	-	-	-0,4
Saldo per 31 december 2024	2,7	-25,1	1,0	0,1	4,7	4,4	-12,2
Opgenomen in belastinglast	-0,1	7,0	-0,4	-	-0,1	-4,0	2,4
In consolidatie genomen	-	-	-	-6,9	-	2,8	-4,1
Overige mutaties	-	-0,1	-	-	-	-	-0,1
Saldo per 31 december 2025	2,6	-18,2	0,6	-6,8	4,6	3,2	-14,0

Het saldo van de uitgestelde belastingen op 31 december is als volgt samengesteld:

x € 1 miljoen	Vorderingen		Verplichtingen		Per saldo	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Materiële vaste activa	2,6	2,7	-	-	2,6	2,7
Voorraden	-	-	-18,2	-25,1	-18,2	-25,1
Leases	32,6	28,3	-32,0	-27,3	0,6	1,0
Immateriële activa	-	0,1	-6,8	-	-6,8	0,1
Personeelsbeloningen	4,6	4,7	-	-	4,6	4,7
Opgenomen verliesverrekening	3,2	4,4	-	-	3,2	4,4
Belastingvorderingen en -verplichtingen	43,0	40,2	-57,0	-52,4	-14,0	-12,2
Saldering van uitgestelde belastingen	-36,0	-28,4	36,0	28,4	-	-
Saldo uitgestelde belastingen	7,0	11,8	-21,0	-24,0	-14,0	-12,2

De realisatie van de uitgestelde belastingvorderingen volgt het verschil tussen de commerciële en fiscale waardering en wordt naar verwachting voor het merendeel niet binnen 12 maanden na balansdatum verrekend.

6.15a Waardering van de opgenomen verliesverrekening

Ultimo 2025 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 3,2 miljoen (2024: € 4,4 miljoen). De gewaardeerde verliescompensatie heeft nagenoeg geheel betrekking op de verliescompensatie van Hegeman (de Nederlandse fiscale eenheden Holding Bouw & Infra B.V. en Holding Services B.V.). Op basis van de verliesverrekeningsregels zijn met ingang van het boekjaar 2022 winsten boven € 1 miljoen nog maar voor 50% verrekenbaar met verliezen uit het verleden of met toekomstige verliezen; daartegenover zijn deze verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar met toekomstige winsten.

Het verloop van de opgenomen verliesverrekening is als volgt:

x € 1 miljoen	2025	2024
Stand per 1 januari	4,4	13,3
Correctie voorgaand boekjaar	0,1	-0,1
Last over het boekjaar	-4,4	-8,8
Waarderen niet eerder gewaardeerde verliezen	0,3	-
In consolidatie genomen	2,8	-
Stand per 31 december	3,2	4,4

Een uitgestelde belastingvordering wordt alleen opgenomen voor zover op basis van prognoses waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende belastbare winsten beschikbaar zullen zijn om de realisatie van de actiefpost mogelijk te maken. Ter onderbouwing van de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering zijn door Holding Bouw & Infra BV en Holding Services BV meerjarige winstprognoses opgesteld. Deze prognoses laten zien dat structurele positieve fiscale resultaten worden verwacht en er voldoende belastbare winst beschikbaar zal zijn om (een substantieel deel van) de gewaardeerde actiefpost binnen een redelijke termijn te realiseren.

6.15b Waardering van uitgestelde belastingverplichtingen

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

In geval van tijdelijke verschillen, die ontstaan bij dochtermaatschappijen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures, worden uitgestelde belastingvorderingen of -verplichtingen opgenomen. In 2025 heeft Koninklijke Heijmans N.V. de overname van Hegeman Bouw & Services afgerond. De toepassing van IFRS 3 heeft geresulteerd in de reële waarde aanpassing van immateriële activa met € 27 miljoen. Dit positieve verschil met de boekwaarde van de overgenomen activa leidt tot een verhoging van de belastinggrondslag van die activa. De toekomstige omkering van dit verschil geeft aanleiding tot een uitgestelde belastingverplichting van in totaal € 7 miljoen in de openingsbalans van december 2025.

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

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2025 zijn de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 49 miljoen (2024: € 45 miljoen). Dit heeft met name betrekking op de drie buitenlandse dochtervennootschappen (in België en Duitsland) waar nu geen operationele activiteiten meer in plaatsvinden. Deze niet gewaardeerde fiscale verliezen zijn onbeperkt verrekenbaar en verlopen niet.

6.16 Voorraden

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Strategische grondposities	212,5	232,9
Onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten)	147,6	124,6
Onverkochte gronden en woningen die bouwkundig gereed zijn	12,9	6,2
Grond- en hulpstoffen	12,3	10,8
Totaal	385,3	374,5
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	29,6	33,3

Voor nadere toelichting op de verpanding van grondposities in relatie tot de financieringsafspraken wordt verwezen naar toelichting '6.22 Rentedragende financieringsverplichtingen'.

Strategische grondposities

Onder de strategische grondposities worden de grondposities (inclusief grondexploitaties) verantwoord die door de centrale grondbank worden beheerd. Deze posities worden verworven en aangehouden ten behoeve van toekomstige vastgoedontwikkelingen.

Strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of de lagere netto realiseerbare waarde, waarbij de netto realiseerbare waarde wordt bepaald als de hoogste van de directe of indirecte opbrengstwaarde. Deze waarde is gebaseerd op de verwachte wijze en tijdslijnen van realisatie en wordt in de meeste gevallen bepaald volgens de indirecte opbrengstwaarde-methodiek. Bij het vaststellen van een passende disconteringsvoet wordt rekening gehouden met de verwachte vermogensstructuur, operationele risico's en Heijmans- of projectspecifieke omstandigheden.

De indirecte opbrengstwaarde wordt ten minste eenmaal per jaar bepaald middels een interne integrale beoordeling van de waardering van de betreffende grondposities:

- Dit betreft de geschatte opbrengst in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geraamde kosten van voltooiing en verkoop. De verwachte kasstromen worden doorgaans contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 5,5% (2024: 5%), tenzij in samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld door gunstige financieringsafspraken, een afwijkend percentage van toepassing is.
- De bepaling van de indirecte opbrengstwaarde vindt plaats op basis van beoordelingen en schattingen. Hierbij worden locatie-specifieke onzekerheden zoveel mogelijk meegenomen, zoals demografische ontwikkelingen, ligging, invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming. Dit leidt per locatie tot een verwachte ontwikkeling van grond- en woningprijzen en overige relevante variabelen, die uiteindelijk bepalend zijn voor de indirecte opbrengstwaarde.
- Het risico op afwijkingen ten opzichte van de gemaakte beoordelingen en schattingen is over het algemeen groter bij strategische grondposities zonder bestemmingsplan dan bij grondposities met een bestemmingsplan. Dit risico neemt verder toe naarmate de verwachte periode tot aan de start van de ontwikkeling langer is.

In 2025 is de netto realiseerbare waarde van de strategische grondposities bepaald en vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geleid tot een afwaardering van € 4,7 miljoen (2024: nihil).

Looptijd

De posten 'Strategische grondposities' en 'Onverkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw (incl. ontwikkel- en bouwrechten)' hebben in beginsel een looptijd langer dan 12 maanden na balansdatum (grotendeels 2 tot 10 jaar). Deze posten worden gerealiseerd en verkocht binnen de normale exploitatiecyclus van de Groep en zijn daarom als vlottende activa gepresenteerd.

De overige voorraden hebben in beginsel een looptijd korter dan 12 maanden.

Voorraad als kosten

De voorraadwaarde die in de periode als kosten is geboekt in de kostprijs verkopen bedraagt € 432 miljoen (2024: 421 miljoen).

6.17 Onderhanden werken

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Onderhanden werk debet (positief saldo onderhanden werk)	126,1	93,5
Onderhanden werk credit (negatief saldo onderhanden werk)	-418,6	-301,5
Saldo onderhanden werken	-292,5	-208,0

De onderhanden werken hebben overwegend een looptijd van korter dan 12 maanden.

Binnen het segment Wonen geldt voor een beperkt aantal contracten met woningkopers dat de laatste betalingstermijn pas verschuldigd wordt aan de Groep op het moment dat de woning doorverkocht wordt door de klant. Bij deze doorverkoop heeft de Groep verder aanspraak op een vooraf overeengekomen vast percentage over de waardeontwikkeling (positief of negatief) van de woning. Deze onderdelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zijn aan te merken als variabele vergoeding. Deze vergoeding wordt pas vast op het moment van afrekenen bij de notaris bij doorverkoop van de woning. In dit kader heeft de Groep een (langlopend) onderhanden werk debet opgenomen van € 6,6 mln. (2024: nihil).

De waardering van onderhanden werken wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende eenheid. Deze beoordeling is gebaseerd op de projectdossiers, de projectadministratie en de kennis en ervaring van de betrokken medewerkers. Inherent aan dit proces is dat inschattingen moeten worden gemaakt en dat de Groep betrokken is bij onderhandelingen en discussies over de financiële afwikkeling van projecten, zoals minder- en meerwerk, claims, arbitrage en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Het is mogelijk dat de uiteindelijke uitkomsten afwijken van de gemaakte schattingen. Dit risico is met name aanwezig bij meerjarige projecten met veel maatwerk en bij lopende claims of meerwerkdiscussies die per balansdatum nog worden besproken met opdrachtgevers.

- De genoemde schattingen zijn omgeven door grotere onzekerheid naarmate:
- projecten zich in de ontwerpfase bevinden. Tijdens de uitwerking van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen aan het licht komen ten opzichte van het voorlopig ontwerp. Dit kan leiden tot positieve of negatieve bijstellingen van de initiële prognose;
 - de contractvormen en de daarbij gemaakte specifieke afspraken een hoger risico voor de Groep met zich meebrengen. Zo draagt de Groep bij een Design & Construct (DC)-contract het volledige ontwerprisico. Bij Design, Build, Maintain & Operate (DBMO)-contracten omvat de verantwoordelijkheid naast ontwerp en bouw tevens het onderhoud en de exploitatie gedurende de contractduur.

Daarnaast kan de mate van onzekerheid verder worden beïnvloed door externe factoren zoals marktomstandigheden, beschikbaarheid van materialen, arbeidskrapte en wijzigingen in wet- en regelgeving, die van invloed zijn op de kosten, oplevertermijnen en contractuele verplichtingen. Ook tijdens de uitvoeringsfase van projecten doen zich diverse kansen en risico's voor. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan meerwerk, claims en onvoorziene omstandigheden die mogelijk voor rekening van de Groep komen.

Op de onderhanden werken debet zijn geen materiële bedragen in mindering gebracht vanwege verwachte kredietverliezen. Ook zijn er geen posten van belang opgenomen met betrekking tot marginale kosten om een contract te verkrijgen of te vervullen.

Met de acquisitie van Hegeman Bouw & Services B.V. heeft de Groep tevens lopende opdrachten verkregen die op overnamedatum zijn verwerkt als onderhanden werken. Per overnamedatum bedroeg het saldo van de debetstand van de onderhanden werken € 15,0 miljoen en de creditstand € 22,7 miljoen (zie toelichting '6.2 Bedrijfscombinaties'). De reële waarde van de nog te realiseren marge op deze opdrachten is als onderdeel van de verworven orderportefeuille opgenomen onder de immateriële activa (zie toelichting '6.12 Immateriële activa').

6.18 Handels- en overige vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Handelsvorderingen	199,6	179,4
Nog te factureren omzet afgesloten projecten	15,4	12,6
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	6,3	10,5
Vooruitbetalingen	11,3	8,4
Overige kortlopende vorderingen	12,8	2,5
Totaal handels- en overige vorderingen	245,4	213,4

Handels- en overige vorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen van € 1,0 miljoen (2024: € 0,9 miljoen). Deze bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Zie toelichting '6.26 Financiële risico's en beheer' voor een verloopoverzicht van deze voorziening.

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

6.19 Liquide middelen en equivalenten

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Banksaldi	184,7	102,6
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	5,3	2,8
Totaal liquide middelen en equivalenten	190,0	105,4

De liquide middelen en equivalenten worden primair gebruikt voor operationele activiteiten, dividend en strategische initiatieven. Onder de strategische initiatieven vallen verduurzaming van het materieel, industrialisatie van productie en M&A activiteiten.

6.19a Aan restricties onderhevige liquide middelen en equivalenten

De geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen zijn € 5,3 miljoen (2024: € 2,8 miljoen) en betreffen met name de in het kader van de Wet ketenaansprakelijkheid aan te houden G-rekeningen.

Van het totaal aan liquide middelen en equivalenten wordt € 80 miljoen (2024: € 80 miljoen) gehouden in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Deze liquide middelen en equivalenten zijn uitsluitend aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

6.20 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

In miljoenen gewone aandelen	2025	2024
Uitstaand per 1 januari	27,5	26,8
Uitgegeven gewone aandelen in mei	-	0,7
Uitstaand per 31 december	27,5	27,5

Voor een toelichting op de wijzigingen in het eigen vermogen wordt verwezen naar overzicht 2b en voor een toelichting op de resultaatbestemming wordt verwezen naar de toelichting '6.21 Resultaat per aandeel'.

6.21 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aandeel over 2025 bedraagt € 4,73 (2024: € 3,31). De berekening is gebaseerd op het aan de houders van (certificaten van) gewone aandelen toe te rekenen resultaat na belastingen en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende het boekjaar heeft bestaan.

Aan aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)

x € 1 miljoen	2025	2024
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	130,2	90,0

Van het gerealiseerde resultaat na belastingen wordt voorgesteld 50% uit te keren in contanten als dividend op (certificaten van) gewone aandelen en het resterende deel toe te voegen aan de reserves overeenkomstig hetgeen is vermeld onder resultaatbestemming bij de overige gegevens. Het voorgestelde dividend per ultimo boekjaar uitstaand aandeel bedraagt € 2,37.

Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) gewone aandelen

In miljoenen gewone aandelen	2025	2024
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	27,5	26,8
Gevolgen uitgegeven gewone aandelen in mei	-	0,4
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	27,5	27,2

Verwaterd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december

In miljoenen gewone aandelen	2025	2024
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	27,5	27,2
Verwateringseffect voorwaardelijke toekenning SMP	0,0	0,0
Verwateringseffect voorwaardelijke toekenning LTI	0,0	0,0
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen na verwatering	27,5	27,2

Voor een nadere toelichting op de voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (SMP) en lange termijn variabele beloning (LTI) wordt verwezen naar toelichting '6.29 Verbonden partijen'.

Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar

In 2025 is een dividend uitgekeerd van € 1,64 per aandeel dat ultimo vorig boekjaar was uitgegeven (2024: € 0,89 dividend over het ultimo 2023 aantal uitgegeven aandelen).

6.22 Rentedragende financieringsverplichtingen

Heijmans beschikt over diverse financieringsarrangementen, zowel op groepsniveau als op projectniveau.

Bij de laatste herfinanciering (in 2023) naar aanleiding van de overname van Whoon is onderscheid gemaakt tussen een acquisitiefinanciering in de vorm van een lineaire lening en een revolving credit facility, aangezien de revolving credit facility meer flexibiliteit biedt om de fluctuaties in het werkkapitaal gedurende het jaar op te kunnen vangen.

Deze lineaire lening is in 2024 versneld afgelost (zie 6.22a), waardoor de huidige financiering alleen bestaat uit de revolving credit facility ter hoogte van € 177,5 miljoen, waarvan € 30 miljoen in de vorm van een rekening courant faciliteit (zie 6.22b).

Gevestigde zekerheden

Bij de herfinanciering in 2023 zijn er geen wijzigingen overeengekomen in het zekerhedenpakket dat is verstrekt aan financiers noch is dat nadien het geval. Deze zekerheden zijn vastgelegd in pandaktes, waarbij een zogenaamde intercreditorovereenkomst regelt in welke situaties en op welke wijze zekerheden uitgewonnen kunnen worden. Zo lang de Groep blijft voldoen aan de bancaire convenanten, waaronder de financiële convenanten (zie 6.22c), zijn deze situaties niet aan de orde.

De gevestigde zekerheden bestaan uit de verpanding van de debiteuren, de bankrekeningen en eventuele verzekeringsbaten. Dit criterium geldt uitsluitend voor zover Heijmans 100% eigenaar is van de betreffende vennootschappen en gemeten naar omzet dient tenminste 95% van de omzet vertegenwoordigd te zijn door dochtervennootschappen die de financiering mede ondertekenen (de zogenaamde 'guarantor cover'). Tot slot hebben de financiers op enkele grondposities met een boekwaarde ultimo 2025 van € 35 miljoen hypothecaire zekerheden gevestigd (2024: € 40 miljoen). Deze zekerheden vallen vrij naarmate de grondposities tot ontwikkeling komen.

De totale samenstelling van de rentedragende financieringsverplichtingen is als volgt:

x € 1 miljoen	31 december 2025			31 december 2024		
	Totaal	Kortlopend	Langlopend	Totaal	Kortlopend	Langlopend
Projectfinancieringen	7,0	-	7,0	7,6	-	7,6
Overige langlopende schulden	1,4	0,1	1,3	1,0	0,4	0,6
Totaal verplichtingen	8,4	0,1	8,3	8,6	0,4	8,2

6.22a Lineaire lening

De lineaire lening had bij de overname een omvang van € 80 miljoen en diende in 4 jaar lineair op kwartaalbasis te worden afgelost. Heijmans heeft deze financiering in 2024 vroegtijdig afgelost, waardoor de uitstaande som ultimo 2024 en 2025 nihil bedraagt. De lineaire lening was in gelijke delen verstrekt door ABN AMRO Bank, Rabobank en ING Bank.

6.22b Revolving credit facility

De revolving credit facility bedraagt ultimo 2025 € 177,5 miljoen (2024: € 177,5 miljoen). Dit bedrag is volledig gecommiteerd tot 1 september 2028 met dien verstande dat vanaf 30 september 2027 het totale commitment in vier kwartalen lineair wordt teruggebracht naar € 150 miljoen. Van deze faciliteit is € 30 miljoen verstrekt in de vorm van een gecommiteerde rekening courant faciliteit bij ING Bank.

Het resterende deel van de revolving credit facility is voor € 52,5 miljoen verstrekt door ABN AMRO Bank en Rabobank (elk) en voor € 42,5 miljoen door ING Bank. Kenmerk van de revolving credit facility (en daarmee de rekening courant faciliteit) is dat deze faciliteit, naar gelang de behoefte, gebruikt kan worden. Het revolverende karakter zorgt ervoor dat afgeloste bedragen in de toekomst opnieuw ter beschikking staan binnen de grenzen van het totale commitment, waarmee Heijmans in staat is de werkkapitaalfuctuaties gedurende het jaar op te vangen.

Qua rentecondities is sprake van 1-maands Euribor basisrente te vermeerderen met een marge-opslag die afhankelijk is van de uitkomst op de Leverage ratio en tussen de 1,9% en 2,9% ligt. In 2025, en naar verwachting ook in 2026, zal de marge-opslag 1.90% bedragen. Op het niet gebruikte deel van de revolving credit facility is een bereidstellingsprovisie van toepassing die gekoppeld is aan de te betalen marge-opslag. De revolving credit facility kan te allen tijde vroegtijdig worden ingeperkt door Heijmans.

Aan de margin grid is een bonus malus systematiek van plus of min 5 basispunten gekoppeld op basis van 4 duurzaamheidscriteria. Hiermee zet Heijmans haar duurzaamheidsambities extra kracht bij door zich te committeren om jaarlijks te verbeteren qua hoeveelheid uitstoot (CO₂e-emissie), aantal ongevallen (IF rate), gemiddelde CO₂e-emissie van opgeleverde woningen, en het aandeel van elektrische personenauto's in het totale wagenpark. Ultimo 2025 zijn 4 van de 4 criteria behaald (2024: 4 van de 4 criteria), hetgeen tot gevolg heeft dat een bonus van 5 basispunten is behaald en de van toepassing zijnde marge voor de revolving credit facility zal worden aangepast zodra het compliance certificaat door ABN AMRO Bank, Rabobank en ING Bank akkoord is bevonden.

In 2025 is de revolving credit facility geactualiseerd en aangevuld met duurzaamheidscriteria die de prestaties van Whoon incorporeren, waarbij tevens gebruik is gemaakt van de meest recente sustainability-gerelateerde LMA-clausules. De faciliteit kwalificeert hiermee als een zogenaamde 'Sustainability Linked Loan'.

6.22c Bankconvenanten met betrekking tot de gesyndiceerde faciliteit

Op de gesyndiceerde faciliteit zijn diverse convenanten van toepassing, waaronder informatieverplichtingen, algemene verplichtingen en financiële minimumvereisten (de zogenaamde financiële convenanten). Indien niet aan de financiële convenanten wordt voldaan is de faciliteit direct opeisbaar. Gedurende het hele jaar heeft Heijmans ruimschoots geopereerd binnen de afgesproken convenanten:

- De solvabiliteitsratio is gebaseerd op het in het jaarverslag gerapporteerde garantievermogen, gelijkgesteld aan het eigen vermogen van de Groep, en wordt jaarlijks aan het einde van het jaar getoetst op een minimaal niveau van 21%.

- De interest cover ratio is de uitkomst van de voor convenanten gecorrigeerde EBITDA gedeeld door de netto rentelasten over de achterliggende 12 maanden, en wordt ieder kwartaal getoetst op een minimum niveau van 5.
- De leverage ratio is de uitkomst van de (gecorrigeerde) nettoschuld gedeeld door de voor convenanten gecorrigeerde EBITDA over de achterliggende 12 maanden, en wordt ieder kwartaal getoetst op een maximum van 3.

Voor de financiële convenanten vormen de gerapporteerde cijfers op basis van IFRS het uitgangspunt en worden, zoals overeengekomen met de bankengroep in de kredietovereenkomst, enkele aanpassingen gemaakt. Zo worden voor specifieke situaties correcties toegepast, bijvoorbeeld wanneer projectfinanciering op non-recourse basis is verstrekt. Tevens wordt het effect van IFRS 11 gecorrigeerd, wat inhoudt dat de financiële resultaten van joint ventures proportioneel verwerkt worden in plaats van middels de equity-methode. Belangrijke aanpassingen zijn onder meer de vermeerdering van de boekhoudkundige nettoschuld met de nettoschuld uit joint ventures en bepaalde projectfinancieringen waarbij geen verhaalsrecht op de Groep bestaat (non-recourse). Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten en EBITDA resultaat joint ventures. De belangrijkste aanpassing van de boekhoudkundige netto rentelasten betreft de uitsluiting van rentelasten uit non-recourse projectfinanciering.

Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord binnen de Groep. Op basis van het businessplan 2026 en de solide financiële uitgangspositie ultimo 2025 verwacht de Groep ook in het komende jaar ruimschoots binnen de convenanten te blijven opereren. Bij de beoordeling daarvan zijn met name de ontwikkeling van de onderliggende EBITDA en de nettoschuld van belang. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan schommelingen in het werkkapitaal, die voortkomen uit seizoensinvloeden en projectgebonden fluctuaties. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag doorgaans hoger dan per 31 december, wat kan leiden tot een tijdelijke hogere nettoschuld in de orde van grootte van € 10-50 miljoen. Deze variaties in werkkapitaal worden waar nodig opgevangen door de beschikbare ruimte op de revolving credit facility.

Bedragen x € 1 miljoen		2025	2024
Rentedragende financieringsverplichtingen (kortlopend en langlopend)	6.22	-8,4	-8,6
Leaseverplichtingen (kortlopend en langlopend)	6.11	-124,1	-106,6
Liquide middelen en equivalenten	6.19	190,0	105,4
Nettokas / (Nettoschuld)		57,5	-9,8
Aanpassingen voor:			
Nettoschuld joint ventures		6,5	2,0
Nettoschuld non-recourse projectfinanciering		12,2	15,6
Overig		-5,3	-2,8
Nettokas / (Nettoschuld) convenanten (A)		70,9	5,0
Gerapporteerde EBITDA			
EBITDA joint ventures	6.1	223,9	172,2
Overige bijzondere posten	6.1	6,4	11,0
Onderliggende EBITDA		252,4	198,8
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente	6.7	0,0	0,4
Reële waarde aanpassingen acquisitie Whoon		34,1	17,5
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-1,8	-1,0
Overig		0,2	1,1
EBITDA convenanten (B) - Interest Cover		284,9	216,8
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen			
EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio		284,9	216,8
Netto rentelasten			
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente	6.7	0,0	0,4
Netto rentelasten joint ventures		-0,6	-0,5
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-0,4	-0,5
Overig		0,1	-1,2
Netto rentelasten convenanten (D)		3,0	4,4

Bedragen x € 1 miljoen		2025	2024
Eigen vermogen	2.	548,3	463,0
Garantievermogen (E)		548,3	463,0
Balans totaal (F)			
	3.	1.665,5	1.368,6
Leverage ratio (-A/C) <3			
		-0,2	0,0
Interest cover ratio (B/D) >5 (indien rentelasten negatief zijn, dan niet van toepassing)			
		94,3	49,3
Solvabiliteitsratio (E/F) >21%			
		32,9%	33,8%

6.22d Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. Het betreft vastgoedontwikkelingsprojecten binnen Wonen met een totale omvang van € 7 miljoen (2024: € 8 miljoen) (Heijmans aandeel). De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheden dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten, alsmede in de meeste gevallen de aan het project of projectvennootschap gerelateerde contracten en hypothecaire zekerheden. In beginsel verstrekt Koninklijke Heijmans N.V. (of daarvan onderdeel uitmakende groepsmaatschappijen) voor geen van de projectfinancieringen moedermaatschappijgaranties voor de betaling van aflossing en/of interest.

6.22e Overige schulden

De overige schulden betreffen financieringen verstrekt door betrokken partijen in een aantal specifieke grondposities. Als zekerheid voor deze financieringen van € 0,5 miljoen (2024: € 0,9 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Koninklijke Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

6.22f Gemiddeld rentepercentage

	2025	2024
Lineaire lening	-	5,9%
Revolving credit facility	4,0%	5,8%
Projectfinancieringen	1,9%	2,3%
Overige langlopende schulden	2,1%	2,2%

Het vermelde percentage met betrekking tot de revolving credit facility is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten en bancaire fees.

6.22g Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Lineaire lening	Project-financiering	Overige langlopende schulden	Totaal
31 december 2023	73,8	12,2	1,3	87,3
Oprenting/amortisatie	1,2	-	-	1,2
Aflossingen	-75,0	-4,6	-0,3	-79,9
31 december 2024	0,0	7,6	1,0	8,6
Opgenomen financiering	-	-	0,6	0,6
In consolidatie genomen	-	-	0,8	0,8
Aflossingen	-	-0,6	-1,0	-1,6
31 december 2025	-	7,0	1,4	8,4

De kasstromen die verband houden met de revolving credit facility zijn in zowel het bovenstaande verloopoverzicht als het kasstroomoverzicht op netto basis gepresenteerd. Dit komt doordat het gaat om (zeer) kortlopende financiering met grote bedragen en korte looptijden. Het hoogst opgenomen bedrag op de revolving credit facility gedurende 2025 bedroeg € 70 miljoen (2024: € 40 miljoen), dat vervolgens in het boekjaar volledig is afgelost.

6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen**Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen**

x € 1 miljoen	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoverplichting	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Saldo per 1 januari	170,0	176,6	146,5	153,4	23,5	23,2
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>						
Kosten voor opbouw	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3
Rente lasten/-baten	5,5	5,5	4,7	4,8	0,8	0,7
Actuariel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	0,2	0,2	-	-	0,2	0,2
<i>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuariel resultaat ervaringsaanpassingen	-0,6	0,4	-0,5	0,7	-0,1	-0,3
Actuariel resultaat gewijzigde sterftetafel	-	-0,5	-	-0,5	-	-
Actuariel resultaat indexering	2,3	1,0	-	-	2,3	1,0
Actuariel resultaat rekenrente	-10,1	-3,1	-7,9	-2,4	-2,2	-0,7
<i>Bijdragen en uitkeringen</i>						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	1,6	0,8	-1,6	-0,8
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-10,5	-10,4	-10,5	-10,3	-	-0,1
Saldo per 31 december	157,1	170,0	133,9	146,5	23,2	23,5

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

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	22,0	22,0
Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	1,2	1,5
	23,2	23,5

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen
Verzekerde regelingen

De Groep kent diverse verzekerde regelingen die via garantiecontracten bij een verzekeraar zijn ondergebracht. In deze regelingen vindt geen pensioenopbouw meer plaats en is de Groep alleen verantwoordelijk voor de kosten die zijn verschuldigd als gevolg van eventuele indexatie van de opgebouwde pensioenaanspraken. Daarmee ligt het merendeel van de risico's bij de verzekeraars, die tevens verantwoordelijk zijn voor het aanhouden van voldoende middelen om alle uitkeringen te kunnen doen. Het toezicht hierop wordt uitgevoerd door De Nederlandsche Bank (DNB). De indexatiekoopsom wordt vastgesteld op basis van de grondslagen zoals vastgelegd in het verzekeringscontract. De gemiddelde resterende looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt circa 10 jaar (2024: 11 jaar).

Bedrijfstakpensioenfondsen

Het merendeel van de werknemers bouwt pensioen op bij bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid (Bpf Bouw) en het pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Beide pensioenfondsen voerden gedurende boekjaar 2025 geïndexeerde middelloonregelingen uit:

- De beleidsdekkingsgraad van Bpf Bouw bedraagt ultimo 2025 133,1% (ultimo 2024: 126,3%). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 2% (2024: 2%).
- De beleidsdekkingsgraad van PMT bedraagt 115,3% ultimo 2025 (ultimo 2024: 108,5%). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 0,4% (2024: 0,5%).

De beleidsdekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd, conform de voor hen geldende vereisten, zoals de Pensioenwet en het Financieel Toetsingskader. Voor deze regelingen is de Groep verplicht de vooraf vastgestelde premies af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot het aanzuiveren van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. Eveneens kan de Groep geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen. Omdat de premieaanpassingen in beperkte mate worden beïnvloed door de dekkingsgraad, zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegde-pensioenregelingen. In de jaarrekening van de Groep worden deze regelingen echter verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen, aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de volledige vereiste informatie te leveren.

Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25, 40 en 50 jaar.

Lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

x € 1 miljoen	2025	2024
Kosten voor opbouw	-0,3	-0,3
Rentelasten	-5,5	-5,5
Rentebaten	4,7	4,8
Subtotaal	-1,1	-1,0
Actueel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	-0,2	-0,2
Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-1,3	-1,2

Voornaamste actuariële veronderstellingen

	31 december 2025	31 december 2024
Disconteringsvoet	3,90%	3,35%
Toekomstige looninflatie	4,00% voor 2026 en daarna 2,25%	2,25% voor 2025 en verder.
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	2,0% voor regelingen waarin de indexatie van Bpf Bouw wordt gevolgd, en 0,0% voor overige regelingen	1,7% voor regelingen waarin de indexatie van Bpf Bouw wordt gevolgd, en 0,0% voor overige regelingen
Personeelsverloop	3,5-12,5%	3,5-12,5%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2024 0/0	AG Prognosetafel 2024 0/0

De disconteringsvoet is gebaseerd op het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties (op basis van de looptijd van de uitkeringsverplichting).

Per 1 januari 2026 zijn de bedrijfstakpensioenfondsen Bpf Bouw en PMT overgegaan op een nieuwe regeling op basis van de pensioenregels van de Wet toekomst pensioenen. Daarbij zijn alle opgebouwde pensioenen uit de voorgaande regeling ingebracht in de nieuwe regeling ('ingevoerd'). De nieuwe pensioenregelingen kwalificeren als toegezegde-bijdrageregelingen, waarbij de pensioenrisico's volledig bij het collectief van deelnemers liggen. De Groep heeft als aangesloten werkgever uitsluitend een verplichting tot het betalen van een vaste premie. Voor het merendeel van de verzekerde regelingen gold tot en met 2025 dat de indexatie gerelateerd was aan die van Bpf Bouw. Deze indexatiekoppeling komt te vervallen onder het nieuwe stelsel omdat de (huidige) indexatiebepaling niet meer voorkomt in de nieuwe pensioenregeling van Bpf Bouw. Voor de verzekerde regelingen zullen derhalve nieuwe afspraken moeten worden gemaakt over een aangepaste indexatiemaatstaf. Aangezien dergelijke afspraken nog niet zijn vastgelegd is de pensioenverplichting per balansdatum gewaardeerd op basis van een best-estimate-inschatting van de toekomstige indexatie (uitgaande van de regeling zoals die gold tot 1 januari 2026).

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	150,3	163,0
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	6,8	7,0
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	157,1	170,0

De gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen bestaan geheel uit verzekerde regelingen (net als in 2024), er is geen sprake van fondsbeleggingen in aandelen, vastrentende waarden of liquiditeiten.

Redelijkerwijs te verwachten wijzigingen per verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen (zoals hieronder genoemd), waarbij de andere veronderstellingen constant blijven, kunnen zoals hieronder weergegeven invloed hebben op de verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

x € 1 miljoen	2025		2024	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-8,9	9,8	-10	11
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%-punt	4,8	-2,4	5,5	-2,7
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	6,8	-6,8	7,6	-7,6

Een wijziging in meerdere aannames leidt mogelijk tot andere effecten dan de optelling van de afzonderlijke effecten door het optreden van kruis-effecten. De weergegeven effecten betreffen alleen de impact op de verplichtingen en niet die op de reële waarde van de beleggingen. De effecten van deze veranderingen worden in belangrijke mate gemitigeerd door een even groot effect op de waarde van de beleggingen voor de regelingen die zijn ondergebracht in een verzekeringscontract, door de garantie van de verzekeraar.

De Groep verwacht in 2026 circa € 61 miljoen (2025: € 47 miljoen) aan lasten in het kader van toegezegde bijdrageregelingen (inclusief de bovengenoemde regelingen bij bedrijfstakpensioenfondsen). De verwachte bijdragen in latere jaren zullen naar verwachting hiermee in lijn liggen. De verwachte bijdragen aan de verzekerde regelingen zijn mede afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt ten aanzien van een nieuwe indexatiemaatstaf in die regelingen.

6.24 Voorzieningen

Verloopoverzicht per type voorziening

x € 1 miljoen	Garantie- verplichtingen	Verliesvoorziening onderhanden werken	Voorziening share appreciation rights	Milieu- risico's	Overige voorzieningen	Totaal
31 december 2023	31,0	15,5	0,7	2,4	15,2	64,8
In consolidatie genomen	0,2	-	-	-	-	0,2
Vrijval (niet gebruikt)	-0,4	-0,9	-0,6	-	-0,2	-2,1
Getroffen voorzieningen	7,3	15,4	5,1	2,2	7,9	37,9
Gebruikte voorzieningen	-8,1	-10,7	-	-0,2	-13,1	-32,1
31 december 2024	30,0	19,3	5,2	4,4	9,8	68,7
In consolidatie genomen	1,3	-	-	-	-	1,3
Vrijval (niet gebruikt)	-0,9	-0,8	-0,6	-1,6	-2,0	-5,9
Getroffen voorzieningen	5,9	20,0	8,2	-	7,2	41,3
Gebruikte voorzieningen	-6,9	-16,7	-0,1	0,9	-7,1	-29,9
31 december 2025	29,4	21,8	12,7	3,7	7,9	75,5

Looptijd van de voorzieningen

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Langlopend deel	49,2	38,5
Kortlopend deel	26,3	30,2
Totaal	75,5	68,7

Voorziening voor garantieverplichtingen

De voorziening voor garantieverplichtingen heeft betrekking op klachten en gebreken die zich na oplevering van projecten hebben geopenbaard en die onder de garantie vallen. De voorziening wordt gevormd nadat de onderliggende producten of diensten zijn verkocht en opgeleverd en de verwachte kosten noodzakelijk zijn om dergelijke gebreken te herstellen. De omvang van de voorziene kosten is mede afhankelijk van de ingeschatte verdeling van de schuldvraag tussen de betrokken bouwpartners. Naar verwachting zullen de daarmee samenhangende verplichtingen zich voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

Verliesvoorziening onderhanden werken

Op het moment dat een contract met een klant om een project uit te voeren verlieslatend wordt, wordt het gehele verlies opgenomen in de winst-en-verliesrekening en op de balans opgenomen als voorziening voor verliezen voor onderhanden werken. De projecten waarop deze verliezen betrekking hebben, worden binnen twee jaar afgerond.

Voorziening share appreciation rights (SARs)

De voorziening voor SARs betreft een verplichting uit op aandelen gebaseerde betalingen die in geldmiddelen worden afgewikkeld. Het gaat om aan medewerkers toegekende rechten (share appreciation rights, SARs) die vijf jaar na toekenning, per 1 mei 2028, onvoorwaardelijk worden.

Voorziening voor milieurisico's

In overeenstemming met het geldende milieubeleid van de Groep en de toepasselijke wet- en regelgeving wordt een voorziening gevormd voor de sanering van verontreinigde terreinen. Onder deze post zijn de verwachte kosten voor bodemsanering opgenomen. Op basis van beschikkingen van de bevoegde overheden en uitgevoerde bodemonderzoeken zijn per terrein de saneringskosten ingeschat. De termijn waarbinnen de sanering dient plaats te vinden verschilt per terrein. Indien sanering pas op een later moment dient plaats te vinden, bestaat de verplichting om de verontreiniging te monitoren. De verwachte kosten voor monitoring zijn eveneens in de voorziening opgenomen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op het tweede ziektejaar van medewerkers, herstructureringskosten en joint ventures waarvan de deelnemingswaarde negatief is en waarvoor de Groep geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming (dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming (voor zijn aandeel) tot betaling van zijn schulden in staat te stellen).

6.25 Handels- en overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Leveranciers en onderaannemers	171,6	128,6
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	54,7	28,7
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	61,7	49,6
Schulden inzake pensioenen	0,8	1,0
Te betalen personeelskosten	40,2	31,8
Te betalen omzetbelasting	67,1	71,2
Te betalen loonheffing en sociale premies	26,4	21,4
Te betalen beheer- en verkoopkosten	14,0	20,8
Te betalen rente	3,2	2,7
Te betalen aan gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	1,2	3,5
Overige schulden	5,3	8,0
Totaal handels- en overige schulden	446,2	367,3

De handels- en overige schulden hebben overwegend een kortlopend karakter. Binnen de overige schulden zijn bedragen opgenomen met een langlopend karakter voor circa € 2 miljoen (2024: € 4 miljoen).

6.26 Financiële risico's en beheer

Algemeen

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt Koninklijke Heijmans N.V. diverse financiële risico's, waaronder krediet-, liquiditeits-, markt-, prijs- en renterisico's. Deze paragraaf beschrijft de mate waarin deze risico's zich voordoen, de doelstellingen ten aanzien van deze risico's, het beleid en de processen voor het meten en beheersen van de risico's alsmede het kapitaalbeheer.

Het risicobeleid is gericht op het identificeren en analyseren van de risico's die worden gelopen en het vaststellen van acceptabele (krediet)limieten. Het risicobeleid en de systemen worden regelmatig geëvalueerd om vervolgens, waar nodig, aangepast te worden aan veranderingen in marktomstandigheden en aan de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. Met behulp van trainingen, standaarden en procedures wordt een gedisciplineerde en constructieve werkwijze nagestreefd waarin alle werknemers hun rol en verantwoordelijkheid kennen.

De audit- en riskcommissie beoordeelt periodiek het risicomanagementbeleid en de procedures. Tevens evalueert zij het gevolgde risicobeleid ten opzichte van de risico's die worden gelopen.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een partij, waar de Groep een vordering op heeft, de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en consortiumpartners. Ook leveranciers worden beoordeeld op kredietwaardigheid in het kader van de beoordeling van de leveringszekerheid. De boekwaarde van de financiële bezittingen waarover kredietrisico wordt gelopen, is als volgt te specificeren:

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Langlopende vorderingen	91,8	64,7
Liquide middelen en equivalenten	190,0	105,4
Onderhanden werken debet	126,1	93,5
Handels- en overige vorderingen	245,4	213,4
Totaal	653,3	477,0

Een kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure; hierbij wordt gebruikgemaakt van bedrijfsspecifieke rapportages van kredietbeoordelaars. Ook wordt het kredietrisico beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen en kunnen - indien nodig geacht - risico's bij een kredietverzekeraar ondergebracht worden. Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en (semi-)overheden is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's:

- Bij woningbouwprojecten is het kredietrisico beperkt, omdat toekomstige bewoners pas in hun nieuwe woning kunnen trekken als aan alle verplichtingen is voldaan. Tijdens de bouwfase is bovendien veelal sprake van voorfinanciering.
- Voor commerciële vastgoedontwikkeling, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt de kredietwaardigheid van betrokken partijen beoordeeld, en kunnen aanvullende zekerheden worden gevraagd. Dit is vooral belangrijk bij turnkey-afnames, waarbij betaling pas achteraf plaatsvindt. Echter, transacties in het 'business-to-business'-segment worden doorgaans eveneens voorgefinancierd.
- Binnen de segmenten Werken en Verbinden voert de Groep veel opdrachten uit voor overheden, waarvoor het kredietrisico als zeer laag wordt ingeschat. Bij grootschalige, geïntegreerde projecten is vaak sprake van consortiumvorming. Hoe specialistischer de kennis van een consortiumpartner, hoe zwaarder de kredietwaardigheid weegt. In sommige gevallen geldt onvoldoende kredietwaardigheid als een uitsluitingscriterium, omdat een financiële waarborg geen garantie biedt voor het behouden van noodzakelijke kennis.
- De liquide middelen en equivalenten worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken, waarbij banksaldi zoveel mogelijk geconcentreerd worden binnen een cash pool.

Handelsvorderingen ouderdom en voorziening voor te verwachten kredietverliezen

Het saldo aan handelsvorderingen bedraagt ultimo 2025 € 199 miljoen (2024: € 179 miljoen). Dit betreft het saldo van de niet-ervallen facturen, de vervallen facturen waar geen bijzondere waardevermindering op is toegepast (zie hierna) en de voorziening voor te verwachten kredietverliezen handelsvorderingen (zie hierna).

Handelsvorderingen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen. De ouderdom van vervallen facturen waar geen bijzondere waardevermindering op is toegepast is als volgt:

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
< 30 dagen	9,2	14,8
30-60 dagen	2,0	2,9
60-90 dagen	0,0	0,5
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	0,9	1,1
> 1 jaar	2,1	1,9
Totaal	14,2	21,2

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldata niet overschreden.

Voorziening voor te verwachten kredietverliezen handelsvorderingen

De handelsvorderingen worden gepresenteerd na aftrek van bijzondere waardeverminderingen (te verwachten kredietverliezen). Zodra sprake is van een significante verslechtering van het kredietrisico van handelsvorderingen, op individuele of collectieve basis, wordt de voorziening verhoogd naar de verwachte kredietverliezen over de volledige looptijd van de betreffende vorderingen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een debiteur ernstige financiële problemen heeft, een terugbetalingsregeling niet nakomt, of andere waarneembare signalen van verhoogd kredietrisico vertoont. Het verloop van de voorziening voor te verwachten kredietverliezen is als volgt:

x € 1 miljoen	2025	2024
Stand per 1 januari	0,9	0,7
Toevoegingen	0,2	0,5
Onttrekkingen	0,1	0,0
Vrijval	-0,2	-0,3
Stand per 31 december	1,0	0,9

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan zijn financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting '6.22 Rentedragende leningen'. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

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

31 december 2024	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
x € 1 miljoen							
Projectfinanciering	-7,6	-8,3	-0,1	-2,5	-0,2	-5,5	-
Overige langlopende schulden	-1,0	-0,9	0,0	-0,4	-0,1	-0,4	-
Handels- en overige schulden	-367,3	-367,3	-367,3	-	-	-	-
Totaal	-375,9	-376,5	-367,4	-2,9	-0,3	-5,9	-

31 december 2025	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
x € 1 miljoen							
Projectfinanciering	-7,0	-7,4	-0,1	-0,1	-2,5	-4,7	-
Overige langlopende schulden	-1,4	-1,3	-0,8	-0,1	-0,1	-0,3	-
Handels- en overige schulden	-446,2	-446,2	-446,2	-	-	-	-
Totaal	-454,6	-454,9	-447,1	-0,2	-2,6	-5,0	0,0

Mede met behulp van wekelijkse (3-maands voortschrijdende) en jaarlijkse (12-maands voortschrijdende) liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep. Daarnaast wordt de beschikbaarheid van krediet, ook in de vorm van obligo bij kredietverzekeraars of garantieverschaffers, continu gemonitord door de score op financiële convenanten periodiek te prognosticeren en een actieve dialoog te voeren met alle financiële stakeholders. De Groep is op basis van deze prognose van mening dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om de operationele activiteiten uit te kunnen voeren en de financiële verplichtingen te kunnen voldoen (zie tabel hierna).

Om de beschikbaarheid van financiële middelen voor lange en korte termijn te waarborgen, heeft de Groep ultimo 2025 onder andere de volgende faciliteiten:

- € 177,5 miljoen gecommiteerde revolving credit facility, waarvan € 30 miljoen is gecommiteerd in de vorm van een rekening courant faciliteit (zie verder toelichting '6.22 Rentedragende leningen');
- projectfinancieringsfaciliteiten voor vastgoedontwikkelingsprojecten; en
- leases van activa.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt de Groep over garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekkende instellingen. Faciliteiten die niet bij ABN AMRO Bank, Rabobank of ING Bank zijn ondergebracht, zijn niet gecommiteerd. Maandelijks wordt een prognose van het gebruik en de beschikbaarheid van bankgarantiefaciliteiten opgesteld op basis van lopende tenders en de verwachting rondom decharge van uitgegeven bankgaranties. Op basis van deze prognoses is de Groep van mening dat de huidige omvang van de faciliteiten voldoende is.

Ultimo 2025 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 303 miljoen verstrekt door in totaal 9 partijen (2024: € 290 miljoen door 9 partijen). Het totaal aan faciliteiten is in 2025 uitgebreid met € 13 miljoen bij één partij. Het totale gebruik is ultimo 2025 toegenomen tot € 170 miljoen (2024: € 138 miljoen), waarvan bijna € 0,2 miljoen aan garanties die nog betrekking hebben op de buitenlandse activiteiten die in 2017 zijn afgestoten. Het resterende deel betreft allemaal garanties voor Nederland. De toename is met name het gevolg van een toegenomen werkvolume en de overname van Hegeman. Zie toelichting '6.28 Voorwaardelijke verplichtingen' voor een verdere uiteenzetting inzake bankgaranties.

De Groep neemt deel aan een notional cashpool regeling met ING Bank N.V. Binnen deze regeling kan uitsluitend Koninklijke Heijmans N.V. een debetsaldo aanhouden en kunnen alle bankrekeningen gezamenlijk maximaal € 30 miljoen rood staan; de overige groepsmaatschappijen kunnen niet rood staan. Het liquiditeitsbeheer vindt centraal plaats met dagelijkse monitoring van de posities en beschikbare kredietruimte. De Groep acht het hieruit voortvloeiende liquiditeitsrisico beperkt

Marktrisico

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

Voor de beheersing van het marktrisico kunnen derivaten worden gekocht en verkocht en financiële verplichtingen aangegaan. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld. Eind 2025 was net zoals in 2024 geen sprake van derivaten afgesloten door dochtermaatschappijen van de Groep en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep participeert

Prijstrisico

Prijstrisico's als gevolg van inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van werk worden hoofdzakelijk en met name in geval van langdurige contracten gemitigeerd door prijsindexatieafspraken met opdrachtgevers. Indien nodig kan, op incidentele basis, gebruik worden gemaakt van derivaten om prijstrisico's op inkoop van grondstoffen te mitigeren. Door de laatste jaren minder zwaar in te zetten op grote, integrale werken, is de opbouw van de orderportefeuille de laatste jaren wat kort cyclischer geworden. Dit heeft een mitigerend effect op het inflatierisico.

Renterisico

Het rentebeleid van de Groep is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. Bij de meeste projectfinancieringen wordt geopteerd voor vaste rentes, waarmee meer zekerheid ontstaat over het betreffende projectresultaat. Voor wat betreft het gebruik onder de syndicaatslening is sprake van variabele financiering in de vorm van een vaste opslag te vermeerderen met 1-maands Euribor (revolving credit facility). De revolving credit facility dient met name als werkkapitaalfinanciering. In de regel hoeft hier aan het eind van het jaar geen gebruik gemaakt van te worden, waardoor een lange rentevaste periode momenteel geen voordeel biedt.

Wanneer de rente over 2025 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest op de variabel rentedragende leningen, vorderingen en de gemiddelde cash positie, dan zou het resultaat voor belastingen circa € 3 miljoen hoger zijn geweest (2024: circa € 1 miljoen hoger). Het effect van een 2% renteverschuiving op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) zou resulteren in € 2 miljoen hoger eigen vermogen (2024: € 1 miljoen hoger). Doordat het gemiddelde niveau aan liquide middelen positief was, ontstaat in de berekeningen een positieve impact van een hogere rentestand op de resultaatsontwikkeling.

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

31 december 2024			0-6	6-12	1-2	2-5	> 5
x € 1 miljoen	Toelichting	Totaal	maanden	maanden	jaar	jaar	jaar
Langlopende vorderingen	6.14	64,7	31,9	1,1	-	1,3	30,4
Liquide middelen en equivalenten	6.19	105,4	105,4	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.22	-7,6	-5,2	-2,4	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.22	-1,0	-	-0,3	-	-0,7	-
Totaal		161,5	132,1	-1,6		0,6	30,4

31 december 2025			0-6	6-12	1-2	2-5	> 5
x € 1 miljoen	Toelichting	Totaal	maanden	maanden	jaar	jaar	jaar
Langlopende vorderingen	6.14	91,8	32,4	0,0	1,3	1,1	57,0
Liquide middelen en equivalenten	6.19	190,0	190,0	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.22	-7,0	-4,6	-	-2,4	-	-
Overige langlopende schulden	6.22	-1,4	-0,9	-	-	-0,5	-
Totaal		273,4	216,9	0,0	-1,1	0,6	57,0

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 65% (2024: 39%) tegen een vast rentepercentage en 35% (2024: 61%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten.

De looptijd van projectfinancieringen is 2,4 jaar (2024: 2,5 jaar). De laatste jaren worden niet of nauwelijks nieuwe projectfinancieringen afgesloten en met name af en toe financieringsafspraken verlengd. Als gevolg hiervan neemt de gemiddeld gewogen looptijd over het algemeen af.

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

Valutarisico

Het valutarisico op verkopen, inkopen en opgenomen leningen is voor de Groep zeer beperkt aangezien verreweg het grootste deel van de kasstromen binnen de onderneming plaatsvindt in euro's. Er vinden vrijwel geen transacties plaats in andere valuta.

Reële waarden

Onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaarden van financiële instrumenten. Deze waarderingen tegen reële waarde worden gerubriceerd naar verschillende niveaus van de hiërarchie reële waarde, afhankelijk van de inputs op basis waarvan waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd.

- Niveau 1: op de waarderingsdatum van de Groep beschikbare genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijs betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs) hetzij indirect (dat wil zeggen, afgeleid van een prijs).
- Niveau 3: input voor het actief dat of de verplichting die niet op waarneembare marktgegevens is gebaseerd (niet-waarneembare input).

De Groep kent geen tegen reële waarde gewaardeerde financiële activa en financiële verplichtingen.

x € 1 miljoen			31 december 2025		31 december 2024	
	Toelichting	Niveau	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Langlopende vorderingen	6.14	2	91,8	91,5	64,7	63,1
Handels- en overige vorderingen	6.18	*	245,4	245,4	213,4	213,4
Liquide middelen en equivalenten	6.19	*	190,0	190,0	105,4	105,4
Projectfinanciering	6.22	2	-7,0	-6,9	-7,6	-7,6
Overige langlopende schulden	6.22	2	-1,4	-1,3	-1,0	-0,9
Handels- en overige schulden	6.25	*	-446,2	-446,2	-367,3	-367,3
Saldo leningen en vorderingen			72,6	72,5	7,6	6,1

* Boekwaarde is een passende benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2025 verhoogd met de relevante risico opslag.

Alle leningen die een variabele rente hebben, worden verondersteld een reële waarde te hebben die gelijk is aan de boekwaarde. Kredietrisico heeft geen noemenswaardige impact op de waardering van deze leningen.

Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur op lange termijn is gebaseerd op het met voldoende headroom opereren binnen zowel de financiële convenanten als de ruimte op de syndicaatslening. De financiële convenanten bestaan uit de Leverage ratio van maximaal 3, een interest cover ratio van minimaal 5 en een solvabiliteitsratio van minimaal 21% (zie ook toelichting '6.22 Rentedragende leningen' voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

6.27 Investeringsverplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	19,5	8,1
- de verwerving van gronden	30,8	16,1
	50,3	24,2

De post contractuele verbintenissen in verband met de verwerving van materiële vaste activa betreft met name verplichtingen tot aanschaf van elektrisch materieel en verplichtingen tot aanleg van warmtenetten in het segment Verbinden.

De contractuele verplichtingen voor de verwerving van gronden zullen zich over het algemeen in een periode van 1 tot 10 jaar materialiseren.

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn net zoals voorgaand boekjaar geen concerngaranties afgegeven.

Er zijn geen investeringsverplichtingen aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert (2024: geen).

6.27a Investeringsverplichtingen joint ventures

De Groep is investeringsverplichtingen aangegaan met betrekking tot joint ventures ter hoogte van € 4 miljoen (2024: € 5 miljoen)

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

De in het vervolg opgenomen garanties hebben betrekking op verplichtingen van 100%-dochtermaatschappijen van de Groep, hetzij als opdrachtnemer jegens de opdrachtgever, hetzij als participant in een samenwerkingsverband, waarbij in dat laatste geval de opdrachtgever rechtstreeks verhaal kan nemen op Koninklijke Heijmans N.V. en het samenwerkingsverband niet als primaire debiteur optreedt (dit is derhalve exclusief de garanties waarbij de onderliggende verplichting bij de joint venture ligt zoals toegelicht in '6.28a Voorwaardelijke verplichtingen joint ventures').

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten (waaronder garantieverplichtingen)	159,8	130,6
Aanbestedingen	1,7	0,0
Overig	8,3	7,5
	169,8	138,1
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten (waaronder garantieverplichtingen)	334,9	330,6
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	0,5	1,1
	335,4	331,7
Totaal	505,2	469,8

Bij een bankgarantie verklaart een bank onder voorwaarden een bepaald bedrag uit te keren aan de begunstigde (veelal de opdrachtgever). Dit is een zelfstandige verbintenis van de bank jegens de begunstigde die zonder tussenkomst van Heijmans door de bank moet worden nagekomen. De bank verlangt voor elke afgegeven bankgarantie een contragarantie van Koninklijke Heijmans N.V. (waardoor een eventuele betaling door de bank aan de opdrachtgever terugbetaald dient te worden door Koninklijke Heijmans N.V.). De bankgaranties zijn met name verstrekt ten behoeve van uitvoering van projecten (waaronder garantieverplichtingen).

Middels een concerngaranties staat Koninklijke Heijmans N.V. garant voor verplichtingen van dochterondernemingen, gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures. Deze concerngaranties zijn met name verstrekt ten behoeve van uitvoering van projecten (waaronder garantieverplichtingen). De Groep verwacht geen materiële kredietverliezen hierop te leiden.

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 12 miljoen (2024: € 22 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 hebben met name betrekking op verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een definitief bestemmingsplan, een bouwvergunning en/of een gerealiseerd verkooppercentage. Hiervan heeft naar verwachting € 372 miljoen (2024: € 319 miljoen) een significante cash impact en € 20 miljoen (2024: € 24 miljoen) een beperkte cash impact. Van deze overige voorwaardelijke verplichtingen is € 6 miljoen (2024: € 5 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Voor deze overige voorwaardelijke verplichtingen zijn net zoals vorig jaar geen concerngaranties afgegeven. Daarnaast is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen van samenwerkingsverbanden die zijn aangegaan in de vorm van een vennootschap onder firma (VOF). Een verplichting of voorziening uit hoofde van deze hoofdelijke aansprakelijkheid wordt uitsluitend in de balans opgenomen indien en voor zover de financiële positie van het samenwerkingsverband en/of van één of meer van de overige vennoten daartoe aanleiding geeft. De totale niet in de balans opgenomen verplichtingen jegens derden uit hoofde van dergelijke hoofdelijke aansprakelijkheden bedragen per ultimo boekjaar € 111 miljoen (2024: € 109 miljoen).

6.28a Voorwaardelijke verplichtingen joint ventures

In een zeer beperkt aantal gevallen is sprake van een bankgarantie waarbij de bank de joint venture kan aanspreken voor de nakoming van haar verplichtingen (2025: € 3 miljoen; 2024: € 3 miljoen). In dergelijke gevallen kan de joint venture vervolgens regres nemen op de participanten. De overige voorwaardelijke verplichtingen van joint ventures waarin de Groep participeert bedragen € 21 miljoen (2024: € 18 miljoen) (Heijmans aandeel) en hebben met name betrekking op verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage.

Hiervan heeft naar verwachting € 10 miljoen (2024: € 4 miljoen) een significante cash impact en € 11 miljoen (2024: € 14 miljoen) een beperkte cash impact.

6.29 Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, joint ventures, de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur.

Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Transacties met dochterondernemingen worden volledig geëlimineerd in de geconsolideerde jaarrekening en komen niet aan bod.

Koninklijke Heijmans N.V. verricht een deel van haar bedrijfsactiviteiten in samenwerking met verbonden partijen, onder meer via samenwerkingsverbanden. Dit is gebruikelijk binnen de Nederlandse bouwsector, waarin projecten vaak kapitaalintensief, complex en risicodragend zijn en waarbij kennis, capaciteit en risico's worden gedeeld. Belangrijke transacties in dit kader betreffen onder andere het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering daarvan. Daarnaast worden grote en complexe projecten uitgevoerd in samenwerking met andere ondernemingen, bijvoorbeeld in de vorm van joint ventures.

Transacties tussen de Groep enerzijds en joint ventures en geassocieerde deelnemingen anderzijds bestaan onder meer uit kapitaalstortingen- en terugbetalingen (zie overzicht 4), overdrachten in het kader van leningen (zie toelichting '6.14 Langlopende vorderingen'), in- of verkopen van goederen waaronder voorraden en het verrichten of ontvangen van diensten (zie toelichting '6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen') alsook het verstrekken van garanties (zie toelichting '6.28a Voorwaardelijke verplichtingen joint ventures').

Transacties met leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van commissarissen

Er zijn behoudens de hieronder toegelichte beloningen geen overige transacties met de leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van commissarissen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag in het jaarverslag.

Beloning van de leden van de raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders, zijnde:

- A.G.J. (Ton) Hillen, lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012 en voorzitter van de raad van bestuur/CEO met ingang van 1 december 2016; en
- G.M.P.A. (Gavin) van Boekel, lid raad van bestuur/CFO met ingang van 1 september 2021.

Uitgekeerde vaste en variabele beloning aan de leden van de raad van bestuur

De aan de leden van de raad van bestuur uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning in 2024 en 2025 en de uit te keren bedragen in 2026 zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning (basissalaris)			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	2026	2025	2024	2026	2025	2024	2026	2025	2024
Ton Hillen	766.800	710.000	635.000	969.641	944.124	718.516	1.736.441	1.654.124	1.353.516
Gavin van Boekel	572.400	530.000	460.000	725.313	706.028	538.887	1.297.713	1.236.028	998.887
Totaal	1.339.200	1.240.000	1.095.000	1.694.954	1.650.152	1.257.403	3.034.154	2.890.152	2.352.403

De uit te keren variabele beloning in 2026 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2023-2025 (zie hierna).

Voor de lange termijn variabele beloningen over de periodes 2024-2026 en 2025-2027 is voor de leden van de raad van bestuur € 763.165 gereserveerd (2024: € 753.360 voor de periodes 2023-2025 en 2024-2026). Voor Ton Hillen is € 440.716 gereserveerd (2024: € 436.880) en voor Gavin van Boekel is € 322.450 gereserveerd (2024: € 316.480).

Lasten in de winst-en-verliesrekening met betrekking tot de beloningen van de leden van de raad van bestuur
 De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €	Bruto vaste beloning (basissalaris)		Korte termijn variabele beloning		Lange termijn variabele beloning		Pensioenlast		Tekenvergoeding		Onkostenvergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Ton Hillen	710.000	635.000	544.641	554.540	428.836	543.130	242.347	222.058	-	-	108.296	143.645	2.034.120	2.098.373
Gavin van Boekel	530.000	460.000	406.563	413.840	324.720	396.168	80.131	69.070	-	33.333	107.305	99.485	1.448.719	1.471.896
Totaal	1.240.000	1.095.000	951.204	968.380	753.556	939.298	322.478	291.128	-	33.333	215.601	243.130	3.482.839	3.570.269

De pensioenregeling van Ton Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en een beschikbare premieregeling. Daarnaast heeft Ton Hillen in 2025 een compensatie van € 164.221 (2024: € 142.696) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 137.800 (€ 100.000 in 2015) en een compensatie van € 50.232 (2024: € 50.232) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. Gavin van Boekel heeft een vergoeding ontvangen die gelijk is aan de werkgeversbijdrage die zou gelden bij deelname aan de reguliere pensioenregelingen voor een werknemer in de Cao Bouw & Infra. De bijdrage van € 80.131 is opgebouwd uit de premie voor de regeling van Bpf Bouw ter grootte van € 8.737, de beschikbare premieregeling ter grootte van € 9.034 en de vergoeding voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 137.800 ter grootte van € 62.360.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 20.

Bonus Investment Share Matching Plan

Het Bonus Investment Share Matching Plan is van kracht geweest tot 1 januari 2024. Deelname aan dat Plan was op vrijwillige basis.

Leden van de raad van bestuur konden 50% van (het netto equivalent van de) korte termijn variabele beloning investeren in (certificaten van) aandelen Heijmans. De (certificaten van) aandelen zijn na aankoop gedurende drie jaar geblokkeerd. Mits zij die certificaten drie jaar houden en aan het einde van die periode nog in functie zijn, kent de onderneming voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is één bonuscertificaat toe, een zogenoemd matching share. De matching shares zijn na toekenning gedurende twee jaar geblokkeerd.

In het kader van dit programma zijn de volgende voorwaardelijke toekenningen van certificaten gedaan:

Aankoop korte termijnbonus over in €	Toekenningsdatum	Toekenning matching shares	Beurskoers bij toekenning	Aantal voorwaardelijk toegekend	Kosten	
					2025	2024
2021	april 2022	april 2025	13,42	6.800	10.001	30.419
2022	april 2023	april 2026	12,76	10.750	45.723	45.723
2023	mei 2024	mei 2027	17,12	7.300	41.659	27.734

De in april 2022 toegekende voorwaardelijke certificaten van aandelen zijn na 3 jaar onvoorwaardelijk geworden; in april 2025 heeft de Groep 6.800 certificaten van aandelen ingekocht tegen een beurskoers van € 45,08 en aan Ton Hillen en Gavin van Boekel verstrekt. Voor deze certificaten van aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar.

Lange termijn variabele beloning (LTI)

De LTI wordt voor 50% uitbetaald in certificaten van aandelen Heijmans en voor 50% in contanten. De LTI bedraagt 60% van het vast overeengekomen jaarsalaris als “at target” niveau is behaald (i.e. 100% score van de vooraf gestelde prestatiedoelstellingen met een prestatieperiode van drie jaar). Het maximum is gesteld op 90% van het vast overeengekomen jaarsalaris. Als de doelstellingen worden behaald op het minimumniveau bedraagt de LTI 45% van het vast overeengekomen jaarsalaris. Blijven de prestaties onder het vooraf gesteld minimumniveau dan vindt er geen toekenning plaats. De LTI wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatie niveau.

In het kader van de LTI zijn de volgende voorwaardelijke toekenningen van certificaten gedaan:

Periode	Toekennings- datum	Voorwaardelijke LTI bij maximale score	Waarvan 50% in contanten	Beurskoers bij toekenning	Aantal voorwaardelijk toegekend	Kosten	
						2025	2024
2024-2027	mei 2024	985.500	492.750	17,66	28.607	311.476	199.172
2025-2028	april 2025	1.116.000	558.000	41,82	14.450	252.518	-

Bezit (certificaten van) aandelen per 31 december

Het bezit van certificaten van aandelen is deels het gevolg van het hierboven beschreven Share Matching Plan en deels van aankopen van certificaten van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen van de leden van de raad van bestuur in Koninklijke Heijmans N.V. is als volgt samengesteld:

In aantallen aandelen	2025	2024
Ton Hillen	65.435	80.135
Gavin van Boekel	12.157	10.338
Totaal	77.592	90.473

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar, zoals toegelicht in het bezoldigingsverslag. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. Geen van de leden van de raad van commissarissen bezit certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V., met uitzondering van Marc van Gelder, die ultimo 2025 6.000 certificaten houdt (2024: 28.001 certificaten gehouden door Sjoerd Vollebregt). Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Aan de leden van de raad van commissarissen zijn in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	Datum benoeming	Termijn tot AVA over	2025	2024
Sjoerd Vollebregt	15 april 2015	2024	23.501	71.960
Martika Jonk	6 december 2018	2027	88.499	69.559
Ans Knappe-Vosmer	15 april 2020	2028	62.244	53.971
Arnout Traas	14 april 2021	2029	65.264	57.570
Allard Castelein	12 juli 2022	2026	62.500	55.170
Marc van Gelder	4 november 2024	2028	74.374	7.996
Totaal			376.382	316.226

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.

De meest significante onzekerheden, oordelen en schattingen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening hebben betrekking op:

- het bepalen van de beste schatting voor de waardering van onderhanden werken (zowel debet als credit), waaronder de bepaling van de voortgang van de projecten en de inschatting van de totale te verwachten kosten en daarmee gerelateerde omzet;
- het bepalen van de beste schatting voor de waardering van de strategische grondposities, waaronder de bepaling van de netto realiseerbare waarde; en
- het bepalen van de laagste kasstroomgenererende eenheid en het jaarlijkse toetsen of sprake is van een bijzonder waardeverminderverslies op goodwill.

Naast de eerder in deze jaarrekening uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

Macro-economische ontwikkelingen

De raad van bestuur monitort de macro economische ontwikkelingen in binnen- en buitenland nauwgezet. In 2025 groeide de Nederlandse economie, ondanks de aanhoudende inflatiedruk en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, met ca. 1,7%. De begin 2025 gevestigde impact van de invoerheffingen is vooralsnog beperkt gebleven. De in vergelijking met 2024 gedaalde hypotheekrente heeft voor gunstige marktomstandigheden gezorgd op de woningmarkt. Wel blijven de problematiek rondom vergunningsprocedures en het gebrek aan eenduidig beleid vanuit

de overheid een rem zetten op het volume nieuwbouwwoningen in Nederland. Voor Werken geldt dat de macro-economische omstandigheden in basis gunstig zijn. De vraag naar grote integrale utilitaire projecten is groot, en het lukt onverminderd goed om projecten vanuit een 1-op-1 positie aan te nemen. De recurring business vanuit Services profiteert van het feit dat de marktvraag het aanbod overstijgt. Dit geldt voor zowel Serviceprojecten als beheer- en onderhoudswerkzaamheden. Ook voor Verbinden geldt dat de marktomstandigheden in basis gunstig zijn: de vraag vanuit de Energiemarkt is onverminderd groot, evenals de markt voor beheer-, onderhouds- en renovatiewerkzaamheden. Bovenstaande leidt ertoe dat de vooruitzichten voor de Groep voor de komende jaren goed zijn, mede door een gediversifieerde orderportefeuille die gezond is in zowel omvang als kwaliteit en met een goede balans tussen risico en verdienvermogen.

Klimaatgerelateerde zaken

Klimaatverandering biedt zowel risico's als kansen voor de Groep. Deze kunnen gevolgen hebben voor de middellangetermijnprognoses die ten grondslag liggen aan de waardering van activa. In het jaarverslag is in het duurzaamheidsverslag een overzicht van de kansen en risico's in relatie tot klimaatverandering opgenomen. Uit dit overzicht blijkt dat de kansen groter zijn dan de risico's. De Groep ziet geen aanleiding om zijn middellangetermijnprognoses neerwaarts aan te passen. Het risico op afwaardering van in de balans opgenomen activa is vanwege de aard van de betreffende activa en de relatief korte realisatietermijn beperkt. Eventuele waarderingsrisico's zijn met name te verwachten bij:

- Ouder materieel dat met lage boekwaarde is opgenomen in de materiële vaste activa en op termijn mogelijk minder inzetbaar is, bijvoorbeeld voor oudere vrachtwagens met een te hoge uitstoot van broeikasgassen. Voor het oudere materieel bestaat (voorlopig in ieder geval nog) een tweede handsmarkt in met name 2e en 3e wereld landen waardoor de huidige restwaardes veelal nog gerealiseerd worden. Daarnaast kan ouder materieel dat bijvoorbeeld niet meer in binnensteden ingezet kan worden, nog wel daarbuiten gebruikt worden. Er is een ambitie om dit materieel te vervangen voor schoner materieel.

- Het risico op afwaardering van de 50% deelneming in AsfaltNu vanwege de impact van klimaatrisico's is middelgroot. Zo worden de eisen ten aanzien van de uitstoot van broeikasgassen en andere schadelijke stoffen naar verwachting steeds strikter, waardoor de huidige asfaltfabrieken op termijn aanvullende investeringen in schonere oplossingen vereisen. Dit probeert de Groep onder andere te mitigeren door te investeren in een nieuwe asfaltcentrale via AsfaltNu (de nieuwe standaard van Europa) in Utrecht en ontwikkeling van duurzamer asfalt. Op de lange termijn is de verwachting dat de behoefte aan wegen niet zal afnemen; een milieuvriendelijker alternatief voor asfalt is nog niet voorhanden.
- Op de lange termijn bestaat het risico op onbruikbaarheid van grond vanwege de gevolgen van klimaatverandering en transitierisico's, zoals overstromingen en waterstress. De Groep vertrouwt er op dat Nederland als welvarend land hier maatregelen tegen neemt gezien er nog voldoende tijd voorhanden is. Klimaatrisico's zijn wel een integraal onderdeel van het afwegingskader bij de aanschaf van grondposities.

Waardering van projecten

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar toelichting '6.17 Onderhanden werken'.

Financiering

In toelichting '6.22 Rentedragende financieringsverplichtingen' zijn de voorwaarden van de financiering nader toegelicht. Een belangrijke voorwaarde is het behalen van de convenantratio's, met name de interest cover ratio, de leverage ratio en de solvabiliteitsratio.

Een adequate beheersing van projectrisico's (zie hierboven) is van belang voor het behalen van deze ratio's. Dit geldt eveneens voor het realiseren van de orderportefeuille, het businessplan en de meerjarenprognose.

Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting '6.23 Personeelsgerelateerde verplichtingen' uiteengezet. De verwachte bijdragen aan de verzekerde regelingen zijn mede afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt ten aanzien van een nieuwe indexatiemaatstaf in die regelingen.

Uitgestelde belastingvorderingen

In toelichting '6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen' is een nadere uiteenzetting opgenomen van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen gehanteerd worden.

Strategische grondposities

In toelichting '6.16 Voorraden' is een nadere uiteenzetting opgenomen van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van strategische grondposities gehanteerd worden.

Jaarlijkse toets op een bijzondere waardevermindering goodwill

Wijzigingen in de marktrente resulteren in mutaties van de disconteringsvoet (WACC) die gebruikt wordt voor de jaarlijkse toets op een bijzondere waardevermindering van goodwill. Het risico van een toekomstige afwaardering naar aanleiding van een eventuele toename van de marktrente is slechts in zeer beperkte mate aanwezig vanwege de aanzienlijke aanwezige ruimte tussen de boekwaarde en de bedrijfswaarde (headroom) van de betreffende kasstroomgenererende eenheden (zie toelichting '6.12 Immateriële activa').

In toelichting '6.12 Immateriële activa' is een nadere uiteenzetting opgenomen van de belangrijkste uitgangspunten voor de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de immateriële activa.

Bedrijfscombinaties

In het kader van bedrijfscombinaties wordt de overnamemethode toegepast. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt doorgaans gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de netto identificeerbare verworven activa. In toelichting '6.2 Bedrijfscombinaties' is dit nader uiteengezet.

6.31 Honoraria accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a boek 2 BW.

KPMG accountants N.V. heeft in beide boekjaren naast de wettelijke controle van de jaarrekening diverse toegestane diensten geleverd. Dit betreft diverse verklaringen bij omzetopgaven en bij de opgave inzake kengetallen, assurance werkzaamheden inzake niet-financiële informatie bij het duurzaamheidsverslag en specifiek overeengekomen werkzaamheden inzake het 'Compliance Certificate' voor het bankenconsortium.

x € 1 miljoen	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk in Nederland	Overige KPMG Netwerk	Totaal KPMG
Onderzoek van de jaarrekening	2,0	-	-	2,0
Andere controle (en assurance) opdrachten	0,5	-	-	0,5
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-
Totaal 2024	2,5	-	-	2,5

x € 1 miljoen	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk in Nederland	Overige KPMG Netwerk	Totaal KPMG
Onderzoek van de jaarrekening	2,1	-	-	2,1
Andere controle (en assurance) opdrachten	0,8	-	-	0,8
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-
Totaal 2025	2,9	-	-	2,9

6.32 Gebeurtenissen na balansdatum

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in de verantwoording betrokken dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen en de overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Niet-significante entiteiten op basis van omzet en dochterondernemingen waarin geen bedrijfsactiviteiten plaatsvinden, zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen en overige belangen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

Er is geen sprake van individueel materiële joint arrangements (zijnde joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten) en/of geassocieerde deelnemingen waarvoor toelichting van separate (financiële) informatie vereist is.

	31 december 2025	31 december 2024
Heijmans Nederland B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Energie B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V., Rosmalen	100%	100%
VOF Ooster-Linge 2, Rosmalen	50%	50%
Riederwaard C.V., Rotterdam	100%	100%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%	100%
Whoon Bouw & Ontwikkeling B.V., 's-Hertogenbosch	100%	100%
Whoon Bouwbedrijf B.V., 's Hertogenbosch	100%	100%
Whoon Projectontwikkeling B.V., 's Hertogenbosch	100%	100%
Bouwmaterialenhandel Bevers B.V., 's-Hertogenbosch	100%	100%
VOF Land van Coudewater, 's-Hertogenbosch	50%	50%
PeVaGis B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen	100%	100%
Bouwcombinatie RIK V.O.F, Rosmalen	50%	50%
Heijmans Flora B.V., Rosmalen	100%	100%
HEGEMAN Bouw & Services B.V. Nijverdal	100%	0%
Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Infra B.V., Rosmalen	100%	100%
Combinatie Waddenkwartier V.O.F, Rosmalen	75%	75%
Waalensemble V.O.F., Rosmalen	33%	33%
v.o.f. TriAX KNM, Rosmalen	33%	33%

Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Een deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent. Deze samenwerkingsverbanden komen voor in alle segmenten van de Groep en hebben doorgaans een looptijd die samenvalt met de duur van het betreffende project.

Het aandeel van de Groep in de omzet uit deze gezamenlijke bedrijfsactiviteiten bedraagt € 261 miljoen (2024: € 192 miljoen). Het totaal van de activa die worden aangehouden binnen deze gezamenlijke bedrijfsactiviteiten bedraagt € 128 miljoen (2024: € 107 miljoen) en het totaal van de daarmee samenhangende verplichtingen € 104 miljoen (2024: € 98 miljoen).

Tijdelijke tekorten aan liquide middelen binnen deze samenwerkingsverbanden worden aangevuld door de partners naar rato van hun deelneming, terwijl tijdelijke overschotten aan de partners worden uitgekeerd. De binnen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten aangehouden liquide middelen en kasequivalenten zijn uitsluitend beschikbaar voor aanwending binnen het betreffende samenwerkingsverband en kunnen alleen worden gebruikt met instemming van de betrokken partners.

Voor de vorderingen op, en verplichtingen aan gezamenlijke bedrijfsactiviteiten wordt verwezen naar respectievelijk toelichting '6.18 Handels- en overige vorderingen' en '6.25 Handels- en overige schulden'. Voor het aandeel van de Groep in liquide middelen van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten wordt verwezen naar toelichting '6.19a Aan restricties onderhevige liquide middelen en equivalenten'. Verder is in toelichting '6.27 Investeringsverplichtingen' en toelichting '6.28 Voorwaardelijke verplichtingen' nadere informatie opgenomen inzake verplichtingen met betrekking tot deze samenwerkingen.

8. Vennootschappelijke jaarrekening

8.1 Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2025 van Koninklijke Heijmans N.V.

Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

8.2 Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Koninklijke Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de verwerking en waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar vennootschappelijke jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) van de vennootschappelijke jaarrekening van Koninklijke Heijmans N.V. gelijk zijn aan de waarderingsgrondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de nettovermogenswaarde gewaardeerd. Eventuele afwaarderingen op vorderingen op groepsmaatschappijen vanwege verwachte kredietverliezen worden op de post zelf geëlimineerd. Hierdoor hebben deze afwaarderingen per saldo geen gevolgen voor de winst-en-verliesrekening en de balans.

Koninklijke Heijmans N.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 16004309.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Koninklijke Heijmans N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Koninklijke 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 Verbonden partijen' van de geconsolideerde jaarrekening. De vennootschapsbelasting wordt in rekening gebracht en/of toegerekend aan de dochterondernemingen die deel uitmaken van de fiscale eenheid, alsof zij zelfstandige belastingplichtige entiteiten zijn. Belastingvorderingen en -verplichtingen ten opzichte van de betreffende dochterondernemingen zijn opgenomen onder de vlottende vorderingen en de overige kortlopende verplichtingen.

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	2025	2024
Beheerkosten	-4,2	-4,1
Operationeel resultaat (EBIT)	-4,2	-4,1
Financiële baten	0,1	0,1
Financiële lasten	-4,5	-9,9
Resultaat vóór belastingen	-8,6	-13,9
Winstbelastingen	1,3	2,3
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	137,5	101,6
Resultaat na belastingen	130,2	90,0

De effectieve belastingdruk in 2025 bedraagt negatief 15,5% (2024: negatief 16,6%) en ligt in beide jaren onder het nominale tarief van 25,8%. Deze afwijking wordt vrijwel volledig verklaard door de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarin Koninklijke Heijmans N.V. als moedermaatschappij haar resultaat binnen het jaar verrekent met de resultaten van de overige entiteiten binnen dezelfde fiscale eenheid.

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en het secretariaat van de raad (zie ook toelichtingen '6.5a Personeelskosten' en '6.29 Verbonden partijen' in de geconsolideerde jaarrekening).

Gemiddeld zijn er in het jaar 3 personen werkzaam geweest bij Koninklijke Heijmans N.V. (2024: 3). Er waren geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

8.4 Vennootschappelijke balans (vóór voorstel resultaatbestemming)

x € 1 miljoen		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa			
8.5	Immateriële activa	21,2	21,2
8.5	Financiële vaste activa	1.252,8	1.036,4
		1.274,0	1.057,6
Vlottende activa			
	Vorderingen	11,8	4,0
	Liquide middelen	0,1	0,1
		11,9	4,1
Totaal activa		1.285,9	1.061,7
Eigen vermogen			
8.5	Geplaatst kapitaal	8,3	8,3
8.5	Agioreserve	250,8	250,8
8.5	Wettelijke reserve deelnemingen	203,8	164,3
8.5	Reserve actuariële resultaten	-64,0	-64,0
8.5	Reserve voorwaardelijk toegekende aandelen	0,4	0,2
8.5	Ingehouden winsten	18,8	13,4
8.5	Resultaat na belastingen lopend boekjaar	130,2	90,0
		548,3	463,0
8.5	Kortlopende schulden	737,6	598,7
Totaal passiva		1.285,9	1.061,7

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)

De immateriële activa bestaan volledig uit goodwill die betaald is voor de overname van IBC in 2001. De historische kostprijs bedraagt € 47 miljoen en de cumulatieve waardeverminderingen bedragen € 26 miljoen.

x € 1 miljoen	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	21,2	21,2
Boekwaarde per 31 december	21,2	21,2

Jaarlijks voert de Groep voor een toets op een bijzondere waardevermindering (impairmenttest) uit. Voor de gehanteerde aanpak en assumpties verwijzen we naar toelichting '6.12 Immateriële activa' in de geconsolideerde jaarrekening.

Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	2025	2024
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	692,0	554,5
Verstrekte leningen aan groepsmaatschappijen	560,8	478,1
Uitgestelde belastingvordering	0,0	3,8
Totaal financiële vaste activa	1.252,8	1.036,4

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

x € 1 miljoen	2025	2024
Stand per 1 januari	554,5	452,9
Aandeel in resultaat deelnemingen na belastingen	137,5	101,6
Stand per 31 december	692,0	554,5
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	0,0	0,0
Opgenomen onder financiële vaste activa	692,0	554,5

De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijke zijn opgenomen in hoofdstuk 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

Verstrekte leningen aan groepsmaatschappijen

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Stand per 1 januari	478,1	481,0
Verstrekte leningen	113,6	15,7
Afgeloste leningen	-30,9	-18,6
Stand per 31 december	560,8	478,1

De verstrekte leningen aan groepsmaatschappijen hebben overwegend een looptijd van langer dan één jaar.

Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op de gewaardeerde nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Koninklijke Heijmans N.V. Het verloop gedurende het boekjaar is als volgt:

x € 1 miljoen	2025	2024
Stand per 1 januari	3,8	12,5
Correctie voorgaand boekjaar	-0,1	-0,1
Last over het boekjaar	-3,7	-8,6
Stand per 31 december	-	3,8

Voor een uitgebreide toelichting op de uitgestelde belastingvordering met betrekking tot de nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Koninklijke Heijmans N.V. wordt verwezen naar toelichting '6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Liquide middelen en equivalenten

De liquide middelen en equivalenten zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

x € 1 miljoen	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Reserve actuariële resultaten	Reserve voorwaardelijk toegekende aandelen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2024	8,1	237,7	141,9	-64,0	0,2	-	59,7	383,6
Uitkering dividend	0,2	13,1	-	-	-	-23,9	-	-10,6
Reclassificatie	-	-	22,4	-	-	-22,4	-	-
Onvoorwaardelijk toegekende bezoldiging	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaatbestemming 2023	-	-	-	-	-	59,7	-59,7	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	-	-	90,0	90,0
Stand per 31 december 2024	8,3	250,8	164,3	-64,0	0,2	13,4	90,0	463,0
Uitkering dividend	-	-	-	-	-	-45,1	-	-45,1
Reclassificatie	-	-	39,5	-	-	-39,5	-	-
Onvoorwaardelijk toegekende bezoldiging	-	-	-	-	0,2	-	-	0,2
Resultaatbestemming 2024	-	-	-	-	-	90,0	-90,0	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	-	-	130,2	130,2
Stand per 31 december 2025	8,3	250,8	203,8	-64,0	0,4	18,8	130,2	548,3

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

in €	31 december 2025	31 december 2024
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000	10.530.000
4.900.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,30	1.470.000	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000	12.000.000
	24.000.000	24.000.000

Per 31 december 2025 zijn 27.478.006 gewone aandelen geplaatst (2024: 27.478.006). Alle uitstaande aandelen zijn volledig volgestort. Op basis van een nominale waarde van € 0,30 per aandeel vertegenwoordigen deze aandelen, evenals in het voorgaande boekjaar, een geplaatst kapitaal van € 8,2 miljoen. De gewone aandelen zijn grotendeels gecertificeerd. Certificaaithouders hebben onder bepaalde voorwaarden het recht hun certificaten te laten decertificeren. Per ultimo 2025 bedraagt het aantal niet-gecertificeerde aandelen 2.615 (2024: 2.615).

Houders van (certificaten van) gewone aandelen hebben recht op dividend en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van dertig stemmen per aandeel in de algemene vergadering van aandeelhouders.

Een nadere duiding van de rechten, voorkeuren en beperkingen met betrekking tot de preferente beschermingsaandelen is opgenomen in bijlage Stichting Preferente Aandelen Heijmans.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het op aandelen gestorte kapitaal boven de nominale waarde.

Wettelijke reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen vertegenwoordigt het verschil tussen de, op basis van de waarderingsgrondslagen van Koninklijke Heijmans N.V. als de moedermaatschappij berekende, ingehouden winsten en rechtstreekse vermogensmutaties van deelnemingen enerzijds en het deel daarvan dat door de moedermaatschappij kan worden uitgekeerd anderzijds. De wettelijke reserve wordt per deelneming afzonderlijk bepaald en is niet vrij uitkeerbaar.

Reserve actuariële resultaten

De reserve actuariële resultaten omvat de in niet-gerealiseerde resultaten verwerkte actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen (zie toelichting '6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen' in de geconsolideerde jaarrekening).

Reserve voorwaardelijk toegekende aandelen

Voor een nadere toelichting op de reserve voorwaardelijk toegekende aandelen wordt verwezen naar toelichting '6.29 Verbonden partijen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaatbestemming

Van het gerealiseerde resultaat na belastingen wordt voorgesteld 50% in contanten uit te keren als dividend op (certificaten van) gewone aandelen en het resterende deel toe te voegen aan de reserves, overeenkomstig de resultaatbestemming zoals opgenomen onder de overige gegevens.

Kortlopende schulden

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Groepsmaatschappijen	734,8	388,2
Banken	-	208,1
Overige schulden	2,8	2,4
	737,6	598,7

Verbonden partijen

Het bedrijf is in het kader van zijn bedrijfsactiviteiten financieringsovereenkomsten aangegaan met een aantal van zijn dochterondernemingen en gelieerde ondernemingen.

Verder is in de kortlopende schulden aan groepsmaatschappijen een schuld aan een deelneming in groepsmaatschappijen opgenomen. De betreffende schuldpositie is in het verleden ontstaan bij de verkoop van de buitenlandse activiteiten van de Groep. Ten aanzien van deze schuldpositie is geen schriftelijke overeenkomst beschikbaar en is geen aflossingsschema of rentevergoeding overeengekomen tussen Koninklijke Heijmans N.V. en de deelneming.

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Bankgaranties	169,8	138,1
Concerngaranties aan opdrachtgevers	334,9	330,6
Concerngaranties aan kredietinstellingen	0,5	1,1
	505,2	469,8

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting '6.28 Voorwaardelijke verplichtingen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Ten behoeve van de Nederlandse in de consolidatie betrokken 100%-dochterondernemingen, met uitzondering van Heijmans Deutschland B.V., Heijmans Technology B.V., Brabotech Metselwerken B.V., Heijmans Management Deelnemingen B.V., Heijmans Infra A27/A1 B.V., Heijmans Energie B.V., Matching Materials B.V., Heijmans Infra Commandiet B.V., Heijmans Infra Groeves B.V., Heijmans Euro poles B.V., Hezon B.V., Hezon Holding B.V., Heijmans Flora B.V. en Heijmans Bouw B.V. zijn aansprakelijkheidsverklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponeerd.

Een samenvattend overzicht van de in consolidatie betrokken dochterondernemingen is opgenomen in hoofdstuk 7 van de geconsolideerde jaarrekening. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen en overige belangen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

Fiscale eenheid

Koninklijke Heijmans N.V. vormt samen met nagenoeg al haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Het gevolg is dat elke dochtermaatschappij hoofdelijk aansprakelijk is voor de omzetbelastingsschuld van de fiscale eenheid.

Binnen de Heijmans groep zijn voor de heffing van de vennootschapsbelasting twee fiscale eenheden te onderscheiden, namelijk:

- Koninklijke Heijmans N.V.; en
- Whoon Bouwontwikkeling B.V.

Daarnaast zullen twee afzonderlijke fiscale eenheden naar aanleiding van de overname van Hegeman naar verwachting met terugwerkende kracht per overnamedatum geïntegreerd worden in de fiscale eenheid van Koninklijke Heijmans N.V.

Elke dochtermaatschappij is hoofdelijk aansprakelijk voor de vennootschapsbelastingsschuld van de fiscale eenheid waartoe de dochtermaatschappij hoort.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van de onderneming in de resultaten van haar deelnemingen die allen groepsmaatschappijen zijn.

Gebeurtenissen na balansdatum

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

Ondertekening jaarrekening

Rosmalen, 20 februari 2026

De leden van de raad van bestuur

A.G.J. Hillen

G.M.P.A. van Boekel

De leden van de raad van commissarissen

M.C. van Gelder

mevr. M.M. Jonk

mevr. J.W.M. Knappe-Vosmer

A.E. Traas

A.S. Castelein

Overige gegevens & bijlagen

Resultaatbestemming	307
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	308
Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over het duurzaamheidsverslag	318
Bijlagen	322



Resultaatbestemming

Op grond van artikel 31 van de statuten wordt de winst als volgt verdeeld:

- Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
- Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt besloten het gerealiseerde resultaat na belastingen ad € 130,2 miljoen voor 50% uit te keren als dividend op de (certificaten van) gewone aandelen en voor het overige deel toe te voegen aan de reserves.

Dividendbeleid

Koninklijke Heijmans N.V. voert een dividendbeleid, waarbij, behoudens bijzondere omstandigheden, wordt gestreefd naar een pay-out ratio van 50% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening en waarbij het dividend uitsluitend in contanten wordt voldaan. Het deel van de winst dat niet als dividend wordt uitgekeerd, wordt overeenkomstig artikel 31 lid 5 van de statuten van Koninklijke Heijmans N.V. toegevoegd aan de reserves.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de raad van commissarissen van Koninklijke Heijmans N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke Heijmans N.V. per 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke Heijmans N.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Koninklijke Heijmans N.V. te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2025;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2025: de winst-en-verliesrekening, het totaalresultaat, de wijzigingen van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met informatie van materieel belang over de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. de vennootschappelijke balans per 31 december 2025;
2. de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke Heijmans N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving, klimaat en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit

Materialiteit van EUR 25 miljoen
0,9% van de omzet

Groepscontrole

Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 92% van de activa
Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 98% van de omzet

Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR, Continuïteit en Klimaat

Frauderisico's: Wij hebben omzetverantwoording en waardering van onderhanden projecten en servicecontracten, waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie, het risico op corruptie en/of omkoping bij het verwerven van contacten door middel van sponsoring en het veronderstelde risico van het doorbreken van de interne beheersing door het management geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.

Risico's in verband met het niet naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): Wij hebben geen rapporteerbare risico's van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR risico's geïdentificeerd.
Continuïteitsrisico's: Wij hebben geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

Klimaatrisico's: Wij hebben de impact op de jaarrekening van klimaat-gerelateerde risico's geëvalueerd en onze aanpak en observaties uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's'.

Kernpunten

Omzetverantwoording en waardering van onderhanden projecten en servicecontracten
Waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 25 miljoen. Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de omzet (0,9%). Op basis van onze professionele oordeelsvorming beoordelen wij een op activiteiten gebaseerde benchmark als de meest geschikte basis om de materialiteit op te bepalen. Gezien de huidige marktomstandigheden beschouwen wij de omzet als stabiele en passende basis, ook vanwege het inzicht dat het geeft in de omvang en prestaties van Koninklijke Heijmans N.V.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met raad van commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 1.000.000 rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Koninklijke Heijmans N.V. staat aan het hoofd van een groep van groepsonderdelen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Heijmans N.V.

Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben we verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, hetzij op groepsonderdeelniveau hetzij op centraal niveau. Als groepsaccountant hebben wij de gehele groepscontrole uitgevoerd en hebben wij dus geen andere accountantspraktijken betrokken. Door onze centrale benadering en aansturing van de controle opereert het team als een geïntegreerd geheel.

We hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 98% van de omzet van de groep en 92% van de activa van de groep. Op groepsniveau hebben we het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is gebracht.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben we voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.

Controleaanpak risico van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

In de hoofdstukken 'Risicomanagement', 'Governance' en 'Duurzaamheidsverslag' van het jaarverslag beschrijft de raad van bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in Koninklijke Heijmans N.V. en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van Koninklijke Heijmans N.V. met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het register van compliancemeldingen en de richtlijnen en de procedures van Koninklijke Heijmans N.V. om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de raad van bestuur, de raad van commissarissen en bij andere relevante afdelingen, zoals Juridische Zaken en Internal Audit en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder aanvullende controlewerkzaamheden voor minder materiële grondposities en consolidatiecorrecties die betrekking hebben op bouw- en ontwikkelingscombinaties.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving: wet- en regelgeving omtrent aanbestedingen (in verband met de aard van de onderneming als projectorganisatie) en wet- en regelgeving omtrent corruptie en omkoping.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Omzetverantwoording en waardering van onderhanden projecten en servicecontracten

Risico

In een projectorganisatie als Koninklijke Heijmans N.V. is het maken van inschattingen op de voortgang en resultaten van onderhanden projecten en servicecontracten standaard onderdeel van de omzet- en resultaatverantwoording. Wij onderkennen een hoger risico dat het resultaat op onderhanden projecten en servicecontracten materieel onjuist wordt ingeschat. De mate waarin het risico op een materieel onjuiste resultaatsinschatting aanwezig is, is afhankelijk van de grootte, voortgang en complexiteit van onderhanden projecten en servicecontracten. In de jaarrekening heeft dit risico betrekking op de waardering van de onderhanden projecten en verliesvoorziening in de balans en de volledigheid van de omzet in de winst- en verliesrekening.

Controleaanpak

Wij beschrijven onze controlewerkzaamheden om in te spelen op dit frauderisico onder het kernpunt "Omzetverantwoording en waardering van onderhanden projecten en servicecontracten".

Waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie

Risico

Wij onderkennen het significante risico dat de waardering van de strategische grondposities en gronden in exploitatie onjuist wordt ingeschat. De mate waarin dit risico aanwezig is, hangt samen met kwantitatieve en kwalitatieve factoren en wordt beïnvloed door ontwikkelingen op de woningmarkt en andere subjectieve elementen. In de jaarrekening heeft dit risico betrekking op de waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie in de balans.

Controleaanpak

Wij beschrijven onze controlewerkzaamheden om in te spelen op dit frauderisico onder het kernpunt "Waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie".

Omkoping en/of corruptie

Risico

Vanwege de aard van de bedrijfsactiviteiten en de kenmerken van de gerelateerde transacties identificeren wij een verhoogd risico op omkoping en/of corruptie bij het aannemen van projecten en het verkrijgen van vergunningen bij (lokale) overheden. Omkoping en/of corruptie kan leiden tot schade voor de onderneming, bijvoorbeeld door boetes en/of uitsluiting van tenderprocedures. Dergelijke omkoping zou op diverse manieren plaats kunnen vinden of worden verhuld, bijvoorbeeld via sponsoring. Wij onderkennen dit risico specifiek voor de bedrijfsstromen Werken en Verbinden.

Controleaanpak

Wij hebben onder andere de volgende controlewerkzaamheden verricht, specifiek gericht op dit frauderisico:

- Een evaluatie van de opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen in het aanbestedingsproces;

- Een detailcontrole van sponsoringscontracten en specifieke kostensoorten naar aanleiding van risico-identificatie, waaronder sponsoringskosten. Als onderdeel van deze analyse beoordelen wij bijvoorbeeld of een zakelijke reden aanwijsbaar is voor sponsoring. Hierbij maken wij aansluitingen met brondocumentatie, waaronder contracten, facturen, bankafschriften en de financiële administratie.

Voorts hebben wij data-analyses uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan omkoping en/of corruptie. Waar wij onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd waaronder het herleiden van transacties naar de broninformatie.

Doorbreken van de interne beheersing door het management

Risico

Het management is in een unieke positie om fraude te plegen in de financiële administratie en de financiële verslaggeving door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken, zoals bijvoorbeeld bij schattingen gerelateerd aan de waardering van onderhanden projecten en servicecontracten en de waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie.

Controleaanpak

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, waaronder de procedures met betrekking tot journaalposten en schattingen.

Voorts hebben wij data-analyses uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico, waaronder journaalposten met bepaalde omschrijvingen. Waar wij onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd waaronder het herleiden van transacties naar de broninformatie.

Daarnaast hebben wij significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd, waaronder het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen.

Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben geleid tot de hierna beschreven kernpunten van de controle.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de raad van bestuur en aan de raad van commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft de raad van bestuur een continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van marktontwikkelingen, de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar en het kennismaken van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde cashflows voor het nieuwe boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- inspectie van de financieringsovereenkomst op voorwaarden die tot continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's

Koninklijke Heijmans N.V. heeft haar klimaatdoelstellingen samengevat in sectie 'Duurzaamheidsverslag' van het jaarverslag. In 2030 wil Koninklijke Heijmans N.V. haar eigen uitstoot (scope 1 en 2) met 100% reduceren en de uitstoot van de waardeketen (scope 3) met minimaal 50% reduceren ten opzichte van 2019. Daarnaast wil Koninklijke Heijmans N.V. in 2040 volledig energieneutraal opereren.

De raad van bestuur heeft beoordeeld in hoeverre klimaatrisico's en -kansen en de klimaatdoelstellingen die Koninklijke Heijmans N.V. zichzelf heeft gesteld, invloed kunnen hebben op de operationele activiteiten en de noodzaak om haar strategie aan te passen. Daarnaast heeft de raad van bestuur de invloed van klimaatrisico's op de jaarrekening beoordeeld. Zoals beschreven in noot 6.30 (onderdeel 'Klimaatgerelateerde zaken') van de jaarrekening zien de risico's en mogelijke negatieve financiële effecten voor de jaarrekening in het bijzonder toe op de waardering van oud materieel in de materiële vaste activa, de waardering van de 50% deelneming in AsfaltNu en in mindere mate op de bruikbaarheid van grond.

Als onderdeel van onze controle van de jaarrekening, hebben wij een risicobeoordeling gedaan van de impact van klimaatrisico's en de door Koninklijke Heijmans N.V. gestelde klimaatdoelstellingen op de jaarrekening. Onze procedures omvatten onder andere:

- het verkrijgen van inzicht in het proces waarin de raad van bestuur de invloed van klimaatrisico's op de jaarrekening heeft beoordeeld, waaronder het erkende risico met betrekking tot de waardering van de deelneming AsfaltNu;
- het lezen en beoordelen van de onderwerpen die als materieel zijn aangemerkt in het duurzaamheidsverslag, waarvan Koninklijke Heijmans N.V. heeft aangegeven dat die is opgesteld volgens de structuur en vereisten van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Als onderdeel hiervan, hebben wij de verbondenheid tussen de informatie die is opgenomen in het duurzaamheidsverslag en de jaarrekening beoordeeld.

- het beoordelen van de bedrijfsstrategie waarin de klimaatdoelstellingen van Koninklijke Heijmans N.V. zijn beschreven;
- het evalueren van de (fraude)risicofactoren, waaronder duurzaamheidsprestaties die zijn gekoppeld aan bestuurdersbeloning, in relatie tot klimaatrisico's om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Op basis van deze werkzaamheden achten wij de klimaatrisico's niet van materieel belang voor de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Omzetverantwoording en waardering van onderhanden projecten en servicecontracten

Omschrijving

In een projectorganisatie als Koninklijke Heijmans N.V. is het maken van inschattingen op de voortgang en resultaten van onderhanden projecten en servicecontracten standaard onderdeel van de omzet- en resultaatverantwoording. Wij onderkennen een hoger risico dat het resultaat op onderhanden projecten en servicecontracten materieel onjuist wordt ingeschat. De mate waarin het risico op een materieel onjuiste resultaatsinschatting aanwezig is, is afhankelijk van de grootte, voortgang en complexiteit van onderhanden projecten en servicecontracten. In de jaarrekening heeft dit risico betrekking op de waardering van de onderhanden projecten en verliesvoorziening in de balans en de volledigheid, bestaan en juistheid van de omzet in de winst- en verliesrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot omzetverantwoording en waardering van projecten en servicecontracten.

Voor projecten en servicecontracten controleren wij de gemaakte kosten, gefactureerde termijnen, debiteuren en omzet opgeleverde projecten door middel van totaalverbanden en statistische steekproeven.

Voor de waardering en omzet van de onderhanden projecten en servicecontracten hanteren wij een risicogerichte aanpak waarbij projecten en servicecontracten op basis van omvang en risicoprofiel worden geselecteerd voor verdere detailwerkzaamheden. Voor de geselecteerde onderhanden projecten en servicecontracten hebben wij enkele van de volgende werkzaamheden verricht:

- discussies met projectdirectie, projectmanagers en -controllers over de schattingselementen in de projecten;
- beoordelen en aansluiten met onderliggende documentatie, zoals contracten, overeengekomen meerwerk en offertes om de gemaakte aannames in de ingeschatte projectresultaten te toetsen;
- analyseren van het verantwoorde prognose eindresultaat individueel en over meerdere projecten heen om evenwichtigheid en consistentie van waarderingen vast te stellen en tendensen te identificeren;
- retrospectieve analyse van in het voorgaande jaar ingeschatte projectresultaten;
- data-analyse op de projectadministraties met betrekking tot ontwikkelingen in verwachte projectresultaten als sluitstuk van onze risico-gerichte aanpak.

Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen met betrekking tot de opbrengsten en de onderhanden werken toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.

Onze observatie

Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de onderhanden projecten en servicecontracten aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door de raad van bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.

Waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie

Omschrijving

Wij onderkennen het significante risico dat de waardering van de strategische grondposities en gronden in exploitatie materieel onjuist wordt ingeschat. De mate waarin dit risico aanwezig is, hangt samen met kwantitatieve en kwalitatieve factoren en wordt beïnvloed door ontwikkelingen op de woningmarkt en andere subjectieve elementen. In de jaarrekening heeft dit risico betrekking op de waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie in de balans.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van strategische grondposities en gronden in exploitatie. Voor de waardering van de strategische grondposities en gronden in exploitatie hanteren wij een risicogerichte aanpak waarbij grondposities op basis van omvang en risicoprofiel worden geselecteerd voor verdere detailwerkzaamheden. Voor de geselecteerde grondposities hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- discussies met directie en controllers over de schattingselementen in de bepaling van de netto-realiseerbare waarde, zoals de invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en de verwachte ontwikkeling van grond- en woningprijzen;
- beoordelen van en aansluiten met onderliggende documentatie, zoals contracten, plannen en besluiten van overheidsinstanties en marktdata om de gemaakte aannames in de bepaling van de netto-realiseerbare waarde te toetsen;
- beoordelen van de bij de waardering gehanteerde rekenmodellen en de daarin gehanteerde input;
- retrospectieve analyse van in het voorgaande jaar ingeschatte netto-realiseerbare waarde.

Wij hebben eigen specialisten ingeschakeld voor de waardering van de meest risicovolle posities, waarbij wordt getoetst of de waardering van Koninklijke Heijmans N.V. binnen de bandbreedte van de eigen onafhankelijke waardering valt. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen met betrekking tot de voorraden toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.

Onze observatie

Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de strategische grondposities en gronden in exploitatie aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door de raad van bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 3 april 2023 benoemd als accountant van Koninklijke Heijmans N.V. voor de controle van het boekjaar 2025.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

Europees uniform elektronisch formaat (European Single Electronic Format, ESEF)

Koninklijke Heijmans N.V. heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de (deels) gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Koninklijke Heijmans N.V. opgenomen in de rapportageset in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de raad van bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF. Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N 'Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument'. Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset;

- het identificeren en inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder:
 - het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensie taxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
 - het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is de raad van bestuur, onder toezicht van de raad van commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of Koninklijke Heijmans N.V. in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om Koninklijke Heijmans N.V. te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of Koninklijke Heijmans N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Koninklijke Heijmans N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Koninklijke Heijmans N.V.;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of Koninklijke Heijmans N.V. haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Audit- en Riskcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 20 februari 2026

KPMG Accountants N.V.

J. van Delden RA

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over het duurzaamheidsverslag

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de raad van commissarissen van Koninklijke Heijmans N.V.

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd over het (geconsolideerde) duurzaamheidsverslag over 2025 van Koninklijke Heijmans N.V. te Rosmalen (hierna: de vennootschap). Het duurzaamheidsverslag inclusief de informatie opgenomen in het duurzaamheidsverslag door middel van verwijzingen (hierna: het duurzaamheidsverslag) is opgenomen in het onderdeel duurzaamheidsverslag van bijgaand jaarverslag.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat het duurzaamheidsverslag niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten:

- is opgesteld in overeenstemming met de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportering (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) zoals vastgesteld door de Europese Commissie en in overeenstemming met het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen; en
- voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over het duurzaamheidsverslag verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over het duurzaamheidsverslag'.

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke Heijmans N.V. zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO). Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Inherente beperkingen die samenhangen met het opstellen van het duurzaamheidsverslag

In onderdeel 'Schattingen en bronnen van onzekerheid en aannames' in paragraaf 'Toegepaste rapportageprincipes' in het hoofdstuk 'Algemene informatie' op pagina 129 van het duurzaamheidsverslag zijn de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen geïdentificeerd die aan een hoge mate van meetonzekerheid onderhevig zijn en is informatie opgenomen over de bronnen van meetonzekerheid, alsmede de aannames, benaderingen en oordelen die de vennootschap bij het meten daarvan heeft gehanteerd in overeenstemming met ESRS.

Het duurzaamheidsverslag bevat mogelijk niet elke impact, elk risico en elke kans of aanvullende entiteit specifieke informatie die elke individuele stakeholder(groep) belangrijk kan achten op basis van de eigen specifieke inschatting.

Bij het rapporteren van prospectieve informatie in overeenstemming met de ESRS is de raad van bestuur van de vennootschap verplicht om de prospectieve informatie op te stellen op basis van openbaar gemaakte veronderstellingen over gebeurtenissen die zich in de toekomst kunnen voordoen en mogelijke toekomstige acties van de vennootschap. Het is waarschijnlijk dat de werkelijke uitkomst zal afwijken, aangezien de gebeurtenissen vaak niet plaatsvinden zoals voorzien. Prospectieve informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag in overeenstemming met de ESRS inclusief het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces als basis voor het duurzaamheidsverslag en het rapporteren over materiële impacts, risico's en kansen in overeenstemming met de ESRS. Als onderdeel van het opstellen van het duurzaamheidsverslag is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852

(Taxonomieverordening). De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van additionele entiteit-specifieke toelichtingen zodat gebruikers inzicht krijgen in de duurzaamheidsimpacts, -risico's of -kansen van de vennootschap en voor het bepalen dat deze additionele entiteit-specifieke toelichtingen aanvaardbaar zijn in de gegeven omstandigheden en in overeenstemming met de ESRS.

De raad van bestuur is verder verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het duurzaamheidsrapportageproces waaronder het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces.

Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over het duurzaamheidsverslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid dat het duurzaamheidsverslag geen afwijkingen van materieel belang bevat. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Wij passen de 'Nadere Voorschriften kwaliteitsmanagement' (NV KM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, assurance-standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- Het inwinnen van inlichtingen en uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante duurzaamheidsthema's en -kwesties, de kenmerken van de vennootschap, de activiteiten en de waardeketen, en de essentiële immateriële middelen, om het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces te beoordelen als basis voor het duurzaamheidsverslag en het rapporteren over alle materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen in overeenstemming met de ESRS.
- Via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verwerven in de interne beheersingsomgeving, de processen van de vennootschap voor het verzamelen en rapporteren van informatie over de vennootschap en de waardeketen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de vennootschap relevant voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag, alsmede voor het identificeren van de activiteiten van de vennootschap, het bepalen van in aanmerking komende en afgestemde economische activiteiten en het opstellen van de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), zonder het verkrijgen van assurance-informatie over de implementatie van, of het toetsen van de effectiviteit van, de interne beheersingsmaatregelen.
- Het beoordelen van het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces en het identificeren van gebieden in het duurzaamheidsverslag, inclusief de toelichtingen vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich kan voordoen ('geselecteerde toelichtingen'). Wij hebben verdere assurance-werkzaamheden opgezet en uitgevoerd die inspelen op deze risico-inschatting en die erop zijn gericht om in te schatten of het duurzaamheidsverslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.
- Het overwegen of de beschrijving door de raad van bestuur van het dubbele-materialiteitsanalyseproces in het duurzaamheidsverslag consistent lijkt te zijn met het door de vennootschap uitgevoerde proces.
- Het uitvoeren van cijferanalyses op kwantitatieve informatie in het duurzaamheidsverslag, inclusief het overwegen van data en trends.
- Het beoordelen of de door de vennootschap gehanteerde methoden voor het ontwikkelen van schattingen passend zijn en consistent zijn toegepast voor geselecteerde toelichtingen. We hebben data en trends overwogen, echter omvatten onze werkzaamheden niet het toetsen van de gegevens waarop de schattingen zijn gebaseerd of het zelfstandig ontwikkelen van onze eigen schattingen voor het evalueren van de schattingen van de raad van bestuur.
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen analyseren van relevante interne en externe documentatie die voor de vennootschap beschikbaar is (inclusief publiek beschikbare informatie of informatie afkomstig van relaties in de waardeketen) voor geselecteerde toelichtingen.
- Het lezen van de andere informatie in het jaarverslag om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met het duurzaamheidsverslag te identificeren.
- Het overwegen of:
 - de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening) voor elke milieudoelstelling, aansluit op de onderliggende vastleggingen van de vennootschap; en consistent of samenhangend is met het duurzaamheidsverslag;

- de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening) redelijk lijkt, in het bijzonder of de in aanmerking komende economische activiteiten voldoen aan de cumulatieve voorwaarden om te kwalificeren als afgestemd; en
- aan de technische screeningcriteria is voldaan, en of de gerapporteerde kritische prestatie-indicatoren zijn bepaald en berekend in overeenstemming met de gedelegeerde Taxonomiehandelingen en voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), inclusief het verslagleggingsformaat en de presentatie van de activiteiten.
- Het overwegen van de algehele presentatie, structuur en de fundamentele kwalitatieve kenmerken van informatie (relevantie en getrouwe weergave: volledig, onpartijdig, neutraal en nauwkeurig) gerapporteerd in het duurzaamheidsverslag, inclusief de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening)
- Het overwegen op basis van onze werkzaamheden ter verkrijging van een beperkte mate van zekerheid en de evaluatie van de verkregen assurance-informatie of het duurzaamheidsverslag als geheel zonder afwijkingen van materieel belang is opgesteld in overeenstemming met de ESRS.

Rotterdam, 20 februari 2026

KPMG Accountants N.V.
J. van Delden RA

Bijlagen

Samenwerkingsverbanden	323
Overzicht prestatie-indicatoren	324
Alternatieve prestatimaatstaven (APM's)	325
Begrippenlijst	327
Afkortingen	329



Samenwerkingsverbanden

In het totale speelveld van de gebouwde omgeving wil Heijmans een verbindende rol spelen. We delen onze kennis open en transparant, zodat we als duurzame aanvoerder stappen zetten richting een gezonde leefomgeving. Daarom werkt Heijmans actief samen met partners en neemt het bedrijf deel aan diverse Green Deals en andere samenwerkingsverbanden. Zo versterken we de keten en versnellen we duurzame verbetering.

Samenwerkingen en lidmaatschappen	Looptijd
Betonakkoord	2018 - 2030
Bouwakkoord Staal	2023 - 2030
Bouwend Nederland - Commissie Duurzaamheid	Doorlopend
Bouwend Nederland - Convenant Schoon en Emissieloos Bouwen (SEB)	2023-2030
Bouwend Nederland - Vakgroep Bitumineuze Werken (VBW) - Permanente Commissie Duurzaamheid (PCD)	Doorlopend
City Deal 'Een slimme stad zo doe je dat'	2023 - 2024
City Deal 'Fietsen voor Iedereen'	Sinds 2023
Coalitie Gezond Binnen	Doorlopend
Data- en KennisHub Gezond Stedelijk Leven	Sinds 2021
De Natuurladder	Sinds 2022
De Waterbank	Sinds 2023
Dutch Design Foundation	2025-2028
Dutch Green Building Counsel (DGBG)	Doorlopend
Duurzaam Netwerk 's-Hertogenbosch	Sinds 2021
Emissieloos Netwerk Infra (ENI)	2020 - 2026
Fietsersbond	Sinds 2022
Future UP (voorheen MVO Nederland)	Doorlopend
Governance Code Veiligheid in de Bouw	Sinds 2014

Samenwerkingen en lidmaatschappen	Looptijd
Green Deal Convenant Houtbouw	2021 - 2025
Het Nieuwe Normaal	Sinds 2023
Klimaatadaptief bouwen KAN	Sinds 2020
Lenteakkoord 2.0 Circulair Industrieel Bouwen	2022 - 2026
Living LAB bouwlogistiek en mobiele werktuigen	Sinds 2022
Manifest Netto Natuurwinst	2025 - 2030
Ministerie van Defensie - Convenant inzake inzet van reservisten	Sinds 2025
Nationaal Platform Duurzame Wegverharding	Sinds 2025
Nationale Aanpak Biobased Bouwen - Building Balance	Sinds 2025
Nationale Bijenstrategie	Sinds 2022
Naturalis Smart monitoring Biodiversiteit	Sinds 2023
Netwerk Conceptueel Bouwen	Sinds 2020
NL Greenlabel	Sinds 2018
NWA-ORC onderzoekstraject Naturalis: Hidden biodiversity	Sinds 2022
Partnerovereenkomst stichting Struikroven	Sinds 2022
Partnerschap The Pollinators	Sinds 2022
Samenwerking Staatsbosbeheer	Sinds 2021
Stichting SPARK Campus	Sinds 2014
Studio .UNUSUAL	Sinds 2025
Taskforce Veiligheid Bouwend Nederland	Sinds 2017
TNO	Sinds 2025
Van Gogh Nationaal Park	Sinds 2023
Vogelbescherming Nederland	Sinds 2023
Werklandschappen van de Toekomst	Sinds 2023
Wijk als Biotoop	Sinds 2023
WoningBouwersNL	Sinds 2024

Overzicht prestatie-indicatoren

Kritische Prestatie Indicator	Bold statements	SDG	2024	2025	Toelichting / definitie	Bronnen / Verwijzing
Klantwaardering Rijksvastgoedbedrijf	7	9,11	8,0		Score van Rijksvastgoedbedrijf bestaande uit een gewogen gemiddelde op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	RVB
Klantwaardering Schiphol	7	9,11	8,8	8,7	Score van Schiphol bestaande uit een gewogen gemiddelde op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	SCHIPHOL
Klantwaardering particuliere woningbouw	7	9,11	7,4	7,7	Gemiddelde score uit door Heijmans verstuurde enquêtes.	GrowPromotor
Inkoopspend aan onderaannemers met geldig VCA-certificaat		8	100%	100%	Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA- certificaat. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE/SAP
Inkoopspend voorkeursleveranciers		12	66%	64%	Percentage van inkoopspend voorkeursleveranciers waarbij de categorie non-procurement niet wordt meegenomen.	ESIZE/SAP
Uitgaven aan innovatie (x € mln.)	8	9,11	13,0	16,3	Uitgaven aan innovatie voor concern en bedrijfsstromen in € mln.	SAP
Opleidingskosten in € mln. (totaal)		8	6,1	7,1	Opleidingskosten (out-of-pocket) conform registratie Heijmans Academie.	SAP
Gemiddelde CO2-uitstoot van opgeleverde woningen		11,13	657	482	Gemiddelde CO2e-uitstoot van de opgeleverde woningen, in eigen beheer ontwikkeld. In kilogram CO2.	EPC en BENG software
Opgeleverde woningen met nul restpunten		11,12	77%	50%	Percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen met nul restpunten in het rapportagejaar.	SMILE
Gebiedsontwikkelingen met Greenlabel A of B	4	11	100%	100%	Al onze eigen ontwikkelingen in ontwerp- of realisatiefase (en waar we onderdeel zijn van de gebiedsexploitatie) hebben NL Gebiedslabel A of B/NL Terreinlabel A of B.	VG Rapportage Q4
% duurzaam hout toegepast		15	99,5%	99,5%	Percentage duurzaam gecertificeerd hout (FSC/PEFC) ten opzichte van totaal ingekocht hout volgens opgave leveranciers (exclusief dochterondernemingen).	Inkoopspend
Totale hoeveelheid restmateriaal		12	26.132	32.912	Op basis van de ENCORD handleiding voor afvaldefinities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting in tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
Scheiding restmateriaal bouwplaats		12	82%	88%	Op basis van de ENCORD handleiding voor afvaldefinities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting in tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
Hergebruik restmateriaal na afvoer		12	93%	90%	Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Renewi; incl hoeveelheden PreZero en overige verwerkers. Op basis van meting in tonnen. Gestort afval plus grijze stroom uitgezonderd.	Opgave reststoffenverwerkers
Verpakkingen herbruikbaar of recyclebaar		12	89%	94%	Het gerecyclede deel van de totale afvalstroom verpakkingsmaterialen, gepresenteerd als percentage van de totale afvalstroom.	Opgave reststoffenverwerkers

Toelichting tabel prestatie-indicatoren:

2024: de niet-financiële informatie is excl. Van Gisbergen.

2025: de niet-financiële informatie is excl. Hegeman.

Afval: de opgegeven hoeveelheden reststoffen zijn afkomstig van reststoffenverwerkers. Het betreft de periode januari tot en met november 2025. De cijfers van december zijn evenals de jaren hiervoor ingeschat.

Alternatieve prestatie maatstaven (APM's)

Een alternatieve prestatie maatstaf (ook wel APM of alternative performance measure) is elke financiële maatstaf die niet is gedefinieerd in het IFRS rapportagekader. Dergelijke APM's bieden (aanvullend) inzicht in de prestaties van de Groep en worden door de raad van bestuur gebruikt om de operationele en financiële performance te beoordelen. Hieronder worden de gehanteerde definities en berekeningsmethoden van de APM's toegelicht.

Aangewend kapitaal

Het aangewend kapitaal is een financiële maatstaf die aangeeft hoeveel kapitaal een onderneming gemiddeld aangewend heeft gedurende een bepaalde periode. Dit kapitaal wordt gebruikt om inkomsten te genereren.

x € 1 miljoen	2025	2024
Vaste activa	718,3	578,5
Werkkapitaal	-135,3	-21,2
Aangewend kapitaal ultimo boekjaar	583,0	557,3

Werkkapitaal

Het werkkapitaal is een indicator die aangeeft hoe de korte termijn operatie gefinancierd is.

x € 1 miljoen	2025	2024
Vlottende activa exclusief liquide middelen en equivalenten	757,2	684,7
Kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende financierings- en leaseverplichtingen	-892,5	-705,9
Werkkapitaal	-135,3	-21,2

Rendement op gemiddeld aangewend kapitaal (ROCE)

Het rendement op gemiddeld aangewend kapitaal (ROCE) is een financiële ratio die wordt gebruikt om de efficiëntie te meten waarmee het kapitaal ingezet wordt om winst te genereren. De ROCE geeft aan hoeveel rendement de Groep genereert op het gemiddelde bedrag aan aangewend kapitaal gedurende een bepaalde periode.

x € 1 miljoen	2025	2024
Operationeel resultaat (EBIT)	162,2	111,0
Gemiddeld vierkwartaals aangewend kapitaal	580,4	579,3
Rendement op gemiddeld aangewend kapitaal (ROCE)	27,9%	19,2%

Nettokas / (Nettoschuld)

Nettokas / (Nettoschuld) is een maatstaf die wordt gebruikt om de financiële gezondheid te beoordelen. Afhankelijk van het saldo spreken we van een nettokas danwel een nettoschuld.

x € 1 miljoen	2025	2024
Rentedragende financieringsverplichtingen (kortlopend en langlopend)	-8,4	-8,6
Leaseverplichtingen (kortlopend en langlopend)	-124,1	-106,6
Liquide middelen en equivalenten	190,0	105,4
Nettokas / (Nettoschuld)	57,5	-9,8

Onderliggende EBITDA

De onderliggende EBITDA is het operationeel resultaat vóór afschrijvingen/amortisaties inclusief EBITDA joint ventures exclusief eventuele afwaardering grondposities en/of goodwill, reorganisatiekosten, acquisitiekosten inclusief retentiebonussen, boekresultaten op de (ver)koop van entiteiten en eventuele overige benoemde indien van toepassing niet operationele resultaten die door de Groep als bijzonder worden aangemerkt.

x € 1 miljoen	2025	2024
Onderliggende EBITDA	252,4	198,8
EBITDA joint ventures	-22,1	-15,6
Afwaarderingen grondposities	-3,1	-4,4
Reorganisatiekosten	-2,2	-1,3
Acquisitiekosten	-1,1	-0,6
Retentiebonussen	0,0	-4,7
EBITDA	223,9	172,2
Afschrijvingen- en bijzondere waardevermindervingsverliezen materiële vaste activa	-21,9	-15,0
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-37,6	-35,6
Amortisatie- en bijzondere waardevermindervingsverliezen immateriële activa	-2,2	-10,6
Operationeel resultaat (EBIT)	162,2	111,0

Onderliggende EBITDA-marge

Onderliggende EBITDA-marge doelt op de berekende onderliggende EBITDA gedeeld door de omzet.

x € 1 miljoen	2025	2024
Onderliggende EBITDA	252,4	198,8
Omzet	2.772,2	2.584,2
Onderliggende EBITDA-marge	9,1%	7,7%

Operationele marge

De operationele marge is de ratio die wordt gebruikt om de operationele efficiëntie en winstgevendheid te meten. Het geeft aan hoeveel winst gegenereerd wordt met betrekking tot de omzet, na aftrek van de operationele kosten. Deze is als volgt opgebouwd:

x € 1 miljoen	2025	2024
Operationeel resultaat (EBIT)	162,2	111,0
Omzet	2.772,2	2.584,2
Operationele marge	5,9%	4,3%

Solvabiliteitsratio

Solvabiliteit is de financiële term die de mate weergeeft waarin een bedrijf in staat is om aan zijn financiële verplichtingen te voldoen.

x € 1 miljoen	2025	2024
Eigen Vermogen	548,3	463,0
Totaal activa	1.665,5	1.368,6
Solvabiliteitsratio	32,9%	33,8%

Begrippenlijst

Adaptieve maatregelen	Ontwerp- en uitvoeringsmaatregelen die inspelen op veranderende omstandigheden zoals klimaatverandering, wateroverlast of hittestress.
AERIUS-berekening	Een rekeninstrument waarmee de stikstofdepositie van projecten en plannen op Natura 2000-gebieden wordt berekend. Deze berekeningen zijn vereist voor vergunningverlening binnen de geldende regelgeving.
Assetmanagement	Het beheren, onderhouden en optimaliseren van fysieke assets zoals infrastructuur, gebouwen en installaties gedurende hun levenscyclus.
Bijna EnergieNeutraal Gebouw (BENG)-normering	Normering die eisen stelt aan de energieprestatie van gebouwen, uitgedrukt in drie indicatoren: energiebehoefte, primair energiegebruik en aandeel hernieuwbare energie.
Biobased materialen	Materialen die geheel of gedeeltelijk bestaan uit hernieuwbare biologische grondstoffen, zoals hout, hennep of tarwestro.
Biodiversiteit	De verscheidenheid aan planten, dieren en ecosystemen, en de samenhang daartussen, in een bepaald gebied.
Biodiversiteitsmaatregelen	Maatregelen die gericht zijn op het behouden, versterken of herstellen van natuur en soortenrijkdom in en rond projecten.
Biomimicry	Ontwerpbenadering waarbij oplossingen worden geïnspireerd op principes en processen uit de natuur, met als doel efficiëntere en duurzamere ontwerpen te realiseren.
Broeikasgassen	Gassen die bijdragen aan het broeikaseffect, zoals koolstofdioxide, methaan en lachgas.
Circulaire economie	Economisch model waarin grondstoffen en materialen zo lang mogelijk worden hergebruikt en afval wordt geminimaliseerd.
CO₂e-credits	Verhandelbare eenheden die overeenkomen met de reductie of verwijdering van één ton CO ₂ -equivalent, waarmee (rest)emissies gedeeltelijk kunnen worden gecompenseerd.
CO₂e-emissies	De uitstoot van koolstofdioxide en andere broeikasgassen, uitgedrukt in CO ₂ -equivalenten over een bepaalde periode.
CO₂-reductie	Het verminderen van de uitstoot van koolstofdioxide en andere broeikasgassen.
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive. Europese richtlijn die bedrijven verplicht om te rapporteren over hun impact op milieu, maatschappij en governance.
De Natuurladder	Door Heijmans mede ontwikkelde methodiek die richting geeft aan het versterken van biodiversiteit en klimaatadaptatie binnen infrastructurele projecten.
Downstream	Het deel van de waardeketen dat betrekking heeft op activiteiten en effecten ná de eigen operatie, zoals gebruik, onderhoud en einde levensduur van opgeleverde projecten.
Dubbele materialiteitsanalyse	Analyse waarmee wordt bepaald welke duurzaamheidsonderwerpen materieel zijn op basis van impact op mens en milieu én financiële impact op de onderneming.
Duurzaamheidsverslag	Onderdeel van het bestuursverslag waarin wordt gerapporteerd over duurzaamheid, conform CSRD en ESRS.
Ecosysteemdiensten	De voordelen die mensen ontleen aan ecosystemen, zoals waterberging, verkoeling, bestuiving, voedselproductie en biodiversiteit
Eigen operatie	Het geheel van intern uitgevoerde activiteiten binnen de waardeketen waar de organisatie directe controle, verantwoordelijkheid en regie over heeft.
Energieneutraal	Situatie waarin een gebouw of project over een jaar gemeten evenveel energie opwekt als verbruikt.
Energietransitie	De overgang van fossiele energiebronnen naar duurzame, hernieuwbare energiebronnen.
Emissieloos werken	Uitvoeren van werkzaamheden zonder directe uitstoot van broeikasgassen, bijvoorbeeld door inzet van elektrisch materieel.
ESG	Environmental, Social & Governance. Factoren op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur die worden meegewogen bij beleid, besluitvorming en verslaglegging.
ESRS	De verplichte Europese duurzaamheidsrapportagestandaarden die bedrijven onder de CSRD moeten volgen om gestructureerd, volledig en vergelijkbaar te rapporteren over hun ESG-impact, risico's en kansen.
Financiële materialiteit	Geeft aan in hoeverre risico's en kansen op het gebied van duurzaamheid een materieel financieel effect kunnen hebben op Heijmans.
Gebiedsontwikkeling	Integrale ontwikkeling van een gebied waarin wonen, werken, infrastructuur, natuur en voorzieningen samen worden vormgegeven.

Geïntegreerde verslaglegging	Verslaglegging waarin financiële en niet-financiële informatie samenhangend wordt gepresenteerd.
Greenhouse Gas Protocol	Internationaal protocol dat richtlijnen biedt voor het berekenen en rapporteren van broeikasgasemissies.
Impact materialiteit	Het positieve of negatieve effect van activiteiten van Heijmans op mens, milieu en maatschappij.
Interventies	Een doelgerichte ingreep (aanpassing, toevoeging of reorganisatie) in de fysieke en/of sociale omgeving, gericht op het structureel bevorderen van het lichamelijk, mentaal en sociaal welbevinden van bewoners en gebruikers.
Klimaatadaptatie	Het aanpassen van gebouwen en infrastructuur aan de gevolgen van klimaatverandering, zoals hitte, wateroverlast en droogte.
Klimaatmitigatie	Het beperken van klimaatverandering door het reduceren van broeikasgasemissies.
Langetermijnwaardecreatie	Het creëren van duurzame waarde voor stakeholders op economisch, sociaal en ecologisch vlak.
LEAP-benadering	Methodiek voor biodiversiteitsanalyse bestaande uit vier stappen: Locate, Evaluate, Assess en Prepare.
Materieel onderwerp	Onderwerp dat op basis van de materialiteitsanalyse als relevant en significant is aangemerkt voor verslaglegging.
Natuurinclusief bouwen	Aanpak waarbij bouwprojecten worden gecombineerd met het versterken en integreren van natuur, passend bij de kenmerken van het gebied.
Nature based-solutions	Oplossingen die gebruikmaken van natuurlijke processen om maatschappelijke opgaven aan te pakken, zoals waterberging of klimaatadaptatie.
Net zero	Situatie waarin de netto uitstoot van broeikasgassen over de gehele waardeketen nul is.
Netcongestie	Tekort aan capaciteit op het elektriciteitsnet waardoor nieuwe aansluitingen of uitbreiding wordt beperkt.
Niet-financiële KPI's	Prestatie-indicatoren die betrekking hebben op duurzaamheid, welzijn, veiligheid en governance.
Nieuwkomers	Bij Heijmans de term voor mensen met een erkende vluchtelingenstatus, waaronder statushouders en nareizigers.
NL Greenlabel	Onafhankelijk certificeringssysteem dat de duurzaamheid van producten, projecten en gebieden beoordeelt op onder andere ecologie, biodiversiteit en circulariteit.
Omgevingsmanagement	Het actief betrekken en informeren van belanghebbenden en omgeving bij projecten om hinder te beperken en draagvlak te vergroten.
SBTi	Sustainable Development Goals: zeventien door de Verenigde Naties vastgestelde doelen voor duurzame ontwikkeling richting 2030.
Scope 1-emissies	Directe broeikasgasemissies uit eigen activiteiten, zoals brandstofgebruik van voertuigen en materieel.
Scope 2-emissies	Indirecte emissies door het gebruik van ingekochte elektriciteit, warmte of koeling.
Scope 3-emissies	Overige indirecte emissies in de waardeketen, zowel upstream als downstream.
SDG's	Sustainable Development Goals: zeventien door de Verenigde Naties vastgestelde doelen voor duurzame ontwikkeling richting 2030.
Stakeholders	Partijen die invloed hebben op of worden beïnvloed door de activiteiten van Heijmans, zoals medewerkers, klanten en omwonenden.
Strategische pijlers	De vijf pijlers Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team die richting geven aan de strategie 'Samen naar 2030'.
Tier 1	Directe leveranciers of partners die rechtstreeks producten of diensten aan ons leveren. Zij hebben een directe contractuele relatie met onze organisatie.
Tier 2	Leveranciers of partners die producten of diensten leveren aan onze Tier 1-partners. Zij bevinden zich één stap verder in de keten en hebben geen directe relatie met ons bedrijf.
Tier 3	Leveranciers of partners die producten of grondstoffen leveren aan Tier 2-partners. Dit zijn partijen die zich nog dieper in de keten bevinden en indirect bijdragen aan onze producten of diensten.
Upstream	Het deel van de waardeketen dat betrekking heeft op activiteiten en partijen vóór de eigen operatie, zoals grondstofwinning en toeleveranciers.
Waardeketen	Het geheel van activiteiten van grondstofwinning tot gebruik en einde levensduur van producten en projecten.
Waardecreatiemodel	Model dat inzicht geeft in hoe Heijmans waarde creëert op korte, middellange en lange termijn.
Welzijn	De mate waarin de leefomgeving bijdraagt aan fysiek, mentaal en sociaal welbevinden van gebruikers.
Zorgplicht (due diligence)	Het proces waarbij risico's en impacts op mens en milieu worden geïdentificeerd, voorkomen en gemitigeerd.

Afkortingen

Afkorting	Betekenis
ABP	Associated British Ports
ACLW	Asfalt Centrale Lage Weide
AI	Artificial Intelligence
AK	Stichting Administratiekantoor
ART	Automatisch Repeterende Taken
B2C	Business-to-Consumer
BBL	Besluit bouwwerken leefomgeving
BENG	Bijna EnergieNeutrale Gebouwen
BKGI	Broeikasgasintensiteit
BIM	Building Information Modeling
BKG	Broeikasgassen
CapEx	Capital Expenditure
CDP	Carbon Disclosure Project
CO ₂	Koolstofdioxide
CO ₂ e	Koolstofdioxide-equivalent
CPV	Commandopost Vastgoed
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DGBC	Dutch Green Building Council
DMA	Dubbele Materialiteitsanalyse
DKH	Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven
DOP	Duurzame Ontwerp Principes
E&W	Elektrotechnische en Werktuigkundige installaties
EBW-scan	Ecologie-, Bodem- en Water-scan
EME	Excess Materials Exchange

Afkorting	Betekenis
EPC	Energieprestatiecoëfficiënt
ESG	Environmental, Social & Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
ETS	Emissions Trading System
EU	Europese Unie
GHG	Greenhouse Gas
GIS	Geographic Information System
GvO('s)	Garanties van Oorsprong
GWP	Global Warming Potential
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
HRA	Hoog Risico Activiteiten
HVO	Hydrotreated Vegetable Oil
HVO100	100% Hydrotreated Vegetable Oil
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IRO	Impact, Risico of Kans
KPI	Key Performance Indicator
KRW	Kaderrichtlijn Water
KT	Korte termijn
LT	Lange termijn
MBO	Middelbaar beroepsonderwijs
MDR	Minimum Disclosure Requirements
MT	Middellange termijn
NABB	Nationale Aanpak Biobased Bouwen
NACE	Statistische classificatie van economische activiteiten in de Europese Gemeenschap



Afkorting	Betekenis
NGFS	Network for Greening the Financial System
NUTS	Territoriale indeling die de EU gebruikt om regionale statistieken te verzamelen, ontwikkelen en harmoniseren
OpEx	Operational Expenditure
OR	Ondernemingsraad
R&D	Research & Development
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
SDG('s)	Sustainable Development Goals
SBTi	Science Based Targets initiative
SCL	Safety Culture Ladder
SLA	Service Level Agreement
SLL	Sustainability Linked Loan
STOER	Schrappen Tegenstrijdige en Overbodige Regelgeving
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TTW	Tank-to-Wheel
TU	Technische Universiteit
VBDO	Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling
VCS	Verified Carbon Standard
VOR	Verklaring Omtrent Risicobeheersing
WKB	Wet kwaliteitsborging voor het bouwen
WTT	Well-to-Tank
WTW	Well-to-Wheel
WUR	Wageningen University & Research

Colofon

Het jaarverslag 2025 van Heijmans N.V. is te vinden op de website van Heijmans.

Contactpersonen:

Robert Koolen (rkoolen@heijmans.nl)

Bart Boleij (bboleij@heijmans.nl)

Claire Trügg (ctrugg@heijmans.nl)

Consultancy, concept, design and realization: DartDesign, Amsterdam
iXBRL, PDF & website realisatie: F19 Digital Reporting

Publicatiedatum:
20 februari 2026

heijmans