

Jaarverslag Koninklijke Heijmans N.V.

2024

In dit verslag.

Woord van onze CEO



Heijmans in één oogopslag



Hoogtepunten 2024



Prestaties 2024



Kerngegevens 2024



Dit is Heijmans



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



In gesprek met stakeholders



Financiële resultaten



Vooruitblik



Governance & risicomanagement



Corporate governance



Het aandeel Koninklijke Heijmans



Bestuur en Toezicht



Diversiteit



Verslag van de raad van commissarissen



Bezoldigingsverslag



Risicomanagement



Duurzaamheidsverslag



Algemene informatie



Onze prestaties in één oogopslag



Klimaat



Water



Biodiversiteit



Materiaalgebruik en circulaire economie



EU Taxonomie



Sociale informatie



(Zakelijk) Gedrag en Integriteit



Notities



Jaarrekening



Overige gegevens & bijlagen





Woord van onze CEO

We kijken terug op een sterk en succesvol 2024. Op alle fronten hebben we met onze bedrijfsactiviteiten goed gepresteerd. Dat is een groot compliment voor al onze enthousiaste, betrokken medewerkers. Mede dankzij hun inzet en prestaties hebben we onze positie in de markt verder kunnen versterken. Ook zijn we dit jaar volop aan de slag gegaan met onze herijkte bedrijfsstrategie 'Samen naar 2030'.

We beschikken hiermee over een leidraad die duidelijk maakt hoe en op welke gebieden Heijmans als duurzame aanvoerder het voortouw wil nemen, én met wie. In het verlengde hiervan hebben we vol overtuiging onze nieuwe merkbepalende gepresenteerd: 'Het kan samen'.

Positief over onze prestaties

Trots zijn we op de robuuste financiële resultaten die we in 2024 hebben behaald, met een omzet van € 2,6 miljard en een onderliggende EBITDA-marge die is gestegen naar 7,7%. Alle bedrijfsonderdelen - Wonen, Werken en Verbinden - presteerden binnen de strategische bandbreedte van 7-9% onderliggende EBITDA-marge. In 2023, met 'vier maanden Van Wanrooij' in onze boeken, kwamen we nog uit op een omzet van € 2,1 miljard. Alle bedrijfsonderdelen lieten een winstgevende omzetgroei zien.

Onze orderportefeuille (inclusief joint ventures) is met een waarde van € 2,8 miljard stabiel en goed gevuld. We zijn vooral te spreken over de verder stijgende kwaliteit van de orderportefeuille. Het is een goed teken dat het omzetaandeel van 'recurring business' blijft groeien, met name bij Werken en Verbinden. Terugkerende werkzaamheden op basis van een meerjarige klantrelatie zijn immers, met 35% van onze omzet, een belangrijk fundament onder ons businessmodel. Mede daarom blijven we ons sterk richten op deze terugkerende activiteiten, zoals het renoveren en verduurzamen van bestaande woningen, beheer en onderhoud van technische installaties en het uitvoeren van (herstel)werkzaamheden aan het wegennetwerk en verkeersinstallaties, inclusief dienstverlening op het gebied van bijvoorbeeld assetmanagement.

De vijf pijlers waarop we de bedrijfsstrategie 'Samen naar 2030' hebben gebouwd - Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team - zijn inmiddels breed vertaald in programmalijnen en -activiteiten. In 2024 hebben we onze organisatie hierop ingericht en collega's meegenomen in onze strategische visie en praktische uitvoering daarvan. De huidige prestaties en het toekomstperspectief geven ons veel vertrouwen in het realiseren van de strategische en financiële doelstellingen die we voor 2027 hebben vastgesteld, waaronder een onderliggende EBITDA-marge met een bandbreedte van 7-9%. Op weg hiernaartoe houden we vanzelfsprekend vast

aan een robuuste en voorspelbare bedrijfsvoering, met een selectief tenderbeleid en strikt risicomanagement. Bij het tenderen van projecten zorgen we voor een juiste balans tussen risicoacceptatie en verdienvermogen. Door deze aanpak is onze nettoschuld in 2024 verder afgenomen en hebben we de financiering voor de overname van Van Wanrooij in 2024 versneld en volledig kunnen aflossen.

Successen vieren

We kijken ook met veel trots terug op de andere successen die we in 2024 samen hebben gevierd. Zo hebben we twee prestigieuze prijzen in ontvangst mogen nemen. Ten eerste de FD Henri Sijthoff Prijs 2024 voor de beste verslaglegging in de categorie 'overig beursgenoteerd'. De jury loofde Heijmans om de inzichtelijke financiële rapportage en de duidelijke visie op duurzaam bouwen. En ten tweede de Publieksprijs in de ABN AMRO Duurzame 50 verkiezing. De drukbezochte Capital Markets Day, die op 22 mei 2024 plaatsvond in onze nieuwe houtskeletbouwwooningfabriek in Heerenveen, was ook een hoogtepunt. Gedurende het jaar zagen we het beursaandeel Heijmans stijgen van € 12,12 naar € 31,55. Daarmee was het in 2024 de grootste stijger aan de effectenbeurs Euronext in Amsterdam, met een stijging van 160%.

Veranderend veiligheidsbewustzijn

Onze inspanningen om de veiligheid in de bouwsector te verhogen blijven hard nodig. We houden vast aan ons credo: we werken veilig of we werken niet. Vanuit deze overtuiging moesten we in 2024 onze weekendwerkzaamheden aan de A13 uitstellen. Tijdens de voorbereiding bleek namelijk dat de genomen veiligheidsmaatregelen niet op orde waren, iets wat natuurlijk niet had mogen gebeuren. Daarop hebben we in samenspraak met opdrachtgever Rijkswaterstaat besloten het weekendwerk uit te stellen. Met dit besluit hebben we een voorbeeld gesteld voor de sector. Samen hebben we

duidelijk het signaal gegeven dat veiligheid op één staat. Helaas zien we bij wegwerkzaamheden nog steeds voorbeelden van roekeloos rijgedrag, het negeren van rode kruizen door weggebruikers en soms zelfs intimidatie en agressie tegenover wegwerkers. Dit is niet acceptabel. Het is belangrijk te beseffen dat onze wegwerkers zich dagelijks voor alle weggebruikers inzetten om de wegen in optimale conditie te brengen en te onderhouden.

Met onze veiligheidsstrategie richten we ons vooral op het naleven van gestandaardiseerde procedures bij hoogrisicoactiviteiten. We nemen bijvoorbeeld uitvoerig de tijd om bij de dagelijkse start van de werkzaamheden (dagstarts) de veiligheidsmaatregelen te benadrukken en spannen ons in om veiligheidsleiderschap verder te ontwikkelen. Recente cijfers over het aantal ongevallen met verzuim bij Heijmans laten een gelijkblijvend niveau zien. Wel zien we over 2024 de ernst van de ongevallen afnemen. Ook zijn medewerkers sneller geneigd om veilige en onveilige situaties te melden. Dat gedrag is bemoedigend, maar we mogen nooit op onze lauweren rusten. Veiligheid blijft daarom hoog op onze agenda staan.

Als sector moeten we ook onze eigen verantwoordelijkheid blijven nemen. Het is essentieel dat we elkaar durven aanspreken op onveilig gedrag, niet weggijken en samen onderzoeken waar en hoe we verbeteringen kunnen realiseren. Om dat te bereiken, ondersteunen we onder meer de nieuwe Praktijkleerstoel Integrale Veiligheid aan de TU Delft.

Woningmarkt: tekenen van opleving

De aantrekkende woningmarkt stemt positief. In 2024 hebben we 3.181 woningen verkocht, een stijging van 23% ten opzichte van het jaar daarvoor. Deze stijging is vooral het gevolg van een toename in woningverkoop aan particulieren. Hierdoor kwam de verhouding tussen particuliere en zakelijke verkoop eind 2024 uit op 60% - 40%. Door het beperkte aanbod en het gebrek aan harde plancapaciteit is de concurrentie op de woningmarkt verder toegenomen. De vraag blijft aanzienlijk groter dan het aanbod. In het middeldure huursegment zien we dat de verkoop is verschoven van institutionele beleggers naar woningcorporaties. Deze laatste groep maakt steeds meer middelen beschikbaar voor uitbreiding van haar portefeuille en verduurzaming van het bestaande woningbezit.

Bij Heijmans zijn we goed gepositioneerd om in de woningmarkt onze rol te pakken. We zijn vastbesloten de stijgende lijn te blijven volgen. Mede door de overnames van Van Wanrooij (2023) en Van Gisbergen (2024) is onze werkvoorraad gegroeid van 29.000 naar 37.000 nieuwbouwwoningen. Om dit ten volle te kunnen benutten, doen we een hernieuwde oproep aan beleidsmakers om de binnen- en buitenstedelijke 'harde' plancapaciteit te vergroten en wet- en regelgeving te uniformeren volgens landelijke normen. Dit om de industriële productie te kunnen versnellen, wat ook bijdraagt aan de betaalbaarheid van woningen. Om dit verder te stimuleren, heeft de markt behoefte aan snelheid van handelen. Dat vraagt om meer ambtelijke capaciteit, het verkorten of inperken van bezwaar- en beroepsprocedures en het geven van een stem aan woningzoekenden bij juridische procedures.

“

Als makers van de gezonde leefomgeving zijn we vastbesloten om Nederland beter achter te laten voor de generaties na ons. Wat ons drijft is het aanpakken van de grotere bouw- en transitieopgaven van ons land, in al hun complexiteit en onderlinge samenhang.

Werken: vernieuwingsvraag blijft sterk

De belangstelling voor renovatie van bestaande gebouwen groeit. Dit wordt gevoed door de toenemende vraag naar duurzame bedrijfshuisvesting, maar het aanbod hiervan is nog beperkt. Daarnaast zijn kantoorgebouwen vaak nog niet aangepast aan de tijdgeest en de nieuwe manieren van werken die in opkomst zijn. Verder zien we dat vernieuwing complex is vanwege technische eisen, hoge kosten en regelgeving, vooral in sectoren zoals zorg, onderwijs en industrie. Dit vergroot de behoefte aan strategisch assetmanagement. Heijmans speelt hierin een sleutelrol met expertise in energieoptimalisatie, veiligheid en datagedreven oplossingen, zoals realtime monitoring en storingsvoorspelling. We zien op dit gebied volop kansen, parallel aan onze groei in 'recurring business'.

Verbinden: biedt kansen en mogelijkheden

Op het gebied van renovatie of vervanging van essentiële infrastructuur is veel werk te verrichten. Veel wegen, bruggen, viaducten en tunnels stammen uit de naoorlogse jaren en hebben dringend onderhoud nodig. Daarnaast zorgt de toegenomen verkeersintensiteit en grotere belasting op onze wegen (asdruk) voor extra onderhoudsbehoefte. We zien een verschuiving in werkzaamheden van nieuwbouw naar vervanging en renovatie. De overheid wordt immers door de stikstofproblematiek gedwongen om vaker te kiezen voor grootschalige renovaties in plaats van de aanleg van volledig nieuwe objecten. Voor Heijmans is dit dagelijkse praktijk en een integraal onderdeel van onze kernactiviteiten. Op dit terrein liggen dan ook aantrekkelijke kansen en mogelijkheden voor ons.

Dat was ook het geval in 2024. Zo hebben we dit jaar de asfaltering van de snelweg A2 tussen de knooppunten Oudenrijn en Everdingen succesvol en op effectieve wijze afgerond. Het ging hier om een omvangrijk project op een van de drukste slagaders van ons wegennet. Voor toekomstige projecten komt de nieuwe Asfaltcentrale Lage Weide (ACLW) als geroepen. AsfaltNu, waarin Heijmans één van de twee aandeelhouders is, investeert in de bouw van deze meest duurzame, innovatieve en milieuvriendelijke asfaltcentrale van Europa. Hypermoderne technieken zorgen ervoor dat het nieuwe asfalt emissiearm, geurvrij en nagenoeg zonder geluid wordt geproduceerd. Bovendien is het asfalt vrijwel geheel circulair.

Uitdagingen met water

Tot de infrastructurele uitdagingen van de komende tijd rekenen we ook de wijze waarop we als samenleving met water moeten omgaan. Door klimaatverandering krijgen we te maken met een stijgende zeespiegel, extreem weer en hogere waterstanden in onze rivieren. We moeten bovendien rekening houden met periodes van langdurige droogte, met schaarste aan drinkwater en verontreiniging van oppervlaktewater als gevolg, maar ook met natte periodes, die kunnen leiden tot wateroverlast en overstromingen. De verwachte effecten van deze verschijnselen doen opnieuw

een beroep op onze kennis en het innovatieve vermogen dat we als 'Nederland waterland' door de eeuwen heen hebben opgebouwd. Alle betrokken partijen moeten in gezamenlijkheid tot een integrale visie en plan van aanpak komen. Om hier binnen Heijmans richting aan te geven, hebben we in 2024 het visiestuk 'Water Raakt!' opgesteld. Deze visie rust op vier pijlers waarop wij ons focussen: waterkwaliteit, waterbalans, watergebruik en waterveiligheid.

Netcongestie

Innovatief vermogen is ook nodig om het nijpende probleem van de netcongestie het hoofd te bieden. Om te kunnen voorzien in de stroombehoefte van nu en in de toekomst, moeten we ons richten op innovatieve oplossingen. Onze kennis van energie-infrastructuur en de gebouwde omgeving draagt bij aan een stabiel en betrouwbaar netwerk. We maken energiegids voor publieke en private opdrachtgevers, waaronder local grids op eigen terrein. We zorgen voor het ontwerp en de realisatie, we werken als integrale service-partner of we verzorgen het beheer en de exploitatie op de lange termijn. Daarnaast experimenteren we in de Nuenense wijk Waterviolier met een nieuw energiemanagementsysteem dat de beschikbaarheid en het gebruik van lokaal opgewekte energie optimaliseert. Onze eigen houtskeletbouwwooningfabriek in Heerenveen werkt grotendeels op zonnepanelen en een accu, waarin een overschot aan zonne-energie is opgeslagen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen

Als duurzame aanvoerder willen we een toonaangevende rol spelen bij het gezonder maken van de leefomgeving en het welzijn van bewoners, consumenten en weggebruikers. In nagenoeg alle facetten van ons werk zetten we hierop in, van ontwerpfase en uitvoering tijdens de bouw tot beheer en betrokkenheid na oplevering. Zo zoeken we actief naar mogelijkheden om de sociale cohesie in onze nieuwbouwprojecten te vergroten. We kijken hierbij ook naar de mogelijkheden van alternatieve en decentrale energiewinning, en naar efficiënt (her)gebruik van grondstoffen en materialen. Vanzelfsprekend zonder daarbij comfort en beleving voor de gebruiker uit het oog te verliezen. Het is goed om te zien dat de natuurinclusieve en klimaatadaptieve werkwijze die we in de nieuwbouwwijk Parijsch in Culemborg hebben toegepast landelijk navolging krijgt.

We zijn er trots op dat de ambitieuze klimaatdoelstellingen van Heijmans zijn goedgekeurd door het Science Based Target Initiative (SBTi). Met onze inspanningen op duurzaamheidsgebied blijven we binnen de richtlijnen van 'Parijs'. We houden daarbij vast aan de doelstelling om onze eigen bedrijfsvoering en de keten uiterlijk in 2040 klimaatneutraal te laten zijn. We blijven hierover transparant en toegankelijk rapporteren, in overeenstemming met de nieuwe vereisten van de EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In dat kader hebben we in 2024 ook een zogeheten dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Dat heeft tot de vaststelling geleid van zeven materiële thema's die voor Heijmans van zwaarwegend belang zijn. Naast klimaatverandering, gaat het om water, biodiversiteit en ecosystemen, materiaalgebruik en circulaire economie, eigen medewerkers, medewerkers in de waardeketen, en zakelijk gedrag.

We betreuren het dat (semi-)overheidsopdrachtgevers vrijgesteld zijn van het transparant rapporteren volgens de CSRD-richtlijnen. Als sector moeten we van begin tot eind de keten verduurzamen, en het zou daarbij wenselijk zijn dat ook opdrachtgevers binnen de (semi-)overheid hierin hun verantwoordelijkheid nemen. Het doel moet zijn om in de bouwketen te komen tot één gemeenschappelijke 'taal' om de sector te verduurzamen.

Het kan samen

Als makers van de gezonde leefomgeving zijn we vastbesloten om Nederland beter achter te laten voor de generaties na ons. Wat ons drijft is het aanpakken van de grotere bouw- en transitieopgaven van ons land, in al hun complexiteit en onderlinge samenhang. De woningnood, het wateroverschot én -tekort, de afnemende biodiversiteit, de energietransitie en het verstopte verkeersnet. Ons land moet vooruit, maar dat gaat niet als we de vele maatschappelijke tegenstellingen blijven uitvergroten. Wat we nodig hebben is een verbindende, oplossingsgerichte, integrale aanpak. Heijmans wil hierin een leidende rol pakken, en samen met onze opdrachtgevers, partners en gebruikers verder bouwen aan een toekomstbestendig Nederland. We zien deze uitdagingen als nieuwe kansen om ons als bedrijven met onze bedrijfsvoering verder te ontwikkelen.

Deze ambitie ligt aan de basis van onze nieuwe merkelofte: 'Het kan samen'. Sinds het najaar van 2024 vragen we hier via allerlei uitingen in onze kanalen én daarbuiten ruim aandacht voor. Ook intern laten we geen gelegenheid onbenut om deze belofte te benadrukken. Niet voor niets sluit deze naadloos aan op onze strategische koers 'Samen naar 2030' en onze financiële doelen voor 2027.

Medewerkers binden

Samen met alle collega's van Heijmans bouwen we aan de toekomst van Nederland. Samen vormen we één Heijmans – het is ons 'gele hart' dat ons verbindt. We werken voor elkaar, voor onze opdrachtgevers, en door heel Nederland. Dat maakt werken bij Heijmans bijzonder. We benadrukken dit op verschillende manieren en zorgen ervoor dat we medewerkers langdurig aan ons binden. We streven naar een diverse en inclusieve werkomgeving waar iedereen zich welkom voelt. Diversiteit in ons medewerkersbestand heeft daarom voortdurend onze aandacht. We geloven dat

verschillen in achtergrond, gender, visie, beleving en leeftijd ons sterker maken. Heijmans vindt het bovendien belangrijk om nieuwkomers een fijne, passende werkplek te bieden en hen daarmee de kans te geven een nieuw bestaan op te bouwen in Nederland. De kennis en kunde die zij meebrengen, vormt bovendien een verrijking voor onze organisatie. In 2024 zijn 31 gemotiveerde nieuwkomers bij ons gestart.

De arbeidsmarkt in onze sector is krap. Gelukkig slagen we er nog steeds in om veel nieuwe medewerkers aan te trekken, die zich herkennen in onze strategische koers en zich willen inzetten om deze verder vorm te geven. We blijven ook vooruitkijken. We zien volop kansen om verder te groeien, en daarvoor hebben we meer versterking nodig. Met het oog daarop hebben we eind 2024 onze nieuwe arbeidsmarktcommunicatiecampagne gelanceerd. We rekenen erop dat we ons hiermee nog beter kunnen profileren als aantrekkelijke werkgever en nog meer nieuwe collega's langdurig aan ons kunnen binden.

Outlook 2025

We rekenen op verder aantrekkende woningverkoop en aanhoudende groei van recurring business in Werken en Verbinden. Daarnaast stemt de kwalitatief goed gevulde orderportefeuille ons positief. Op basis hiervan verwachten we dat de omzet in 2025 zal doorgroeien naar € 2,75 miljard. De winstgevendheid zal naar verwachting toenemen naar minimaal 8,0% onderliggende EBITDA-marge. Ook in 2025 verwachten we dat alle sectoren binnen de strategische bandbreedtes presteren. In Q1 2025 verwachten we een positieve netto kaspositie te bereiken. Dat is één jaar eerder dan waar we aanvankelijk op hadden gerekend. Wat de impact is van de macro-economische onzekerheid die toe lijkt te nemen en wat de gevolgen zijn van juridische uitspraken rondom stikstof op langere termijn, is nog moeilijk voorspelbaar. Desalniettemin zijn onze verwachtingen voor 2025 goed.

Het is een mooi vooruitzicht om van 2025 weer een succesvol jaar voor Heijmans te kunnen maken. Om te blijven zorgen voor een gezonde leefomgeving waar mensen prettig kunnen wonen, werken en verbinden. En om dat te doen met alle Heijmans collega's, en onze opdrachtgevers, leveranciers, (onder)aannemers, partners en gebruikers. Want daar geloven we onvoorwaardelijk in: Het kan samen!

Ton Hillen

CEO Koninklijke Heijmans N.V.
28 februari 2025

Heijmans in één oogopslag

Hoogtepunten 2024	9
Prestaties 2024	16
Kerngegevens 2024	17



Hoogtepunten Algemeen

Hoofdsponsor Nationale Boomfeestdag

Als maker van de gezonde leefomgeving wil Heijmans jonge generaties inspireren om een actieve rol te spelen in de zorg voor de natuur.

Heijmans is door Euronext uitgeroepen tot 'Best Performer ASX 2024'

Met een koersstijging van 160% in 2024 was Heijmans bovendien de grootste stijger op de Amsterdamse beurs.



Lancering innovatieve meetbox voor biodiversiteit: BioBuddy

Kunstmatige intelligentie meet en analyseert de biodiversiteit in een gebied.



CO₂-ambities Heijmans goedgekeurd door internationaal Science Based Targets initiative (SBTi)

Heijmans streeft er als één van de eerste Nederlandse bouwbedrijven naar om net zero te zijn in 2040.

Introductie nieuwe arbeidsmarkt-communicatiecampagne

We zoeken vakmensen die zich willen ontwikkelen en samen met ons willen bouwen aan een duurzame toekomst voor Nederland.

Heijmans wint de prestigieuze FD Henri Sijthoff Prijs voor financiële verslaglegging

Deze erkenning onderstreept het streven om transparant, eerlijk en met een duidelijke duurzame visie te communiceren.

Innovatiemiddag levert twee concepten op tegen aanrijdgevaar op de bouwplaats

Heijmans, Dura Vermeer en Millenaar & Van Schaik werken de oplossingen van Rietveld en Brigade verder uit en gaan de concepten testen.

Winnaar 'Publieksprijs' ABN AMRO Duurzame 50: Harwil de Jonge van Heijmans

Heijmans introduceert nieuwe belofte 'Het kan samen'

Met een integrale en oplossingsgerichte aanpak neemt Heijmans een leidende rol bij maatschappelijke uitdagingen.

Investeren in biodiversiteit met partner Staatsbosbeheer

Samen planten we tot en met 2030 jaarlijks vier hectare bos aan in Nederland.

Hoogtepunten Wonen



Energiezuinig wonen in Eindhoven

Voor woningcorporatie 'Thuis' bouwt Heijmans 88 Horizonwoningen, waarvan de draagconstructie bestaat uit hout. Er wordt zo weinig mogelijk beton gebruikt, waardoor de CO₂-uitstoot beduidend lager is.

Gemeente Dordrecht en Heijmans tekenen koopovereenkomst project Admiraalsplein

Een natuurinclusief project waarbij 52 koopwoningen gerealiseerd zullen worden.

Duurzame heipaal voor het eerst gebruikt bij woningbouwproject Blent in Lent

De zogenaamde 'ECO-paal' is hot en leidt tot een betonbesparing van 30% en een CO₂-reductie van zo'n 25%.

Rochdale en Heijmans gaan Amsterdamse Van Deysselbuurt transformeren

Een herinrichtingsproject met aandacht voor het welzijn van bewoners.



Waterberging en zorgappartementen in project Spinaker

Startsein bouw voor de gebiedsontwikkeling rondom de Piushaven in Tilburg, met aandacht voor waterberging.

Heijmans sluit zich aan bij Bouwtafel Waterzuinige Wijken Gelderland

Slim omgaan met water, nu en in de toekomst, vraagt om een gezamenlijke aanpak.

Heijmans en de Vogel- bescherming slaan handen ineen

Met de samenwerking willen beide partijen ervoor zorgen dat vogels nog beter hun plek vinden in het stedelijk gebied.

Heijmans boekt resultaat met natuurinclusief bouwen Parijsch in Culemborg

Uit een langlopende monitoringsstudie door ecologen van Heijmans blijkt dat nieuwbouwwoningen biodiversiteit in een gebied kunnen aanjagen.

Start bouw 264 betaalbare huurappartementen Berlijnplein in Leidsche Rijn

Het project, BLOEI 030, bestaat uit 156 sociale huurwoningen en 108 middelhuis woningen.

Hoogtepunten Wonen

Eerste houtskeletbouwwoningen volgens het Horizon-concept geplaatst in Borg & Buiten, onderdeel van nieuwbouwwijk Parijsch in Culemborg

Overname Van Gisbergen

Met de aankoop van het ontwikkel- en bouwbedrijf uit Hooge Mierde versterkt Heijmans haar marktpositie in de regio Groot-Eindhoven.



Heijmans en WUR presenteren: zeven principes voor een gezonde bodem.

Zeven praktische maatregelen voor de gehele bouwsector.

Oplevering van het duurzame woonproject De Groene Steegjes in Utrecht

Een indrukwekkend staaltje stedelijke ontwikkeling, waarin duurzaamheid en biodiversiteit centraal staan.

Heijmans innoveert met hennepvezel

Start proef met biobased bouw materiaal bij houtskelet-bouwwoningen: van teelt naar isolatiemateriaal.



Heijmans lanceert een pilot in vijf nieuwbouwprojecten met regenwateropslag bij zelfontwikkelde woningen

Bouw van zevenhonderd huurappartementen in Limburg

Kwaliteit was de onderscheidende factor in de keuze voor Heijmans.

Minister Mona Keijzer bezoekt gebiedsontwikkeling Dreven Gaarden Zichten (Heijmans, Staedion en gemeente Den Haag)

Dit betreft de vervanging van sociale huurwoningen en de bouw van huur- en koopwoningen, versterking van de leefbaarheid, wijk economie, sociale cohesie en gezondheid van de bewoners, en de mobiliteits- en energietransitie. Hier komt alles samen.



De gemeente Oirschot kiest Heijmans als exclusieve partner voor de gebiedsontwikkeling van de Kemmer

Het betreft een nieuw woonlandschap van vierhonderd woningen waarin natuurinclusief, biobased bouwen en gemeenschapsvorming centraal staan.

Hoogtepunten Werken

Wethouder Zeegers geeft startsein laatste fase aanleg urban waterbuffer Hart van Zuid

Dankzij de waterbuffer wordt jaarlijks tot 30 miljoen liter regenwater hergebruikt. Dat zorgt voor droge voeten op natte dagen en voldoende water in droge perioden.



Renovatie hoofdkantoor Rabobank afgerond: circulair verbouwen voor de toekomst

De CO₂-uitstoot van de materialen die circulair zijn toegepast, ligt 55% lager dan bij een gewone renovatie.

Startsein nieuwbouw onderwijs- en onderzoeksgebouw Physics TU Delft Campus

Door hergebruik van sloopmateriaal wordt toegewerkt naar een CO₂-neutrale, circulaire en klimaatadaptieve campus.



Heijmans start Quick Response Team in Schiphol terminals

Door simpele verstoringen effectief en snel te verhelpen, kan Schiphol reizigers kwaliteit en goede dienstverlening bieden.



Renovatie De Nieuwe Post Arnhem

Heijmans houdt zich, samen met een aantal partners, de komende jaren bezig met de circulaire verduurzaming en uitbreiding van het gemeentelijk monument.

Royal FloraHolland kiest Heijmans als meerjarige partner voor de Hard Services dienstverlening

Heijmans zet expertise in voor het technisch onderhoud en beheer van de 1,8 miljoen m² terreinen, gebouwen en technische installaties van de locaties in Rijnsburg, Aalsmeer en Naaldwijk.



Uitzichtpunt Binnenhof wordt feestelijk geopend

Vanaf het stalen uitzichtpunt, gebouwd door Heijmans, is de renovatie van het Binnenhof van bovenaf te bewonderen. Het demontabele platform kan later elders opnieuw een hoogtepunt vormen.



Hoogtepunten Werken

Heijmans bouwt nieuwe hybride operatiekamer Jeroen Bosch Ziekenhuis

Dankzij een zorgvuldige afstemming met het ziekenhuis, werden geplande operaties tijdens de bouw zonder hinder uitgevoerd.



Heijmans maakt duurzame Science Campus in Leiden

Een nieuw, hypermodern onderwijs-, werk- en laboratoriumcomplex met oog voor de eindgebruiker. Het project wordt in drie fases gerealiseerd en bestaat totaal een oppervlakte van ca. 175.000 m².



Oplevering nieuwe woontorens TU/e Campus

Diverse ontmoetingsplekken voor de studenten ondersteunen de bruisende community waar wonen, studeren en recreëren samenkomen.

Aannemingsovereenkomst voor de bouw en uitbreiding van terminal Eindhoven Airport

Het gaat om een uitbreiding van ruim 10.000 m² na de veiligheidscontrole en zo'n 2.000 m² voor de veiligheidscontrole. Bovendien maken we onder de grond een nieuwe bagagekelder en een waterbassin. Dit vergroot de capaciteit van de huidige terminal significant.



Renovatie Amsterdam UMC

Drie torens van het Amsterdam UMC werden gerenoveerd, terwijl het ziekenhuis 24/7 in gebruik bleef. Het project wordt begin 2025 volledig afgerond.

Gewijzigde scope onderhoudscontract ASML

Per 1 januari 2024 is Heijmans verantwoordelijk voor het integraal beheer en onderhoud van de kantoorgebouwen en het logistieke centrum op de Campus in Veldhoven.



Hoogtepunten Verbinden

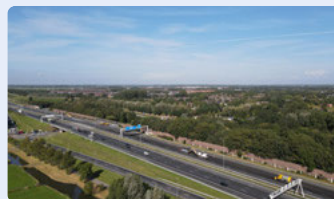
Vitens sluit vierjarige raamovereenkomst met combinatie, waaronder Heijmans

Bij de renovatie of nieuwbouw van drinkwaterproductielocaties wordt ingezet op CO₂-reductie, biodiversiteit en waterreststromenvermindering.



Circulair asfalt ingezet voor groot onderhoud delen A12

In opdracht van Rijkswaterstaat verving Heijmans over een lengte van ruim dertien kilometer bestaand asfalt door een (deels circulaire) variant met een geluidsreducerende laag.



In opdracht van TenneT bouwen we aan uitbreiding energienetwerk Zuid-Limburg

Ter bevordering van verdere verduurzaming en duurzame opwek in Zuid-Limburg.



Recycling 1.050 LED-baanlampen Kaagbaan Schiphol

Na de afgelopen jaren groot onderhoud te hebben verricht aan de Polderbaan en de Zwanenburgbaan werd de gerenoveerde Kaagbaan in mei opgeleverd aan luchthaven Schiphol.



Vierjarige samenwerkingsovereenkomst met provincie Utrecht om het wegennet sterk en veilig te houden

Met een totale opdrachtwaarde van maximaal 125 miljoen euro. We zijn geselecteerd op basis van onze visie op duurzaamheid en duurzame aanpak.



Strategisch partner in tienjarig raamcontract Gasunie

Een contract voor onderhoud en beheer van bestaande aardgasleidingen en de aanleg van nieuwe leidingen voor onder andere waterstof, groen gas en CO₂.



Hoogtepunten Verbinden

Start uitvoering natuurprojecten dijkversterking Lauwersmeerdijk

Combinatie Waddenkwartier voert drie projecten uit: kwelderontwikkeling, getijdengebied in de Marnewaard en een natuurlijke overgang tussen de dijk en het wad.



Onderhoud wegkantsystemen Noord-Oost Nederland met 3,8 jaar verlengd

In totaal verzorgt Heijmans voor acht provincies het onderhoud voor Rijkswaterstaat.



Heijmans participeert via AsfaltNu in ultramoderne, duurzame asfaltcentrale

Met innovatieve technieken kan 100% circulair asfalt emissiearm, geurvrij en nagenoeg zonder geluid geproduceerd worden.



Heijmans levert eerste infraproject op met zelfhelend beton

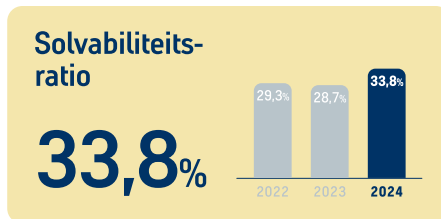
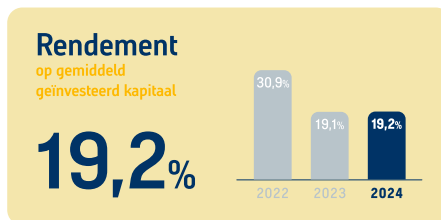
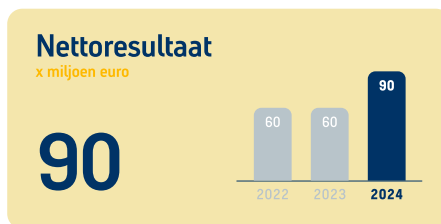
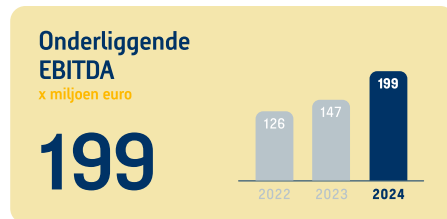
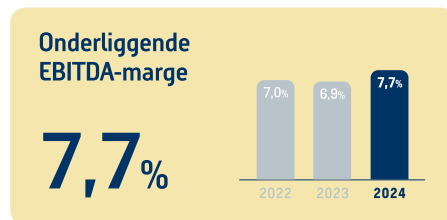
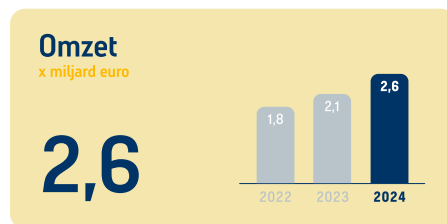
De nieuwe spooronderdoorgang op de N631 in Rijen had de primeur.

Officiële ingebruikname A1 tussen Apeldoorn en Azelo

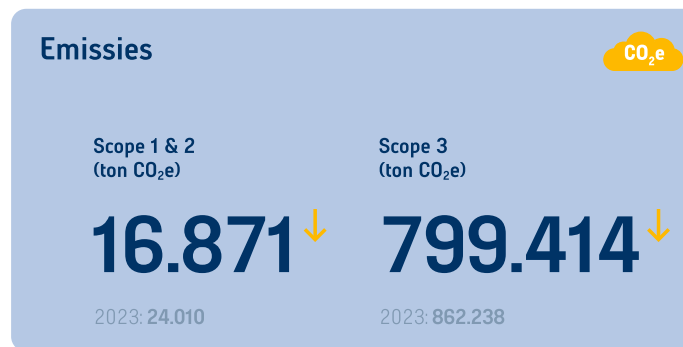
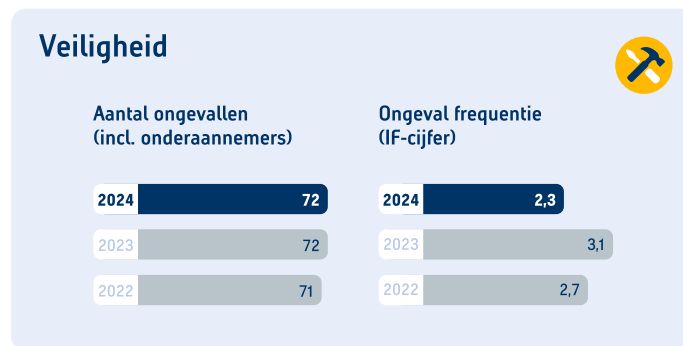
Voor de bouw hebben we gebruik gemaakt van emissieloze bouwmachines, slim hergebruik van materialen en zonnepanelen voor verkeersinstallaties.

Prestaties 2024

Financieel



Niet-financieel



Cijfers over veiligheid zijn exclusief overgenomen bedrijven Van Wanrooij en Van Gisbergen. Diversiteit vrouwen is exclusief Van Gisbergen.

Kerngegevens 2024

Kengetallen	2020	2021	2022	2023	2024
Resultaat x € miljoen					
Opbrengsten	1.746	1.748	1.812	2.117	2.584
Onderliggende EBITDA ¹	85	106	126	147	199
Onderliggende EBITDA-marge ¹	4,9%	6,1%	7,0%	6,9%	7,7%
Operationeel resultaat (EBIT)	56	55	71	81	111
Operationele marge ¹	3,2%	3,2%	3,9%	3,8%	4,3%
Resultaat na belastingen	40	50	60	60	90
Netto marge ¹	2,3%	2,9%	3,3%	2,8%	3,5%
Vermogen x € miljoen					
Totaal activa	931	991	1.083	1.336	1.369
Gemiddeld vierkwaartaals geïnvesteerd kapitaal ¹	259	255	229	423	579
Eigen vermogen	226	268	317	384	463
Nettoschuld / (Netto kas) ¹	-37	-91	-151	137	10
Indirecte kasstroom x € miljoen					
uit operationele activiteiten	128	109	110	84	249
uit investeringsactiviteiten	-33	-32	-17	-314	-59
uit financieringsactiviteiten	-29	-42	-66	33	-125
Kasstroom per saldo in periode	66	35	27	-197	65
Verhoudingsgetallen in %					
Rendement op gemiddeld vierkwaartaals geïnvesteerd kapitaal (ROCE) ¹	21,5%	21,6%	30,9%	19,1%	19,2%
Resultaat na belastingen ¹ :					
- als % eigen vermogen	17,7%	18,8%	18,8%	15,6%	19,4%
- als % opbrengsten	2,3%	2,9%	3,3%	2,8%	3,5%
Solvabiliteitsratio	28,8%	30,1%	29,3%	28,7%	33,8%

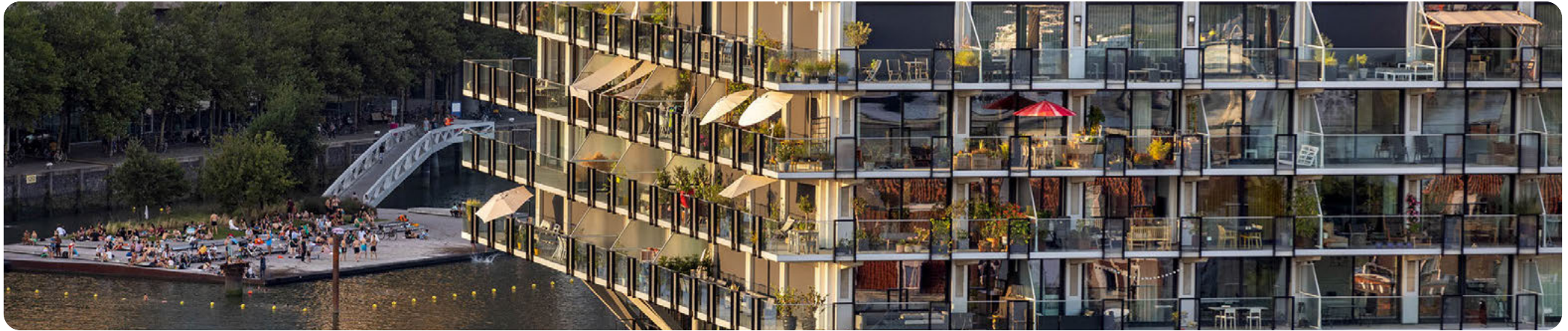
Kengetallen	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal aandelen ultimo boekjaar x 1.000					
Uitgegeven gewone aandelen	21.933	22.760	23.553	26.826	27.478
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	21.715	22.415	23.223	24.933	27.210
Gegevens per aandeel x € 1²					
Eigen vermogen	10,41	11,96	13,65	15,40	17,02
Operationeel resultaat (EBIT)	2,56	2,46	3,05	3,25	4,09
Resultaat na belastingen	1,85	2,24	2,57	2,40	3,31
Dividend	0,73	0,88	1,01	0,89	1,64
Koersinformatie x € 1					
Slotkoers ultimo	9,33	14,90	10,12	12,12	31,55
Hoogste koers	9,67	15,40	15,70	12,90	32,40
Laagste koers	4,47	9,26	9,19	9,99	12,06
Overige gegevens					
Orderportefeuille (inclusief joint ventures) x € miljoen	1.946	2.061	2.358	2.757	2.751
Medewerkers in FTE (gemiddeld aantal)	4.678	4.706	4.815	5.119	5.381

1 Zie verdere toelichting Bijlagen - Alternatieve prestatiemaatstaven.
2 De gegevens per aandeel zijn uitgedrukt ten opzichte van het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen. Dividend per aandeel is op basis van het aantal gewone aandelen ultimo van het jaar.

Dit is Heijmans

De wereld om ons heen	19
Ons profiel	25
Onze missie en visie	33





De wereld om ons heen

Met onze bedrijfsactiviteiten staan we midden in de samenleving. Vanuit die positie hebben we te maken met een wereld die voortdurend in beweging is. De invloed van demografische, economische, sociaal-culturele, ecologische, technologische en politieke ontwikkelingen op onze bedrijfsvoering is onmiskenbaar. Het is van groot belang dat we deze ontwikkelingen goed in het vizier houden en hier effectief op inspelen. Alleen zo kunnen we een positieve impact maken op de wereld om ons heen.

Afgelopen jaar werd gekenmerkt door veel onrust in de wereld en ook in 2025 lijkt deze onrust zich voort te zetten. In Nederland hebben we te maken met een politiek klimaat van toenemende polarisatie, waarbij het succesvolle poldermodel steeds verder naar de achtergrond verdwijnt en populisme een steeds prominentere plek inneemt in het bestel. De meeste economische vooruitzichten zijn daarentegen volgens deskundigen niet negatief te noemen. De bouwnijverheid staat voor een uitdagende en vooral ook grote opgave.

Woningmarkt van het slot

De woningmarkt kampt met een structurele schaarste aan woningen, terwijl de vraag blijft stijgen. In september 2024 bereikte Nederland de mijlpaal van 18 miljoen inwoners. Volgens prognoses van het CBS zal de bevolking groeien naar 19 miljoen mensen in 2037, met een mogelijke bovengrens van 22,3 miljoen in 2070.

Naast bevolkingsgroei speelt ook gezinsverdunding en vergrijzing een rol in de woningvraag. Steeds meer huishoudens bestaan uit één of twee personen, waardoor niet alleen de totale vraag naar woningen toeneemt, maar ook de behoefte aan andere woningtypes. Om de bevolkingsgroei en de veranderende huishoudensamenstelling op te vangen, is het noodzakelijk om jaarlijks 100.000 woningen te bouwen tot 2030. Echter, een tekort aan harde plancapaciteit, de langdurige en complexe vergunningprocedures, toenemende regelgeving en de beperkte beschikbaarheid van arbeidskrachten zorgen ervoor dat de druk op de woningmarkt onverminderd hoog blijft.

Een overmatige focus op binnenstedelijke bouw heeft geleid tot een te eenzijdig woningaanbod en, door de toegenomen complexiteit, tot een vertraging in de bouwsnelheid. Veel van deze binnenstedelijke projecten zijn grootschalig van aard. Door het terugtrekken van institutionele investeerders en het indienen van beroepsprocedures zijn verschillende geplande woningprojecten vertraagd of zelfs niet doorgegaan wegens een tekort aan voldoende voorverkoop.

De roep om tweederde betaalbaar te bouwen is begrijpelijk en klinkt voor velen als muziek in de oren. Maar de vraag blijft: wie gaat dat betalen? Daarbij lijkt er opnieuw een obstakel te zijn opgeworpen dat de bouwproductie juist verder belemmert in plaats van stimuleert.

Daarnaast had de sector te maken met stijgende bouwkosten, wat de betaalbaarheid van woningen verder onder druk zette. Om woningen betaalbaar te houden voor de consument, is uniforme landelijke regelgeving noodzakelijk om verdere industrialisatie van de woningproductie mogelijk te maken.

Er liggen veel initiatieven en plannen klaar, maar slechts een klein percentage daarvan is vastgelegd in een onherroepelijk bestemmingsplan. Hierdoor blijft er op de korte termijn een gebrek aan harde plancapaciteit. Bezwaarprocedures vertragen vaak de voortgang. Er zijn positieve signalen, zoals de versnelde behandeling van bezwaarprocedures door de Raad van State ten behoeve van vergunningsverlening en een groeiend besef dat obstakels rond nuts aansluitingen snel opgelost moeten worden. Toch zijn er ook de nodige uitdagingen, zoals gebrek aan ambtelijke capaciteit bij lokale overheden, het ontbreken van een actuele beleidsvisie voor de woningmarkt en vooral de diverse bovenwettelijke regels die averechts werken ten aanzien van de betaalbaarheid en schaalbaarheid in de bouwsector. Maatregelen voor bouwen in alle prijssklassen en een voldoende evenwicht tussen appartementen en grondgebonden woningen zijn nodig om doorstroming te bevorderen en de woningvoorraad toekomstbestendig te maken, als ook uniforme landelijke regels en eisen aan de woningbouw. Heijmans heeft ondanks deze uitdagingen vertrouwen in de woningmarkt, aangezien de vraag naar woningen de komende jaren op hoog niveau blijft en blijft toenemen.

Operatie herstel en vernieuwing

Nederland staat voor een enorme infrastructurele opgave met de vele verouderde naoorlogse wegen, bruggen en sluisen die dringend aan renovatie of vervanging toe zijn. In de infrasector zullen tenders meer in treintjes moeten worden aanbesteed om tenderkosten en de benodigde capaciteit te verlagen, en de slagingskans te vergroten. Door deze wijze van aanbesteding zullen uitvoeringskosten als gevolg van repeterende werkzaamheden lager worden en worden ook faalkosten verder teruggedrongen. Bovendien moeten we snel maatregelen nemen tegen de extreme weersomstandigheden, zoals een overschot aan water versus een langdurige droogte, want uitstel bedreigt de veiligheid en leefbaarheid in ons land. De kosten zijn hoog en de Haagse

budgetten lijken ontoereikend. De opgave wordt extra uitdagend door een beperkt aantal arbeidskrachten, bouwmaterialen en de urgentie om klimaatneutraal te werken. Heijmans wil als duurzame aanvoerder bijdragen door in te zetten op vernieuwende en kostenefficiënte bouwmethoden, het verminderen van CO₂- en stikstofuitstoot en het bevorderen van circulair bouwen.

Omgaan met water

Water speelt een steeds grotere rol in ons leven. Klimaatverandering zorgt niet alleen voor een stijgende zeespiegel en hogere waterstanden in de rivieren, maar ook voor langdurige perioden van droogte, drinkwaterschaarste en het verslechteren van de waterkwaliteit. De waterkwaliteit staat ook onder druk door economische activiteiten. Nederland heeft een rijke traditie in watermanagement, maar de huidige uitdagingen vragen om innovatie en samenwerking. Alleen door een gezamenlijke, integrale aanpak kunnen we nieuwe uitdagingen in onze waterhuishouding effectief te lijf.

Het natuurlijke water- en bodemsysteem moet vanaf nu het uitgangspunt voor de inrichting van ons land gaan vormen, met als prioriteit het herstel van de verstoorde waterbalans. Deze balans beïnvloedt waterveiligheid, natuur, voedselproductie en gezondheid. Steeds vaker bepalen nationale richtlijnen waar gebouwd kan worden. Tegengestelde belangen leiden tot stevige discussies en trage besluitvorming.

De Europese Kader Richtlijn Water en de Omgevingswet stellen strenge eisen, wat de vergunningverlening bij bouwprojecten complex maakt. Ook de beschikbaarheid van schoon en veilig drinkwater lijkt voor velen van ons vanzelfsprekend. Het idee dat er op elk moment water uit de kraan stroomt, is diep verweven met onze dagelijkse gewoontes. Toch moeten we ons bewust worden van de kwetsbaarheid van deze vanzelfsprekendheid. Klimaatverandering, bevolkingsgroei en een toenemende druk op onze natuurlijke hulpbronnen vragen om een herziening van hoe we met water omgaan. Deze realiteit dwingt ons om stil te staan bij het gebruik van drinkwater voor toepassingen die niet altijd logisch zijn. Het doorspoelen van toiletten en het besproeien van tuinen met zuiver drinkwater zet druk op onze watervoorziening en is niet langer houdbaar. Deze inzichten

vragen om een nieuwe visie op watergebruik. Hoe kunnen we onze omgeving en leefgewoonten aanpassen om slimmer, duurzamer en bewuster om te gaan met water? Dat is een vraag die niet alleen vraagt om innovatie, maar ook om samenwerking en gedragsverandering. Om Nederland beter bestand te maken tegen extreme weersomstandigheden, is een combinatie van preventieve maatregelen en waterrobuust bouwen noodzakelijk. Voor Heijmans biedt water een belangrijke kans om waarde toe te voegen binnen ons werkgebied en bij te dragen aan een gezonde leefomgeving. Onze aanpak is gebaseerd op vier pilaren: het verbeteren van waterkwaliteit, het bevorderen van waterbalans, het optimaliseren van watergebruik en het waarborgen van waterveiligheid.

Verlagen CO₂e-footprint

Nederland heeft zich gecommitteerd aan de doelen die zijn overeengekomen in het Klimaatakkoord van Parijs. Hierin is vastgelegd dat we de opwarming van de aarde moeten tegengaan door de hoeveelheid emissies van broeikasgassen, waaronder CO₂, terug te dringen. Het Nederlandse streven is om in 2050 95% minder broeikasgassen uit te stoten dan in 1990. Het jaar 2030 is aangewezen als een belangrijk meetmoment; dan moet de behaalde reductie 55% zijn.

De kans dat Nederland deze tussendoelstelling haalt, raakt volgens het Planbureau voor de Leefomgeving steeds meer uit zicht. In de jaarlijkse Klimaat en Energieverkenning (KEV) van oktober 2024 kwam dit orgaan tot de conclusie dat de kans hierop is gedaald tot minder dan 5%. De Raad van State zei in reactie op deze bevindingen dat het kabinet zo snel mogelijk effectievere maatregelen moet nemen om aan de doelstellingen te voldoen.

Heijmans ziet dat de politieke wil om de verduurzamingsdoelen te bereiken nog steeds aanwezig is, maar de daadkracht ontbreekt. Vanuit het Klimaatakkoord is het doel gesteld om vóór 2030 1,5

miljoen woningen te verduurzamen en in 2050 moeten 7 miljoen woningen en 1 miljoen gebouwen van het gas af. Het huidige tempo is onvoldoende om deze doelen te halen. Politiek en bedrijfsleven moeten samenwerken en budgetten en wetgeving aanpassen om de energietransitie te versnellen. Als bouwsector moeten we blijven investeren in schonere, snellere en slimmere maakmethodes. Heijmans onderschrijft deze ambitie en stuurt hier volop op.

Circulaire economie

In de circulaire economie worden producten en materialen hergebruikt, waardoor grondstoffen hun waarde behouden. Door de aandacht voor circulair bouwen komt er ook steeds meer belangstelling voor de gehele levenscyclus van een gebouw: van ontwerp tot het hergebruik van reststoffen bij sloop. Deze omschakeling vereist veel inspanning, zoals de evolutie van materiaalstromen naar kringlopen. Het gebruik van biobased materialen en het hergebruik van bouwgrondstoffen en -materialen dragen bij aan een vermindering van het gebruik van primaire grondstoffen, wat op zijn beurt leidt tot een lagere uitstoot van broeikasgassen in de bouw. Heijmans draagt bij door circulaire ontwerpen en materiaalpaspoorten te maken, wat inzicht geeft in de gebruikte materialen, het hergebruik vergemakkelijkt en op die manier het gebruik van primaire grondstoffen reduceert.

Stikstof

Het aanhoudende stikstofprobleem is al jaren een groot struikelblok voor de aanleg van nieuwe wegen en woongebieden. Op dit moment kan vanwege de uitspraken van de Raad van State van 18 december 2024 voor nieuwbouwprojecten een natuurvergunning nodig zijn. De bouwsector heeft echter een zeer klein aandeel in het veroorzaken van de stikstofdepositie (minder dan 0,6%, volgens cijfers van Bouwend Nederland). Heijmans heeft voor nagenoeg al zijn projecten in eigen ontwikkeling Aerius-berekeningen laten maken en waar nodig maatregelen genomen, waardoor de stikstofdepositie tijdens de bouwfase binnen de wettelijke grenzen blijft. Voor een oplossing op de langere termijn is een verdergaande bronaanpak van de grootste uitstoters noodzakelijk.

Biodiversiteit moet verbeteren

Wereldwijd staat de biodiversiteit – de soortenrijkdom van al het leven op aarde – zwaar onder druk. In Nederland is de afgelopen honderd jaar maar liefst 85% van de biodiversiteit verloren gegaan. Eind 2022 hebben bijna tweehonderd landen op de VN-top in Montreal doelen opgesteld om de achteruitgang te stoppen en uiteindelijk de biodiversiteit te herstellen. Doelen voor 2030 zijn bijvoorbeeld het beschermen van minimaal 30% van het land- en wateroppervlak en een forse reductie van de gebruikte hoeveelheden pesticiden.

Het ministerie van LVN buigt zich al enige tijd over de Nederlandse uitwerking van de internationale afspraken. Inmiddels zijn de doelen van Montreal vertaald in een Nationaal Dashboard Biodiversiteit. Daaruit valt af te lezen in hoeverre Nederland op koers ligt om de doelen voor 2030 te behalen. Eind 2024 presteert Nederland nog steeds ondermaats op alle veertien doelen.

In 2024 schrapte de overheid de verplichting om nestgelegenheden op te nemen in het Besluit Bouwwerken Leefomgeving (BBL). Dit leidde tot veel reacties vanuit bouwbedrijven, waaronder Heijmans, natuurbeschermingsorganisaties en andere betrokken partijen. Naar aanleiding hiervan heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen die de minister oproept om de verplichting voor nestvoorzieningen in nieuwbouw te behouden. Dit is een belangrijke stap in de bescherming van soorten zoals de huismus, de gierzwaluw en vleermuizen, die Heijmans ondersteunt.

Heijmans neemt ook op het gebied van biodiversiteit zijn verantwoordelijkheid. We zijn ons ten eerste bewust van de impact van onze sector op de natuur en daarom dragen we actief bij aan het creëren van een natuurinclusieve gebouwde omgeving en het herstel van de biodiversiteit.

Schaarste op de elektriciteitsnetwerken

De sterk toegenomen vraag naar stroom leidt tot steeds meer schaarste en verstopping van de elektriciteitsnetwerken. Dat is vanzelfsprekend niet bevorderlijk voor de energietransitie. De overstap naar emissieloze transportmiddelen dreigt spaak te lopen als de laadinfrastructuur niet flink wordt uitgebreid. En nieuwbouwprojecten lopen het risico om niet of vertraagd te worden aangesloten op nutsvoorzieningen. Om de energielevering in de toekomst zeker te stellen zijn grote aanpassingen en uitbreidingen van de hoofdinfrastructuur en lokale netwerken nodig.

Intussen vragen steeds meer opdrachtgevers het gebruik van emissieloos materieel in de bouw. Neem bijvoorbeeld een belangrijke partij als Rijkswaterstaat, die de ambitie heeft om uiterlijk in 2030 volledig klimaatneutraal te zijn en circulair te werken. De transitie naar zero-emissie bouwen kent echter nog aanzienlijke uitdagingen. Dit betreft bijvoorbeeld het verkrijgen en effectief inzetten van emissieloos materieel, evenals het inrichten van een praktisch werkbaar laadprotocol. Daarnaast zijn opdrachtgevers niet automatisch bereid om het gebruik van emissieloos materieel voor te schrijven in hun tenderbeleid en zo ook bij te dragen aan het terugverdienen van de extra investeringen in schoon materieel. Met consistent beleid moet het een onomkeerbare weg zijn om steeds schoner te produceren.

Krapte arbeidsmarkt houdt aan

De krapte op de arbeidsmarkt treft steeds meer bedrijven en sectoren. De beschikbaarheid van praktisch geschoolde vakmensen en ervaren personeel, zoals projectleiders, uitvoerders en werkvoorbereiders, blijft achter bij de vraag en de grote transitieopgave in de bouwnijverheid die voor ons ligt. De prognoses voor de nabije en verdere toekomst zijn helaas ook niet hoopgevend, gezien de terugloop in aanmeldingen voor technische en bouwgerelateerde studies. Het is daarom belangrijk om aan de voorkant van tenderselecties zeer bewuste keuzes te maken. Daarnaast hebben verschillende bedrijven in de bouw de afgelopen jaren ingezet op arbeidsmigranten. De inzet van deze beroepsgroep is steeds vaker onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie.

Net als Heijmans ondervinden ook onze leveranciers en onderaannemers in de keten in toenemende mate hinder van het tekort aan vakmensen. Voor alle partijen is het noodzakelijk om de beschikbare vakmensen zo efficiënt en slim mogelijk in te zetten. Los van het feit dat in onze ogen de inzet van arbeidsmigranten onontkoombaar is gezien de grootschalige opgave in de bouwnijverheid die op ons afkomt. We zullen daarnaast sterker moeten inzetten op automatisering, standaardisering en digitalisering. Kansen liggen op het gebied van modulaire bouwtechnieken, de ontwikkeling van nieuwe digitale oplossingen en tools, het aantrekken van nieuwkomers en zij-instromers, en het opleiden van personeel in eigen huis.

Bij de bouw en renovatie c.q. verduurzaming van grotere gebouwen zien we dat opdrachtgevers steeds eerder in het proces partnerselectie toepassen om daarmee capaciteit te waarborgen en kennis en kunde vroegtijdig in het proces te betrekken. Deze 1-op-1 selectie juichen we toe, zodat we selectiever en effectiever kunnen zijn in het inzetten van onze resources en we ook vroegtijdig een afweging kunnen maken tussen risicoacceptatie en verdienvermogen.

Veranderende wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving verandert voortdurend en heeft directe invloed op bedrijven, zeker ook in de bouwsector. Heijmans werkt in dit dynamische veld en benadrukt de noodzaak van consistent en langjarig overheidsbeleid om efficiëntie in de sector te realiseren en modulair te kunnen industrialiseren, om daarmee productie te kunnen vaststellen, faalkosten te reduceren en de betaalbaarheid te borgen.

Voor boekjaar 2024 is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van toepassing op beursgenoteerde bedrijven, waaronder Heijmans. De CSRD vereist een gedetailleerde rapportage over de impact op mens en milieu. Meer informatie is te vinden in het duurzaamheidsverslag.

De Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb), die sinds januari 2024 in fasen ingaat, beoogt de bouwkwaliteit en het toezicht te verbeteren. Daarnaast legt de Landelijke Nota Gezondheidsbeleid 2020-2024 de nadruk op publieke gezondheid in ruimtelijk beleid, een benadering die dicht bij de missie van Heijmans staat door de gebruiker en gezonde leefomgevingen centraal te stellen.

Digitalisering

Digitalisering is essentieel in de bouw, met snelle ontwikkelingen in producten en diensten. Binnen Heijmans spelen technologieën zoals augmented reality (AR), virtual reality (VR), artificial intelligence (AI), drones en digitale projectmanagementtools een steeds grotere rol. We benutten de kracht van slimme (digitale) technologie. Deze innovaties helpen ons niet alleen beter in te spelen op klantbehoeften, maar ook om medewerkers efficiënter in te zetten door automatisering en datagestuurde werken. Hierdoor zijn we in staat om slimmer te werken. Niet onbelangrijk in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Digitalisering verbetert de veiligheid en maakt processen efficiënter, maar verhoogt ook de afhankelijkheid van technologie, wat cybersecurity cruciaal maakt.



Ons profiel

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

Bij het ontwikkelen van specifieke en uiteenlopende oplossingen voor deze werkgebieden houden we altijd rekening met het hele plaatje. We kijken naar het geheel, zien de samenhang en verbinden losse onderdelen met elkaar. Met een breed palet aan kennis, kunde en oplossingen kunnen we het bedenken, ontwerpen en maken. De toenemende complexiteit van onze opdrachten vraagt een integrale benadering en langere betrokkenheid bij projecten. Door onze bedrijfsonderdelen steeds meer te verweven, zijn we in staat om klanten steeds completere en bredere proposities te bieden die passen bij de vraagstukken van vandaag.

Echt Heijmans

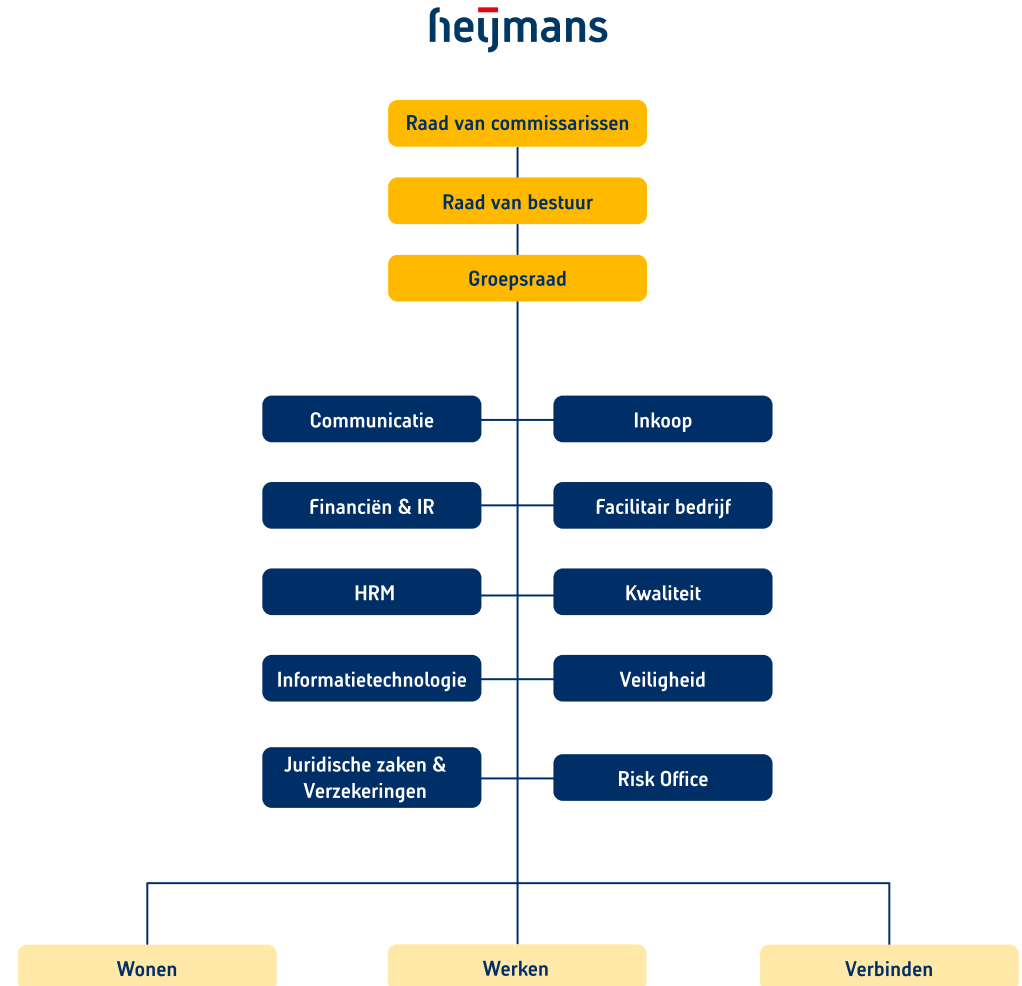
Het verhaal van Heijmans is ooit begonnen met een maker. Een stratenmaker om precies te zijn. Jan Heijmans startte in 1923 op zijn twintigste een bedrijf dat hij in de jaren daarna zag uitgroeien tot iets moois. Al meer dan 100 jaar levert de hand van Heijmans praktische en prachtige oplossingen zodat Nederland prettig kan wonen, werken en verbinden. Daar bouwen we op voort. Een van oorsprong Brabants familiebedrijf dat van een stratenmakerij uitgroeide tot wegebouwer, technische servicedienstverlener, tot ontwikkelaar en bouwer van woningen, wijken en bedrijfspanden. In al die tijd is het maken nooit uit ons DNA verdwenen. We staan bekend om onze no-nonsense doe-mentaliteit. Eerlijk, open en rechte doorzee. In 2023 ontving het Heijmans het predicaat Koninklijk.

Beursgenoteerd sinds 1993

Heijmans is sinds 1993 genoteerd aan de Euronext beurs in Amsterdam. We zijn enkel actief op de Nederlandse markt. De meeste samenwerkingspartners komen uit Nederland. De markt voor grondstoffen en ingekochte producten is grotendeels Nederlands en een klein gedeelte Europees. Een fractie van de basisgrondstoffen komt van buiten Europa. De belangrijkste toeleveranciers zijn de onderaannemers (arbeid) en leveranciers van bouwmaterialen. De belangrijkste afzetmarkten zijn de woningmarkt, rijksoverheden, waterschappen, nuts- en netwerkbedrijven, luchthavens en private klanten in onder andere de industrie en zorg. Heijmans streeft ernaar de zakelijkheid van de beurs te combineren met het sociale karakter van het toenmalige familiebedrijf.

Onze organisatie

Het optimaliseren van onze integrale werkwijze, gebaseerd op samenwerking en regie, is voor ons van essentieel belang. We sturen hierop vanuit de tweehoofdige raad van bestuur en de groepsraad, waar de dagelijkse operationele aansturing van de onderneming is belegd. De groepsraad bestaat uit de raad van bestuur, de directievoorzitters van de vier bedrijfsstromen, de Chief Risk Officer (CRO), de Chief Strategy Officer (CSO), de Chief Human Resources Officer (CHRO) en de Chief Procurement Officer (CPO).





Wonen, Werken, Verbinden

Wonen

Het woningtekort oplossen. Meer ruimte voor natuur. Op grote schaal oude wijken verduurzamen. En dat betaalbaar en leefbaar houden. Klaar zijn voor hoog water en voor droogte. Kan dat samen? Bij Heijmans geloven we niet alleen dat het kan, we maken dat het kan. Door integraal naar deze opgaves te kijken en disciplines te verbinden. Nog beter samen te werken en te bouwen voor de lange termijn met oog voor de buurt en haar bewoners. Daarvoor hebben we alle expertise in huis. Wij staan voor een menselijke, sociale aanpak, en vooruitstrevend en specialistisch vakmanschap. En voor overstijgende oplossingen die ook onderaan de streep kloppen. Haalbaar, betaalbaar en toekomstbestendig. Zodat we in Nederland kunnen wonen zoals we dat het liefst willen. In harmonie met de natuur, onze omgeving en elkaar.

Onze activiteiten richten zich op:

Gebiedsontwikkeling

Het is onze ambitie om samen met corporaties, overheden, bedrijven en bewoners te komen tot totaaloplossingen die een duurzame kwaliteitsimpuls geven aan kansrijke gebieden en die leiden tot een gezonde leefomgeving. In onze projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden zijn we actief als initiator, ontwikkelaar en verkoper van woningen, commercieel vastgoed en bedrijfsmatig onroerend goed. We werken aan complexe opgaven, daarbij inspeland op de marktbehoefte van bestaande situaties, de nieuwbouwvraag en de transformatieopgaven. Bij al onze gebiedsontwikkelingen staat 'duurzaam, vergroening en sociale samenhang' centraal.

Duurzaamheid gaat voor ons verder dan circulair en energieneutraal. Ook natuurinclusiviteit, biodiversiteit, klimaatadaptiviteit, gezondheid, kwaliteit en toekomstbestendigheid horen daarbij. Met de inzet van digitale oplossingen en data optimaliseren we het comfort, de fysieke en sociale veiligheid, en het gebruik van de ruimte. De diversiteit in onze woonoplossingen draagt bij aan sociale cohesie.

We werken vanuit vier vestigingen met een centrale afdeling gebiedsontwikkeling, naast de overgenomen bedrijven Van Wanrooij en Van Gisbergen.

Opstalontwikkeling

We richten ons hierbij specifiek op de ontwikkeling van gebouwen. Dit omvat het gehele proces van acquireren, ontwerpen, verkoop en realisatie. We bieden een divers aanbod, variërend van conceptmatige grondgebonden woningen tot conceptmatige appartementen (binnen- en buitenstedelijk), verplaatsbare flexwoningen en unieke gebouwen in complexe binnenstedelijke omgevingen. We streven naar bovengemiddelde kwaliteit tegen de laagste kosten. Dankzij de korte ontwikkel- en bouwtijd van onze conceptuele woningen bieden we efficiënte oplossingen voor een breed scala aan doelgroepen, waaronder starters, gezinnen en senioren. Duurzaamheid en welzijn staan centraal in al onze projecten; zo zijn bijvoorbeeld al onze grondgebonden woningen energieneutraal.

Woningbouw

Onze woningbouwactiviteiten omvatten nieuwbouw, verbouw, transformatie, renovatie en verduurzaming van woningen. We passen slimme energie- en woonconcepten toe en streven in het bouwproces naar zo min mogelijk CO₂e-uitstoot. Met onze innovatieve modulaire concepten voor grondgebonden en gestapelde woningen realiseren we complexe binnenstedelijke transformatieprojecten, woon-werkconcepten en seriematige nieuwbouw. Door ons gestandaardiseerde proces kunnen we sneller, veiliger en betaalbaarder ontwikkelen en bouwen. Zonder daarbij in te leveren op kwaliteit en met voldoende variatie. Sinds 2023 produceren we houtskeletbouwwoningen volgens het Horizon-concept in onze eigen CO₂e-neutrale

houtskeletbouwwoningfabriek in Heerenveen. De grondgebonden woningen zijn industrieel gebouwd; dankzij het efficiënte productieproces kunnen we een woning binnen één dag op locatie plaatsen. Om verder te verduurzamen, zetten we in op het gebruik van biobased materialen, zoals het gebruik van hout in de houtskeletbouwwoningen. Ook onderzoeken we het gebruik van hennepvezel, als een duurzaam alternatief voor traditionele isolatiematerialen in onze woningen.

Met de overname van Van Wanrooij in 2023 heeft Heijmans zijn woningbouwcapaciteit verder vergroot en versterkt. Het Optio®-ontwikkelconcept van Van Wanrooij speelt een belangrijke rol in versneld buitenstedelijk bouwen. Dit woningbouwconcept combineert een vergaand gestandaardiseerd proces en bouwmethodiek met variatiemogelijkheden in ontwerp en indeling en blijft zich ontwikkelen om in te spelen op de veranderende marktvraag, met oog voor betaalbaarheid, duurzaamheid en diversiteit in woningtypes.



Werken

Op grote schaal gebouwen toekomstbestendig maken. Terwijl het werk van onze opdrachtgevers door moet gaan. En het welzijn van de gebruikers centraal blijft staan. Dat is wat we willen. Maar kan dat samen? Bij Heijmans geloven we niet alleen dat het kan, we maken dat het kan. Door met een brede blik naar deze en andere opgaven te kijken. Daarbij is onze aanpak helder: gebruikers gaan voor. Of het nou gaat om nieuwbouw, renoveren, onderhoud, optimaliseren of het hele pakket. Zo komen we tot gebouwen waar je gezond en prettig kunt verblijven. Voor de mensen die er werken en de wereld om ons heen. Duurzaam van nok tot nerf. Steeds slimmer en efficiënter opereren. Klaar voor vandaag en de uitdagingen van morgen.

Onze activiteiten richten zich op:

Beheer, service en onderhoud

Met een integrale aanpak van bouw- en installatietechniek richten we ons op complexe gebouwen voor de gezondheidszorg, (semi-)overheid, commercieel vastgoed, hightech clean industrie (zoals laboratoria) en datacenters. Aan opdrachten koppelen we steeds vaker installatieservice, langdurig beheer en dagelijks onderhoud. Dankzij preventief, correctief en vervangend onderhoud van gebouwen leveren systemen altijd toegevoegde waarde voor de primaire processen van de opdrachtgever. We zorgen voor het bouwkundig en installatietechnisch functioneren, veiligheid en de beveiliging van de systemen. In dergelijke meerjarige contracten nemen wij ook risicodragende verantwoordelijkheid voor de te leveren prestaties.

Nieuwbouw en renovatie

Ook ontwerpen en realiseren we gebouwen met hoogwaardige elektronische en werktuigbouwkundige installaties. Hierbij hanteren we een integrale benadering. Met onze diensten en systemen verlengen we de levensduur van gebouwen. Slimme oplossingen zorgen voor optimale benutting van de ruimte, meer comfort, energiebesparing en efficiënter gebruik van beschikbare menskracht en materialen. Vaak wordt na de nieuwbouw ook het beheer en onderhoud van

Heijmans gegund. Met het oog op 2050 wanneer in Nederland de energievoorziening bijna helemaal duurzaam en CO₂-neutraal moet zijn, is renoveren steeds belangrijker. We stimuleren het hergebruik van materialen in de bestaande bouw. Ook heeft renoveren als voordeel dat waardevolle architectuur behouden kan blijven, het veelal sneller gaat dan sloop-nieuwbouw en het zelfs kostenvoordelen op de lange termijn kan opleveren.

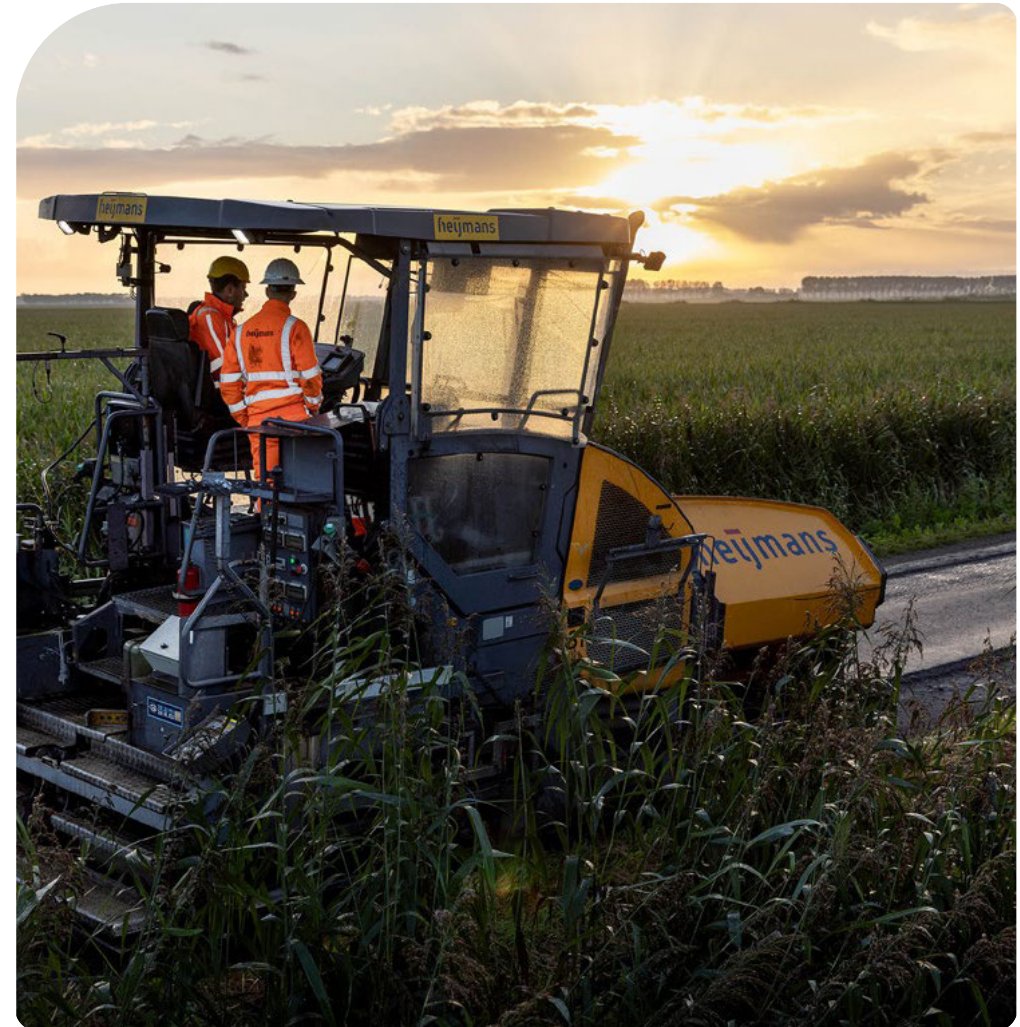
Verbinden

Minder files. Meer natuur. Meer veiligheid. Meer duurzame energie. Minder overlast bij bouwactiviteiten. Meer voor elkaar krijgen met minder mensen, grondstoffen en energiegebruik. Dat is wat we willen. Maar kan dat allemaal samen? Bij Heijmans geloven we niet alleen dat het kan, we maken dat het kan. Door met een brede blik te kijken. Door een brug te slaan tussen verschillende disciplines en belangen. Door voorop te lopen met de nieuwste technologie en digitale innovaties. Zo komen we met baanbrekende oplossingen. En bouwen we aan een infrastructuur die werkt. Voor mens en natuur. Voor nu en morgen.

Onze activiteiten richten zich op:

Infra

We ontwerpen, bouwen, renoveren en onderhouden de openbare ruimte en infrastructuur in Nederland. Hierbij gaat het om wegen, viaducten, tunnels en bruggen, inclusief de bijbehorende technische installaties. Zowel ondergronds als bovengronds. In onze werkzaamheden verschuift de aandacht steeds meer van nieuwbouw naar assetmanagement: optimaal beheer en onderhoud met tijdige vervanging of renovatie. Ook datagedreven oplossingen, digitale verslimming en services spelen een steeds prominentere rol. Daarnaast voeren we technische werkzaamheden uit die de infrastructuur en de openbare ruimte veiliger maken en het gebruik ervan verbeteren. Technische systemen en installaties zoals camera- en diverse verijssystemen, verlichting en besturingssystemen worden door Heijmans ontworpen, aangelegd en onderhouden. Bij infraprojecten brengen we 'in house' kennis, kunde en specialismen samen. Zo sluiten ontwerp, realisatie en beheer en onderhoud slim en beter op elkaar aan.



Water

Hoe geven we water een rol in een gezonde leefomgeving? In Nederland zijn we wereldkampioen waterbeheer, ontstaan uit een historische strijd tegen het water. Veranderende omstandigheden zoals bodemdaling, droogte, hoosbuien en hittegolven dwingen ons tot een nieuw perspectief. Heijmans werkt op allerlei plekken aan slimmer waterbeheer. Hiervoor combineren onze kennis van elektrotechniek, werktuigbouwkunde, proces- en omgevingsmanagement, civiele specialismen en industriële automatisering. We beheren en onderhouden op die manier bruggen, sluizen, stuwen en de waterwegen en versterken dijken.

Energie

De energietransitie in Nederland leidt tot een toenemende vraag naar het verzwaren van elektriciteitsnetten en de aanleg van warmtenetten. Met onze uitgebreide expertise in water, gas, elektriciteit en warmte realiseren we slimme oplossingen voor levering, distributie en energiemanagement. We ontwikkelen, onderhouden en exploiteren zowel duurzame, decentrale, integrale energiesystemen als netwerken en infrastructuur in bestaande en nieuwbouw. Deze passen we op een slimme manier in onze gebouwde omgeving in. Zo maken we energie duurzamer en houden we het betaalbaar en betrouwbaar.



"We leren elke dag weer bij, omdat de technologie nooit stil staat."

“

Erkan Demir werkt al meer dan twintig jaar als elektromonteur voor Heijmans. Zijn werk brengt hem op de meest uiteenlopende plekken: van ziekenhuizen en kantoorpanden tot gevangenissen en laboratoria, zoals het project waar hij nu aan werkt. Overal waar hij komt, maakt hij van een technische uitdaging een werkend geheel.

Wat zijn zijn werk zo bijzonder maakt? De afwisseling en de constante innovatie in de techniek. "We leren elke dag weer bij, omdat de technologie nooit stil staat," zegt Erkan. "Het mooiste is een project van begin tot eind oppakken en ervoor zorgen dat alles perfect werkt," vertelt Erkan. Maar ook werk dat normaal wordt uitbesteed pakt hij indien nodig ook gerust zelf op. "Dat inspringen op een klus maakt het werk ook weer uitdagend."

Lachend bespreekt hij zijn werk met zijn "maat": "Het leukste zijn toch echt mijn collega's. Samen oplossingen bedenken en elkaar helpen, dat is waar het voor ons om draait. We hebben altijd goede zin."



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. 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 daaruit 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. Optimistisch. 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 collega's, opdrachtgevers en leveranciers. We betrekken leidinggevendenden als het nodig is en trekken op tijd aan de bel.



"Veiligheid is voor ons gewoon belangrijk."

“

De broers Jeroen (62), Wim (59) en Jan (42) den Hollander werken al jarenlang samen bij Heijmans. Wim en Jan zijn zelfs al bijna een kwart eeuw onafscheidelijk, thuis en op het werk. Ze zien elkaar niet alleen op de bouwplaats, maar delen ook dagelijks de reis naar het werk en eten samen in de keet. En in het weekend zien ze elkaar weer, samen met hun vier zussen aan de eettafel bij hun moeder in Katwijk.

Wim is voorman en viert in januari 2025 zijn 25-jarig jubileum bij Heijmans. Plezier staat voor hem voorop: "Ik heb altijd zin om te gaan werken. Anders zou het niet goed zijn, hoor." Jeroen, de oudste van de drie, heeft maar liefst 45 dienstjaren op zijn naam als timmerman. En Jan, de jongste, begon in 2005 bij Heijmans. Na een korte pauze van 2009 tot 2011, werkt hij gelukkig alweer jarenlang samen met zijn broers in een team.

Samenwerken gaat de broers makkelijk af. Wim: "We weten precies wat we aan elkaar hebben. Dat we het al zo lang volhouden, zegt genoeg." Lange werkdagen of wat verder reizen? Geen probleem. "We doen gewoon ons werk en zorgen dat het goed komt."

Met Wim, Jan en Jeroen op de bouwplaats is het werk niet alleen in goede handen, er wordt ook veel gelachen. De sfeer onderling en met andere collega's is ontspannen en vol humor. "We maken veel plezier. Vaak een geintje en een dingetje tussendoor," vertelt Wim. Toch nemen ze hun werk serieus. "In al die jaren hebben we geen ongevallen gehad, daar zijn we blij mee. Veiligheid is voor ons gewoon belangrijk."

Onze strategie: Samen naar 2030

Onze strategie en hoe wij waarde creëren	37
Welzijn	41
Duurzaamheid	49
Verbinding	60
Maakbaarheid	66
Team	76
Onze basis	83
In gesprek met stakeholders	92
Financiële resultaten	95
Vooruitblik	102





Onze strategie en hoe wij waarde creëren

Bij Heijmans willen we een vooraanstaande rol spelen bij het werken aan oplossingen voor de complexe opgaven waarvoor ons land staat. De uitdagingen zijn veelomvattend en ingrijpend, en strekken zich uit over gebieden zoals woningmarkt, bereikbaarheid, arbeidskrachte, waterproblematiek, energietransitie en klimaatverandering. Juist hun onderlinge verwevenheid brengt een grote mate van complexiteit met zich mee. Als makers van de gezonde leefomgeving zijn we bij Heijmans bedreven in het aanpakken van dit soort ingewikkelde vraagstukken.

We zetten de stap naar voren om samen met onze ketenpartners nieuwe integrale oplossingen te vinden en te realiseren.

De plekken waar we ontwikkelen en bouwen willen we beter achterlaten dan hoe we ze bij aanvang aantreffen. We willen onderdeel zijn van de oplossing, niet van het probleem. In onze strategische plannen hebben we vastgelegd hoe we dit kunnen doen. Helder is dat we dit alleen samen met onze partners kunnen, én met de meer dan 5.500 collega's bij Heijmans die zich elke dag inzetten voor een duurzamere toekomst. Dat verklaart de naam van onze strategie: 'Samen naar 2030'.

Fundament

Met ons vorige strategische plan hebben we tussen 2018 en 2023 een stevig fundament gelegd. We hebben gericht gewerkt aan het versterken van de pijlers Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen. Kwaliteit en stabiliteit zijn stevig verankerd in onze organisatie, en we hebben de voorwaarden voor toekomstige groei gecreëerd. Op dit fundament bouwen we verder richting 2030, terwijl we blijven investeren in een sterke en veerkrachtige organisatiebasis.

Duidelijke koers voor de toekomst

In 2023 hebben we onze bedrijfsstrategie herijkt. Met de bedrijfsstrategie 'Samen naar 2030' en de belofte 'Het kan samen' in combinatie met de financiële doelstellingen voor 2027, zet Heijmans een duidelijke koers uit voor de toekomst. Hierin gaan maatschappelijke verantwoordelijkheid, financieel resultaat en samenwerking hand in hand.

Vijf strategische pijlers

Met 'Samen naar 2030' geven we richting aan onze ambitie om uit te groeien tot een duurzame aanvoerder in onze sector. 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

2024 stond in het teken van de verdere invulling van onze herijkte strategie en de bijbehorende strategische pijlers, evenals het verankeren en tot leven brengen ervan in onze organisatie. Om dit te verwezenlijken, hebben we een speciaal netwerk van zogeheten kartrekkers opgezet. Deze collega's, afkomstig uit diverse bedrijfsonderdelen en afdelingen, vervullen een coördinerende en stimulerende rol als het gaat om de programma's en initiatieven die voortkomen uit de strategische pijlers. Door hun samenwerking zorgen zij ervoor dat de strategische pijlers breed gedragen worden, de programma's worden gestart, de voortgang gewaarborgd blijft en kennis en initiatieven organisatiebreed en sectoroverstijgend worden gedeeld.

Daarnaast hebben we veel aandacht besteed aan het tot leven brengen van de strategie binnen de organisatie. Dit gebeurde onder meer via inspirerende bijeenkomsten waar verschillende groepen collega's samenkwamen. Ook hebben we lunchlezingen en interactieve sessies georganiseerd. Verder hebben we een speciale intranetpagina ingericht, waar alle strategische informatie overzichtelijk is gebundeld en voorbeelden worden gedeeld. Een initiatief dat hierbij een speciale rol speelde, kwam voort uit ons programma 'Leiders van Morgen'. Met hun creatieve concept, **De Gele Koffers**, reizen zij sinds september 2024 langs verschillende Heijmans-teams verspreid door het land. In de koffer bevinden zich verschillende workshops en materialen, die worden ingezet om de strategie tastbaar te maken. Tijdens deze sessies worden praktijkvoorbeelden en inzichten verzameld, die vervolgens breder worden gedeeld binnen de organisatie.

Overzicht strategische pijlers



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:

Businessmodel en strategie

Centraal staat het operationaliseren van onze missie 'Makers van de gezonde leefomgeving'. Met de realisatie van onze strategie geven we invulling aan deze missie. Onze strategie kent vijf strategische pijlers: Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team. We doen dit met onze organisatie vanuit ons DNA: eigenaarschap, resultaatgericht en samenwerking. En we houden rekening met een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen die het businessmodel beïnvloeden zoals de energietransitie, de arbeidsmarkt en de mobiliteits- en woningbehoefte. In overeenstemming met de nieuwe rapportagevereisten volgens de EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) heeft Heijmans afgelopen periode een zogeheten dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Daarbij is vastgesteld dat de volgende zeven 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, en (7) zakelijk gedrag.

Input

De input van het waardecreatiemodel bestaat uit alles wat we nodig hebben om waardecreatie te starten. Dit loopt van de gebouwen waarin we gehuisvest zijn, tot de 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 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

Uiteindelijk heeft Heijmans met zijn output invloed op een aantal maatschappelijke vraagstukken. Met een Sustainable Development Goals (SDG's)-impactanalyse hebben we bepaald op welke van de 169 subdoelen wij de meeste impact hebben. Het gaat om de volgende doelen:

- betaalbare en duurzame energie
- eerlijk werk en economische groei
- industrie, innovatie en infrastructuur
- duurzame steden en gemeenschappen
- verantwoorde consumptie en productie
- klimaat
- leven op land

In de afgelopen jaren hebben wij onze niet-financiële ambities verbonden aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Deze doelstellingen bieden een wereldwijd raamwerk om de impact van onze activiteiten te beoordelen en te sturen. Onze belangrijkste positieve impact omvat het creëren van gebouwen voor wonen en werken, het bevorderen van mobiliteit en het realiseren van voorzieningen die bijdragen aan het mitigeren van klimaatverandering, zoals dijken en waterbergingen. Tegelijkertijd erkennen we onze belangrijkste negatieve impact, waaronder emissies zoals CO₂, het gebruik van grondstoffen en de productie van afval.

Door onze ambities af te stemmen op de SDG's, laten we zien welke waarde wij toevoegen aan de maatschappij. Dit omvat onder andere onze bijdragen aan duurzame steden en gemeenschappen, klimaatactie en verantwoorde productie en consumptie. Hiermee onderstrepen wij onze verantwoordelijkheid om zowel positieve als negatieve effecten op de samenleving in balans te brengen en een duurzame toekomst te bevorderen.

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, watergebruik, 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

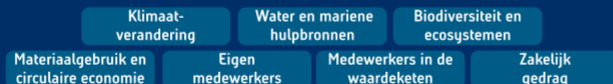
WIJ ZIJN Makers van de gezonde leefomgeving

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



ONZE MATERIELE THEMA'S



ONZE BASIS

Veiligheid - Waardecreeatie - Kwaliteit - Risicobeheersing

ONS DNA

Eigenaarschap - Resultaatgericht - Samenwerken

op korte termijn

Wat merken onze stakeholders?

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, biodiversiteit impact, 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

op lange termijn

Welke impact creëren we?

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.

Om onze impact op het welzijn van mensen te vergroten, richten we ons op drie speerpunten: de fysieke inrichting, omgevingsvriendelijke technieken en het betrekken van de omgeving. We passen deze speerpunten toe in drie fasen van een project: vóór, tijdens en na de uitvoering. Deze 3x3-methode helpt ons om welzijn vanuit verschillende invalshoeken te integreren in onze projecten.

Fysieke inrichting

Bij onze projecten stellen we het welzijn van bewoners, gebruikers en andere omgevingspartijen centraal. Of het nu gaat om een wegverbreding, nieuwe woningen, een dijkverzwaring of de renovatie van een kantoorpand, ons werk draagt bij aan prettig wonen, werken en verbinden. Het welzijn van de eindgebruikers staat niet alleen centraal in wat we maken, maar ook in hoe we het maken.

Tijdens onze werkzaamheden zetten we fysieke elementen in, zoals de aanleg van tijdelijke voorzieningen en bouwwegen, om de leefomgeving veilig en functioneel te houden. Daarnaast werken we nauw samen met gebiedsontwikkelaars, klimaat- en ecologische experts om ervoor te zorgen dat ons werk niet alleen mensen ten goede komt, maar ook de natuur versterkt. We streven ernaar elk gebied beter achter te laten dan we het aantreffen. Met onze aanpak en concepten verhogen we de leefbaarheid van complete gebieden.

Gebiedsontwikkeling

Het creëren van gezonde en aantrekkelijke leefomgevingen die bewoners en gebruikers aantoonbaar gelukkiger maken, vormt een belangrijk onderdeel van onze visie. Een prettige leefomgeving staat volgens ons gelijk aan veilige, toegankelijke wijken met volop ruimte voor natuur, groen en water.

Met de keuzes die we maken in onze gebiedsontwikkeling hebben we impact op het welzijn van mensen. Om richting te geven aan onze aanpak, hanteren we zeven kernthema's. Deze omvatten onder andere het versterken van sociale samenhang, het faciliteren van een gezonde levensstijl, het zorgdragen voor een veilige en toegankelijke omgeving en het bevorderen van diversiteit en inclusie.

Deze aanpak is onder andere terug te vinden in de gebiedsontwikkeling van Nieuw Boekhorst, in Voorhout. Hier worden ongeveer 1.300 woningen gerealiseerd, met aandacht voor biodiversiteit, klimaatadaptatie en ruimte voor ontmoeting. Nieuw Boekhorst heeft de ambitie om te gaan voor het hoogste groene label voor gebiedsontwikkeling: het NL Greenlabel A. Het aan te leggen Boekenburgerbos speelt daarin een belangrijke rol. In het toekomstige Nieuw Boekhorst creëren we samen met Stichting Elsgeesterhof de gelijknamige zelfoogsttuin. De tuin biedt educatieve workshops en rondleidingen waarin bezoekers leren over biologische landbouw, biodiversiteit en ecologisch tuinieren. Dit bevordert de sociale cohesie, milieubewustzijn en gezonde keuzes voor huidige en nieuwe bewoners.

Stadswijken

Aan onze visie op gebiedsontwikkeling in stadswijken geven we invulling met onze aanpak Heijmans &CO. Centraal daarin staat het met elkaar verbinden van kansen, kennis en mensen om samen met bewoners, lokale organisaties en vakspecialisten veerkrachtige, inclusieve wijken te ontwikkelen. Met Heijmans &CO voeren we maatwerk uit, op basis van de unieke behoeften in de wijk. Met een lokaal en landelijk partnernetwerk zorgen we voor maatschappelijke impact, zodat huidige en toekomstige bewoners er samen op vooruitgaan.

Gezond binnenklimaat

We kijken door de ogen van gebruikers; voor hen creëren we graag woningen die hun welzijn bevorderen. Dat doen we met innovatieve woonconcepten die een gezond binnenklimaat garanderen, zoals frisse lucht en optimaal comfort dankzij slimme ventilatiesystemen. In de ontwerpfase houden we altijd rekening met toegankelijkheid, veel daglicht, zintuiglijk welbevinden en gebruiksgemak.

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 binnenklimaat en welzijn. 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.

In het najaar van 2024 kregen de eerste bewoners van de Antony Moddermanstraat in Eindhoven de sleutel van hun duurzame en comfortabele Horizon-woning. Bij de bouw van deze houtskeletbouwoningen maakt Heijmans gebruik van natuurlijke grondstoffen. In de totaal 88 Horizon-woningen, eigendom van de plaatselijke woningcorporatie 'thuis', heerst een gezond leefklimaat dankzij optimale ventilatie, verwarming en koeling. De straat wordt volledig opnieuw ingericht, met meer groen en wadi's voor wateropslag. Ook deze toepassingen dragen bij aan het verhogen van de leefkwaliteit.

Als makers van de gezonde leefomgeving vervullen we tegelijkertijd een aanjaagfunctie. Dit doen we onder andere via het platform 'Gezond Binnen', waar we samen met partners aandacht vragen voor het belang van een gezond binnenklimaat.

Label gezond binnenklimaat

Het thema Gezond Binnenklimaat maakt deel uit van de Welzijnsmonitor die wij ontwikkelen. In 2024 hebben we veel werk gemaakt van de uitwerking van meetbare factoren, zoals luchtverversing, daglichttoetreding, temperatuurcomfort en geluidsisolatie. Deze parameters beoordelen we tijdens de ontwerp-, oplever- en gebruiksfase, gedefinieerd langs een objectieve meetlat. Voor elk van deze factoren voeren we metingen uit die inzicht geven in de impact van onze bouwprojecten op het welzijn van bewoners en gebruikers. Het uiteindelijke doel is dat we al onze woningen kunnen opleveren met een A-label op het gebied van welzijn, inclusief een gezond binnenklimaat.

Omgevingsvriendelijke technieken

Al in de ontwerpfase denken we bij Heijmans na over oplossingen en voorzieningen die overlast tijdens het bouwen beperken. Zo gaan onze omgevingsmanagers met opdrachtgevers in gesprek als een fietsverbinding te maken krijgt met tijdelijke hinder. In zo'n geval kunnen we vaak een passende oplossing bieden. We maken tijdens de bouw gebruik van omgevingsvriendelijke technieken, zoals de inzet van elektrisch materieel, het gebruiken van SoSEAL 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.

Transformatie naar een veerkrachtige buurt.

Projectcase Vernieuwing Van Deysselbuurt

Halverwege 2024 tekenden Rochdale en Heijmans een samenwerkingsovereenkomst voor de transformatie van de Lodewijk van Deysselbuurt in Amsterdam Nieuw-West. Deze buurt uit de jaren 50 bestaat voornamelijk uit sociale huurwoningen en heeft één van de laagste leefbaarheidsscores van de stad. Daarom richt deze vernieuwing zich, naast de bouw van zo'n 590 nieuwe woningen door Heijmans, sterk op het verbeteren van het welzijn van bewoners. Er is specifiek aandacht voor ontmoeting, toegankelijkheid en een gezonde leefomgeving. Omdat veel buurtbewoners een extra steuntje in de rug kunnen gebruiken, komen er in de Van Deysselbuurt voorzieningen voor verschillende welzijnsorganisaties en worden er mogelijkheden geboden voor ondernemerschap. Dit draagt bij aan een sterkere en hechtere gemeenschap en sluit aan op onze missie om veerkrachtige stadswijken te ontwikkelen.



Het welzijn van gebruikers is geen vanzelfsprekendheid.

De omgevingen die we als Heijmans creëren moeten gezond, veilig én aantrekkelijk zijn. Met ons werk willen we bijdragen aan het welbevinden en levensgeluk van mensen. Daarom hebben we bij het ontwerpen en uitvoeren van onze projecten altijd de eindgebruiker op ons netvlies staan. We zijn pas tevreden als zij daadwerkelijk verbetering ervaren en constateren dat de omgeving hun welzijn bevordert. Of die impact daadwerkelijk gehaald wordt, hangt echter ook af van keuzes die gebruikers maken in de gebruiksfase. Het is een dilemma in welke mate en hoe wij hier als Heijmans sturend in kunnen zijn. En de mogelijkheden om te beïnvloeden zijn helemaal beperkt als wij na de oplevering van ons werk niet langer aanwezig zijn.

Daar waar we verantwoordelijk zijn voor beheer en langdurig onderhoud, onderhouden we veel contact met eindgebruikers en kunnen we hen blijven adviseren en begeleiden in gezonde keuzes. Voor woningbouw en gebiedsontwikkeling is dat een ander verhaal. Daar zijn we in de gebruikersfase vaak minder zichtbaar en is er minder kans om sturend op te treden in het gebruik.

Om gebruikers te stimuleren gezonde keuzes te maken, spannen we ons allereerst in om hun wensen en behoeftes in beeld te hebben tijdens de ontwerp- en uitvoeringsfase van

onze projecten. Daarmee geven we mensen invloed, wat in zichzelf welzijnbevorderend werkt, en vergroten we bewustzijn en eigenaarschap. Denk bijvoorbeeld aan het inrichten van een gezamenlijke groenstrook.

Daarnaast doen we interventies waarmee we proberen te 'nudgen'. Neem de nieuwbouwwijk Parijsch in Culemborg, waar we op natuurinclusieve wijze hebben gebouwd. Omdat we ervan overtuigd zijn dat wonen in een natuurrijke omgeving het welzijn en levensgeluk vergoot, hebben ecologen van Heijmans de bewoners daar meegenomen op buurtsafari en ze kennis laten maken met alle nieuwe flora en fauna die in hun wijk is ontstaan. In het project Maanwijk in Leusden hebben we workshops georganiseerd waarin we de voordelen van een groene tuin tonen. Met die aanpak is de hoeveelheid klimaatonvriendelijke betegelde tuinen aanzienlijk afgenomen.

Met dit soort initiatieven kunnen we de betrokkenheid van gebruikers vergroten en subtiel sturen op gedragsverandering. Dit is weliswaar een weg van de lange adem, maar we zijn ervan overtuigd dat we deze samen met de gebruikers moeten bewandelen om de gezonde, veilige en aantrekkelijke leefomgeving daadwerkelijk tot bloei te laten komen.



Creatieve oplossingen rond een unieke bouwplaats

Projectcase Renovatie Scheveningse boulevard

In 2024 startte Heijmans, in nauwe samenwerking met de gemeente Den Haag, met de renovatie van de boulevard in Scheveningen. Tijdens de intensieve bouwwerkzaamheden aan deze toeristische trekpleister is er veel zorg en aandacht voor de omgeving. Door simulaties van bezoeksstromen, met data van de gemeente, werden de beste looproutes en locaties voor loopbruggen van en naar het strand bepaald. Het straatbeeld is verrijkt met kleurrijke schuttingen, duidelijke bewegwijzering en extra kijkgaten in de bouwschuttingen, zodat bezoekers vanaf de terrassen niet alleen het uitzicht op zee, maar ook de voortgang van de werkzaamheden kunnen bewonderen.

Om de veiligheid en toegankelijkheid te waarborgen, is een bouwbrug aangelegd die het bouwverkeer scheidt van het toeristische verkeer. Strandtenten zijn tijdelijk richting zee verplaatst, waardoor ruimte ontstond voor de bouwplaats en bevoorradingsroutes. Door de inzet van omgevingsvriendelijke bouwtechnieken, zoals elektrisch materieel en trillingsarme verdichtingstechnieken, wordt geluids- en trillingshinder tot een minimum beperkt. Realtime trillingsmeters monitoren de impact in horecazaken, winkels en ook bij SeaLife Scheveningen. Ook is er geïnvesteerd in groenstroken, waterbergingen en infiltratiesystemen om regenwater beter op te vangen en wateroverlast te verminderen.

Bij de Binnenhofrenovatie in Den Haag, een iconische plek waar bewoners, bezoekers en historisch erfgoed samenkomen, hebben we in 2024 een 28 meter hoge uitkijktoren geplaatst. Vanaf het uitzichtpunt kunnen bezoekers de renovatie van het Binnenhof op een unieke manier bekijken en genieten van een prachtig uitzicht over de Haagse binnenstad. Ook hebben we in de Lange Poten een speciale bouwschutting geplaatst, waarop de gevels van de woon- en winkelzijde zijn afgebeeld. Zo blijft de karakteristieke uitstraling behouden, zelfs tijdens de werkzaamheden. Ook ondergingen in 2024 drie torens van het Amsterdam UMC een ingrijpende renovatie, terwijl het ziekenhuis 24/7 operationeel bleef. Om de hinder voor patiënten en medewerkers te beperken, werd het vervoer van materialen via het dak georganiseerd – een innovatieve oplossing van Heijmans. Bovendien werden prefab installatiemodules (skids) en een boorrobot ingezet, waardoor het werk ter plaatse werd verminderd en de renovatie efficiënt verliep.

Betrekken van de omgeving

Heijmans vindt het van groot belang dat omgevingspartijen en huidige en toekomstige bewoners en gebruikers zich gehoord en gezien voelen. Betrokken burgers spelen immers een zwaarwegende rol bij het bepalen van de juiste koers en zorgen ervoor dat plannen en strategieën maatschappelijk draagvlak hebben. Om die reden stimuleren en faciliteren we actieve betrokkenheid bij onze projecten, of het nu gaat om infrastructuur, bouwprojecten of volledige gebiedsontwikkelingen. We zijn ervan overtuigd dat het vergroten van betrokkenheid en zeggenschap bijdraagt aan het welzijn van bewoners, gebruikers en andere belanghebbenden.

Omgevingsmanagement 2.0

In 2024 hebben we verdere stappen gezet met Omgevingsmanagement 2.0, onze aanpak die actieve betrokkenheid van bewoners en gebruikers centraal stelt. We hanteren hiervoor drie participatieniveaus: informeren, betrekken en medezeggenschap geven. Per project ontwikkelen we een maatwerkplan dat is afgestemd op de specifieke situatie en behoeften vóór, tijdens en ná de bouw. We hebben er een gewoonte van gemaakt om met omwonenden en andere stakeholders in

begrijpelijke taal te communiceren en zorgen ervoor dat zij elkaar én ons beter leren kennen. Door middel van 'gebruikersreizen' brengen we de zorgen en wensen van alle betrokkenen in kaart. Met deze inzichten ondernemen we acties die bijdragen aan hun welzijn. In het kader van de Omgevingswet onderzoeken we bovendien hoe we zeggenschap en eigenaarschap onder een bredere doelgroep kunnen vergroten en op structurele wijze monitoren.

De Heijmans BouwApp

In 2024 hebben we opnieuw bij diverse projecten de Heijmans BouwApp succesvol ingezet als onderdeel van ons omgevingsmanagement. Met deze tool bieden we omwonenden en andere stakeholders actuele informatie over onze bouwactiviteiten en de maatregelen die we nemen om hinder te beperken. Met de BouwApp kunnen we proactief en transparant communiceren, tijdig belangrijke informatie verspreiden en direct feedback ontvangen.

Renovatietrajecten

Renovatietrajecten vereisen altijd een zorgvuldige aanpak. Bij voorkeur stellen we bewoners in de gelegenheid om in hun huizen te blijven wonen, zoals onlangs nog in de wijk Wold in Lelystad. We betrekken de bewoners 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. Deze persoon biedt individuele begeleiding gedurende het hele traject. Een hulpmiddel hierbij zijn 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. Verder zorgen we voor een soepele en comfortabele gang van zaken, onder meer door gebruik te maken van een speciale app, praktische ondersteuning en het aanbieden van een rustruimte. Uiteindelijk zorgen we voor een duurzame make-over van de woningen en de woonomgeving. Dat leidt tot een aanzienlijke verbetering van het wooncomfort en de leefbaarheid voor de bewoners.



Jes Kluessjen
Bewonersbegeleider

"Wat ik mooi vind aan mijn werk is dat ik heel dichtbij mag komen in iemands leven."

“

"Als bewonersbegeleider ben ik bij een groot renovatieproject de spin in het web tussen de techniek, de bewoners en de woningcorporatie. Mijn rol is om die werelden samen te brengen. Ik leg technische keuzes uit aan bewoners, waarom iets moet gebeuren en hoe. Maar ik laat mijn technische collega's ook zien wat het betekent om in iemands persoonlijke ruimte te werken. Elke situatie is uniek, want elke bewoner en elk project is anders. Over en weer creëren we door te informeren en verbinden meer begrip. En dat helpt.

Wat ik mooi vind aan mijn werk is dat ik heel dichtbij mag komen in iemands leven, vaak op kwetsbare momenten. Dat vertrouwen is bijzonder. Wanneer we samen een project succesvol doorlopen en de bewoners uiteindelijk tevreden en gelukkig zijn; dat vind ik persoonlijk het mooiste moment. Een renovatie verandert niet alleen een huis, maar soms ook de bewoners zelf. Daarnaast zie je hoe bewoners in een wijk tijdens zo'n project hechter worden met elkaar. Bewoners zitten tijdens de verbouwing in hetzelfde schuitje, delen ervaringen en gaan elkaar helpen. Zo ontstaan verbindingen die anders niet zo snel zouden ontstaan."

Welzijnsmonitor

Het is onze ambitie om een meetbaar positieve bijdrage te leveren aan het welzijn van mensen in de leefomgevingen waarin we actief zijn. Daarvoor nemen we maatregelen die zowel direct als indirect invloed hebben op het welbevinden van betrokkenen. Er zijn verschillende standaarden beschikbaar waarmee we onze impact op specifieke onderdelen kunnen valideren. Het is echter onze wens om een manier te ontwikkelen om de impact van al onze activiteiten objectief te meten. Daarom hebben we in 2024 stappen gezet om een monitoringsmethode te ontwikkelen die het totale effect van onze inspanningen in kaart brengt. We zien mogelijkheden om bestaande standaarden, zoals de WELL Building Standard, samen te brengen en met elkaar te combineren.

WAT Welzijn



Wij maken mensen
gelukkiger

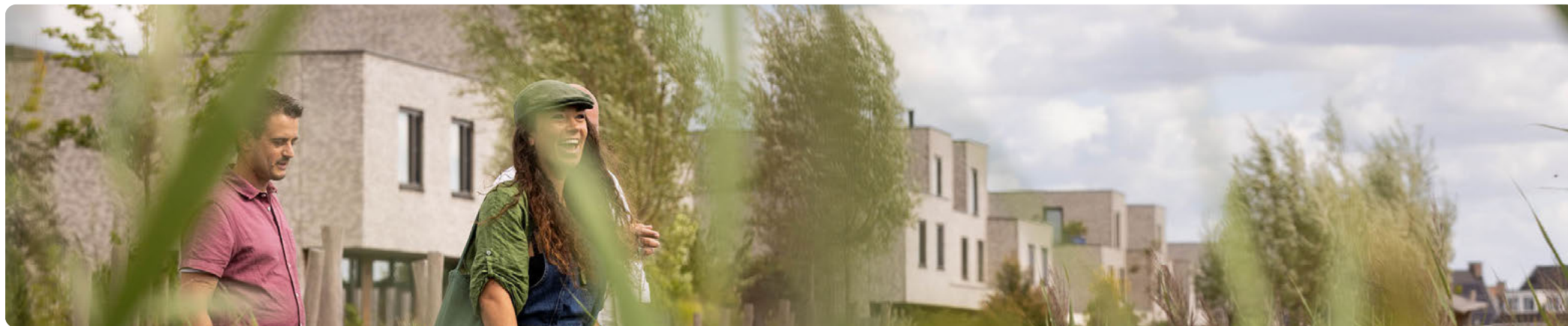
Bold statements:

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.



Duurzaamheid

Alle activiteiten van Heijmans hebben voor de lange termijn een impact op onze leefomgeving. Vanuit dat besef streven we naar een positieve impact op onze planeet in 2030. 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 maken we de overstap naar circulair werken. We zijn ervan overtuigd dat dit mede zorgt voor een leefbare toekomst.

Klimaat

Heijmans wil een actieve rol spelen in de overgang naar een duurzame samenleving. We voelen ons medeverantwoordelijk voor de toekomst van Nederland. Het is van groot belang dat we klimaatneutraal worden, en concrete stappen zetten in die richting. Dat is geen eenvoudige opgave, maar wél noodzakelijk. Daarom nemen we onze rol als duurzame aanvoerder serieus en leggen we met onze doelstellingen bewust de lat hoog.

- In 2030 zijn we met onze directe bedrijfsactiviteiten en ons elektriciteitsgebruik - de zogeheten scope 1 en 2 - 100% CO₂e-neutraal. Dat betekent dat onze uitstoot van broeikasgassen naar nul is teruggebracht. Sinds 2019 hebben wij in scope 1 en 2 onze emissies met ongeveer 61% gereduceerd, dat komt neer op een reductie van ongeveer 26 kton. We realiseren verdere reductie met behulp van duurzame maatregelen voor ons wagenpark, materieel, onze kantoren en bouwplaatsen.
- In 2030 hebben we de broeikasgasemissies in onze keten – scope 3 – met minimaal 50% teruggebracht ten opzichte van 2019. We beperken de uitstoot die afkomstig is van de ingekochte productiematerialen.
- In 2040 werken en bouwen we volledig – dus over de gehele linie – CO₂e-neutraal. Dat betekent dat bij Heijmans noch elders in onze keten broeikasgassen vrijkomen door onze activiteiten.

Uiteindelijk willen we als Heijmans méér dan alleen onze klimaatvoetafdruk verkleinen. Wij geloven in het maken van een positieve bijdrage aan het klimaat door maatregelen te nemen die een gunstige impact hebben op onze planeet. Zo streven we naar een positieve CO₂e-balans in 2030 door intrinsiek te sturen op het effect van opgeslagen en vermeden CO₂.

Science Based Targets initiative (SBTi)

In het Klimaatakkoord van Parijs zijn afspraken vastgelegd om de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen drastisch terug te brengen. De landen die het akkoord hebben ondertekend, waaronder Nederland, stemmen ermee in dat de stijging van de gemiddelde wereldtemperatuur beperkt blijft tot onder de 2 graden Celsius en bij voorkeur onder 1,5 graad. De Europese Unie heeft als doel om in 2050 volledig klimaatneutraal te zijn. Heijmans wil dit voor zijn eigen voetafdruk al in 2040 realiseren. We erkennen dat dit een ambitieus streven is, maar vinden ook dat het past bij onze voortrekkersrol in de bouwsector. Heijmans is een van de eerste Nederlandse bouwbedrijven die zich heeft gecommitteerd aan het behalen van een 'net-zero' positie in 2040.

In dit boekjaar hebben we onze duurzaamheidsambities laten toetsen door het Science Based Targets initiative. Het SBTi is een onafhankelijke organisatie die beoordeelt of de klimaatdoelen van bedrijven voldoen aan de wetenschappelijke criteria die zijn overeengekomen om de opwarming van de aarde te beperken. We zijn er trots op dat het SBTi onze ambities en bijbehorende plannen voor het behalen van de reductiedoelstellingen positief heeft beoordeeld.

Compensatie en koolstofcredits

Als tussenstap op weg naar volledig CO₂e-neutraal werken en bouwen in 2030 voor onze directe emissies, compenseren we de uitstoot die op dit moment nog onvermijdbaar is. Dat doen we door te investeren in zogeheten koolstofcredits, die afkomstig zijn uit duurzame energie- of bosbouwprojecten in Europa. Daarnaast zetten we in op het vrijwillig vergroenen van onze energievoorziening. Met Garanties van Oorsprong (GvO's) zorgen we ervoor dat de elektriciteit en het gas voor onze activiteiten afkomstig is van hernieuwbare energiebronnen, zoals wind, zon, waterkracht en biomassa. Voor meer informatie over ons compensatiebeleid en de herkomst van deze credits, zie hoofdstuk 'Klimaat – Compensatie met carbon credits' in de duurzaamheidsverslag van dit verslag.

Duurzaam Materiaalgebruik

Het is ons streven 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.

Circulair werken

De tekentafel is het startpunt van circulair werken. Eerst identificeren we wat de grootste milieubelasting oplevert en ontwerpen vervolgens met materialen die een lage of lagere impact hebben op het milieu, zoals hout en andere duurzame alternatieven. Hierbij kijken we onder meer naar de mogelijkheid om voor langere tijd CO₂ op te kunnen slaan in de opgeleverde bouwprojecten. Voor CO₂e-intensieve materialen zoals beton, asfalt en staal ontwikkelen we oplossingen om deze minder belastend te maken. Samen met kennisinstituten en andere partners

werken we aan de inzet van alternatieve grondstoffen, zoals biobased bouwmaterialen. We registreren nauwgezet alle toegepaste materialen en verzekeren ons ervan dat deze niet-toxisch en 'losmaakbaar' zijn. Door het hoogwaardig hergebruiken van materialen, en door de levensduur van bestaande constructies, gebouwen en infrastructuur te verlengen met zorgvuldig beheer en onderhoud, slagen we erin om waarde te behouden.

Impactanalyse materiaalstromen

In 2024 hebben we een uitgebreide impactanalyse uitgevoerd op de CO₂e-uitstoot van de drie belangrijkste materiaalstromen voor onze bouwactiviteiten: asfalt, beton en staal. De resultaten hiervan gaven aanleiding om concrete handelingsperspectieven te ontwikkelen in lijn met het Betonakkoord. Ook hebben we een dashboard ontwikkeld dat continu inzicht geeft in de prestaties en de voortgang die we boeken. We hebben hiermee een solide basis voor het maken van afspraken met leveranciers voor het verder verlagen van de CO₂e-uitstoot in scope 3.

Betonakkoord

Beton is voor Heijmans een van de meest gebruikte grondstoffen. Het zorgt ook voor een aanzienlijke uitstoot van broeikasgassen. Samen met opdrachtgevers, bouwbedrijven en leveranciers werken we bij Heijmans in het kader van het Nationale Betonakkoord aan de noodzakelijke verduurzaming van deze sector. Het is nodig om de transitie te versnellen. Daarom hebben we een intentieverklaring ondertekend met als oogmerk het stellen van ambitieuze eisen voor CO₂e-reductie bij de inkoop van beton.

Duurzamere toepassingen met beton

In 2024 hebben we bij Heijmans belangrijke stappen gezet voor het verder verduurzamen van beton. Zo hebben we bij de renovatie van het onderzoeksgebouw Gemini-Noord op het terrein van de Technische Universiteit Eindhoven succesvol geopolymeerbeton toegepast. In dit alternatieve materiaal is cement vervangen door restproducten, waarmee een CO₂-reductie van 46% en een lagere milieukostenindicator (MKI) is behaald. In Rijen is voor een spoorwegviaduct van ProRail voor het eerst zelfhelend beton gebruikt. Daarmee kunnen we de levensduur van constructies verlengen

en bijgevolg de uitstoot van broeikasgassen aanzienlijk verminderen. En in Lent hebben we voor het eerst de innovatieve ECO-paal toegepast als fundering voor grondgebonden woningen. Deze holle heipaal van beton combineert maximale draagkracht met minimaal materiaalgebruik, wat resulteert in een gemiddelde CO₂e-reductie van 25% per paal. Ook door efficiënter transport vanwege het lagere gewicht dringen we de uitstoot verder terug.

Biobased materialen: hennepvezel

Om verder te verduurzamen, zetten we in op het gebruik van biobased materialen, zoals het gebruik van hout in de houtskeletbouwwoningen van het Horizon-concept. Ook onderzoeken we het gebruik van hennepvezel. Met het traject 'van eigen land naar eigen pand' 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. In samenwerking met GreenInclusive hebben we in 2024 onze eerste hennepoogst gerealiseerd op 6,5 hectare grond in Friesland. De geoogste hennep wordt verwerkt tot Hempwool-isolatiemateriaal en toegepast in projecten zoals Thedemaborg in Nietap. Daarnaast onderzoeken we of hennepvezel op termijn kan dienen als isolatiemateriaal voor de woningen die in onze fabriek voor houtskeletbouwwoningen in Heerenveen worden geproduceerd.

Afvalmonitor

In 2024 hebben we bij Heijmans de Afvalmonitor geïntroduceerd, een innovatief dashboard dat we samen met afvalverwerker Renewi hebben ontwikkeld. Dit dashboard, dat informatie bevat van in totaal 25 leveranciers, geeft inzicht in afvalstromen, scheidingspercentages en CO₂e-uitstoot tot op projectniveau. Voor projectteams en -managers is deze tool een nuttig instrument om te controleren of ze op koers liggen en, waar nodig, bij te sturen. De Afvalmonitor ondersteunt niet alleen onze ambitie om in 2030 uitsluitend duurzame werkmethoden te hanteren. Ook biedt het data die nodig zijn om te voldoen aan de rapportage-eisen van de Corporate Sustainability Reporting Directive en de EU Taxonomie. Momenteel maakt de CO₂e-uitstoot van het afval dat we bij Heijmans produceren ongeveer 1% uit van onze totale uitstoot.

Bouw van de meest milieuvriendelijke asfaltcentrale

Projectcase Asfalt Centrale Lage Weide

In 2024 is de bouw aangekondigd van Europa's meest duurzame asfaltcentrale in Utrecht. De Asfalt Centrale Lage Weide (ACLW) is een initiatief van AsfaltNu, waarin Heijmans 50% aandeelhouder is. Innovatieve technieken zullen ervoor zorgen dat de productie - die naar verwachting in 2026 start - emissiearm en geurvrij zijn. Bovendien is het asfalt uit de centrale tot 100% circulair. 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 een CO₂e-reductie van ruim 50% gerealiseerd ten opzichte van de huidige standaard.



Emissieloos transport en materieel

Voor onze activiteiten die binnen scope 1 & 2 vallen, willen we onze emissies minimaliseren en onze totale ecologische voetafdruk verkleinen. Dat doen we onder meer met concrete maatregelen op het gebied van transport en materieel.

Emissievrij bouwen en verplaatsen

We hebben in 2024 opnieuw flinke stappen gezet op weg naar emissievrij bouwen. Voor onze werkzaamheden op Schiphol hebben we bijvoorbeeld de eerste elektrische rioolinspectievrachtwagen ingezet. We hebben hier ook een 40-tons elektrische rupsgraafmachine in gebruik genomen. Met de elektrificatie van ons wagenpark boeken we flinke vooruitgang. Sinds 2023 bestaat ons leaseautopakket uitsluitend uit elektrische personenwagens voor nieuwe bestellingen. We hebben de lopende leasecontracten voor voertuigen met verbrandingsmotor ingekort. Ons doel is om uiterlijk eind 2025 over een geheel elektrisch wagenpark met personenauto's te beschikken.

Verder investeren we continu in het verduurzamen van onze bouwplaatsen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het gebruik van energiezuinige LED-verlichting en het bevorderen van fossielarme brandstoffen, zoals HVO100, zowel bij Heijmans als bij leveranciers en onderaannemers. We maken altijd gebruik van groene stroom, bij voorkeur van nabijgelegen windparken.

Emissiedata op projectniveau

Met behulp van onze supply chain portal – waarin we de aanvoer- en afvoerlogistiek digitaal vastleggen – hebben we in 2024 belangrijke stappen gezet om meer inzicht te krijgen in emissies binnen onze bouwprocessen. Het portal stelt ons in staat om emissiedata van alle transporteurs en leveranciers op projectniveau te registreren, waardoor we logistieke stromen beter kunnen plannen, analyseren en optimaliseren. Deze toepassing, die we hebben getest binnen het Living Lab Bouwlogistiek in samenwerking met Topsector Logistiek, is succesvol afgerond. Inmiddels zetten we de supply chain portal in op steeds meer bouwprojecten. Naast het bieden van inzicht in de uitstoot van broeikasgassen stimuleert het onze logistieke ketenpartners om emissies te reduceren en duurzamere processen te realiseren, en daarover in de keten in overleg te gaan om gezamenlijk verbeteringen door te voeren.



Duurzamere technieken.

Projectcase A1 Apeldoorn-Azelo

Eind 2024 werd de verbrede A1 tussen Apeldoorn en Azelo officieel in gebruik genomen. Heijmans paste hiervoor duurzame technieken toe, hergebruikte materialen en zette zoveel mogelijk emissieloos materieel in. In totaal zijn meer dan vijftig grote emissieloze materieelstukken gebruikt, waaronder verreikers, graafmachines, damwandstellingen, een asfaltset en vrachtwagens. Toepassingen waren onder andere het emissieloos aanbrengen van definitieve damwanden, het gebruik van elektrische rupskranen voor een groot deel van het grondwerk en twintig elektrische vrachtwagens die diverse secundaire materialen aanvoerden. Voor een effectieve en efficiënte energievoorziening werd gebruik gemaakt van uitneembare accu's, mobiele energieoplossingen en zware oplaadpunten. Waar emissieloos werken niet mogelijk was, draaide het materieel op biobrandstof. Eerder heeft Heijmans langs het traject zonnepanelen geplaatst. De productie van de zonnepanelen is genoeg om in de gebruiksfase het energieverbruik van de A1 op het traject Twello-Rijssen – ongeveer 500 megawattuur per jaar – volledig te compenseren. De verbreding van de A1 laat zien hoe duurzame technieken concreet bijdragen aan een schonere en toekomstbestendige infrastructuur.

We stimuleren Rijkswaterstaat om het ingezette beleid voort te zetten door duurzame criteria op te nemen in tenders. Samen met de sector streven we ernaar bouwopgaven zo duurzaam mogelijk te realiseren. Door een gezamenlijke aanpak kunnen we structureel grote stappen zetten in de verduurzaming van infrastructuurprojecten.

Biodiversiteit

Bij Heijmans hebben we als stelregel dat we daar waar wij werken de omgeving beter achterlaten dan bij aanvang. Een gezonde leefomgeving staat voor ons gelijk aan een gezonde biodiversiteit. We erkennen dat onze bedrijfsactiviteiten direct negatief effect kunnen hebben. Zo draagt onze uitstoot van broeikasgassen bij aan klimaatverandering, verlies van biodiversiteit en schade aan ecosystemen. Daarom zien we voor onszelf een verantwoordelijkheid om plannen en maatregelen te nemen ter bevordering van de biodiversiteit. Doelgericht werken we bij al onze projecten aan het versterken van de soortenrijkdom, van micro-organismen en dieren tot planten en bomen. We zijn ons ervan bewust dat deze samen essentiële ecosystemen vormen en onmisbaar zijn voor ons algemene welzijn en onze gezondheid en voedselvoorziening in het bijzonder.

Een betere bodem

Samen met Wageningen University & Research (WUR) hebben we in 2024 zeven principes en praktische maatregelen ontwikkeld ter bescherming en verbetering van de bodemgesteldheid bij bouwprojecten. Deze set met richtlijnen is bedoeld om schade te voorkomen dan wel te minimaliseren, en de kwaliteit van de bodem te herstellen en verbeteren. We bieden de bouwsector hiermee handvatten om duurzamer te bouwen en positief bij te dragen aan biodiversiteit en klimaatadaptatie. Door de gecombineerde kennis van Heijmans en WUR zijn de maatregelen direct toepasbaar bij het beschermen van de bodem als kostbare basis voor een gezonde leefomgeving.

Meetbare biodiversiteit

Bij Heijmans willen we graag laten zien dat je natuur en gebouwde omgeving uitstekend kunt samenbrengen. Dat doen we 'natuurinclusief' en op verschillende manieren, bijvoorbeeld door oog te hebben voor natuurbehoud in een plangebied, het aanleggen van openbaar groen, het voeren van een aangepast, natuurlijkvriendelijk maaibeleid, het inbouwen in woningen van nestruimtes voor vogels, en het plaatsen van bijenhôtels. Zoveel mogelijk integreren we woningen, kunstwerken en andere gebouwen in de natuur, en andersom. De maatregelen en toepassingen hebben een

meetbare positieve impact op de biodiversiteit. Zo hebben we in 2024 de eerste resultaten gepubliceerd van een langlopend onderzoek naar de natuurontwikkeling in de Culemborgse nieuwbouwwijk Parijsch. De studie toont aan dat natuurinclusieve maatregelen, zoals nestkasten en groenvoorzieningen, bijdragen aan een grotere verscheidenheid aan vogelsoorten, insecten en vleermuizen in het gebied.

Onze aanpak in de wijk Parijsch krijgt landelijke navolging en vormde de inspiratie voor een in 2024 aangenomen motie van Tweede Kamerleden Van Campen en Bromet. Deze motie roept op tot een rijkshandreiking voor decentrale overheden, met een gefundeerde beoordelingsmethodiek om natuurinclusieve en klimaatadaptieve woningbouwprojecten sneller te vergunnen.

Duurzame gebiedsontwikkeling

We streven ernaar dat alle gebiedsontwikkelingen waar Heijmans actief is in 2030 een NL Greenlabel behalen met score A of trede 5 op de Natuurladder. We leggen daarmee bewust de lat hoog voor het bevorderen van duurzame gebiedsontwikkeling. De in 2023 vernieuwde methodiek van NL Greenlabel beoordeelt projecten op thema's zoals energie, biodiversiteit, mobiliteit en waterkwaliteit. Verschillende projecten van Heijmans zijn al bekroond met een A- of B-score. Zo heeft Maanwijk in Leusden een A-score behaald en De Hooge Riet in Ermelo een B-score. Ter ondersteuning van gebiedsontwikkelaars hebben we een handleiding gemaakt met praktische tips en oplossingen van eerste ontwerp tot realisatie.

Natuurladder

We hebben mede de Natuurladder ontwikkeld, een tool die bouwprojectteams van infrastructurele projecten helpt bij het verbeteren van de biodiversiteit. In 2024 hebben we dit instrument verfijnd en uitgebreid, en ondergebracht bij Stichting Deltaplan Biodiversiteitsherstel. Hierdoor is de Natuurladder digitaal beschikbaar geworden voor de gehele bouwsector. We hopen zo bij te kunnen dragen aan de bewustwording en uitvoering van klimaatadaptief bouwen en natuurherstel in Nederland.

Vogels in nieuwbouwwijken

Om de leefomgeving van vogels én mensen in nieuwbouwwijken te verbeteren, hebben we onze samenwerking met de Vogelbescherming Nederland versterkt. Samen brengen we de effectiviteit van natuurinclusieve maatregelen in kaart. Dat loopt uiteen van het registreren van vogelgeluiden tot het testen van speciale folie om 'raamslachtoffers' te voorkomen. Onze intensieve samenwerking is erop gericht om vogels in stedelijke gebieden een fijne plek te geven. Met onze aandacht voor natuurinclusief bouwen, en initiatieven zoals de Natuurladder en BioBuddy, zetten we actief in op het versterken van de biodiversiteit in Nederland en dragen we bij aan een gezonde, duurzame leefomgeving.

De natuur als oplossing

We willen bij Heijmans maximaal leren van de natuur. Daarom verkennen we enthousiast de mogelijkheden van zogeheten ecosysteemdiensten (ESD). Dit zijn ontwikkelrichtingen die bij gebleken kwaliteit en geschiktheid zijn in te zetten bij projecten. Te denken valt aan het gebruik van specifieke bacteriën ter bestrijding van bodemvervuiling. In 2024 hebben we bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar het biologisch afbreken van microplastics uit bandenslijpsel in bermen van snelwegen. In Nederland alleen al veroorzaakt dat jaarlijks 10.000 ton vervuiling in het milieu. Samen met Deltares en Avans Hogeschool hebben we micro-organismen getest op hun afbraakvermogen. Daarbij zijn veelbelovende resultaten geboekt. Bij Heijmans vinden we dat politiek, wetenschap en industrie nu aan zet zijn, want er is dringend behoefte aan scherpere regelgeving, vervolgonderzoek en een substantiële verduurzamingsslag bij de productie van autobanden. De resultaten van ons verkennende onderzoek delen we graag met belanghebbenden en andere geïnteresseerden. En in de nabije toekomst willen we betrokken blijven bij regelgeving en verder onderzoek.

Vogelsoorten herkennen met behulp van AI.

Projectcase BioBuddy en BirdBuddy

Heijmans heeft in 2024 de BioBuddy gelanceerd. De BioBuddy is een innovatieve 'meetbox' die biodiversiteit meet en analyseert met behulp van AI. De box wordt ingezet op projectlocaties om te registreren hoe het gaat met de flora en fauna als insecten, vogels en zoogdieren zoals de egel. We breiden deze toepassing uit met de mogelijkheid om de kwaliteit van lucht, water en bodem te meten. BirdBuddy, een speciaal onderdeel van de BioBuddy, kan door middel van akoestische monitoring vogelsoorten herkennen en hun diversiteit in kaart brengen. Deze slimme toepassing wordt al ingezet op meerdere locaties, zoals het Nationaal Militair Museum in Soesterberg en de campus van de Technische Universiteit Eindhoven. Hiermee kunnen we via een nulmeting en een meting na oplevering van onze projecten de concrete impact op de biodiversiteit inzichtelijk maken.





Harwil de Jonge
Directeur Vastgoed

"Door onze krachten te bundelen, kunnen we meer bereiken en daadwerkelijk bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken."

“

"In 2024 hebben we op het thema biodiversiteit opnieuw mooie stappen gezet. Intern hebben we een uitgebreidere visie op biodiversiteit ontwikkeld, gebaseerd op vier belangrijke pijlers. Daarnaast hebben we de innovatieve meetbox voor biodiversiteit genaamd 'BioBuddy' geïntroduceerd, een eerste vezelhennepcultuur opgezet, hennep geoogst en toegepast voor de isolatie van onze houtskeletbouwoningen én hebben we samenwerkingsovereenkomsten gesloten met Naturalis en de Vogelbescherming Nederland.

Heel bijzonder vind ik de uitbreiding van onze samenwerking met Staatsbosbeheer, die zich richt op het vergroten van biodiversiteit buiten onze eigen projecten. Jaarlijks zullen we samen een bos aanplanten van maar liefst 16.000 bomen. Ook ben ik enorm blij met ons hoofdsponsorschap van de Nationale Boomfeestdag, waarmee we duizenden kinderen per jaar op een educatieve manier in contact brengen met de natuur.

Deze samenwerking vloeit voort uit een eerdere samenwerking met Staatsbosbeheer en is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en gedeelde ambities op het gebied van klimaat, biodiversiteit en welzijn. Door onze krachten te bundelen, kunnen we meer bereiken en daadwerkelijk bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Het mooiste is dat we het nu ook echt doen!"

Water

Water is de basis van al het leven op aarde. Door klimaatverandering hebben we in toenemende mate te maken met wateroverlast én droogte. In Nederland kunnen en moeten we veel slimmer omgaan met hemel-, grond- en oppervlaktewater. Bij Heijmans hebben we impact op het watersysteem door onze activiteiten in het openbare gebied en op onze eigen kantoren en bouwplaatsen. Daarnaast hebben we de kennis en kunde in huis om de kwaliteit en kwantiteit van het water te verbeteren. Daarom neemt water een prominente plaats in bij onze projecten. We kijken bijvoorbeeld naar mogelijkheden om water te bufferen en hemelwater te gebruiken voor de bewatering van groen. We maken daarnaast gebruik van innovatieve oplossingen om ons watersysteem veilig te houden. In 2024 hebben we het visiestuk 'Water Raakt!' opgesteld. Daarin staan richtingen voor een goede beheersing van het water in het landschap. Deze visie wordt gedragen door vier pijlers, te weten waterkwaliteit, waterbalans, watergebruik en waterveiligheid.

Waterkwaliteit

Met onze manier van werken willen we voorkomen dat we nadelige effecten veroorzaken op de waterkwaliteit. Daarmee handelen we in lijn met de Kaderrichtlijn Water (KRW).

In onze aanpak nemen we al diverse maatregelen om de waterkwaliteit te verbeteren. Bij de herinrichting van straten realiseren we bijvoorbeeld wadi's. Deze dienen enerzijds voor waterberging, maar hebben ook een zuiverende functie voor afstromend water op de weg. Bij bemalingen houden we al rekening met waterkwaliteitseisen vanuit vergunningen. Daarnaast hebben we in het kanaal van Gent naar Terneuzen een plasticvanger geïnstalleerd om plastic uit het oppervlaktewater te verwijderen.

Waterbalans

In onze projecten houden we rekening met het voorkomen van de risico's op wateroverlast en bodemdaling. We zetten daarvoor verschillende instrumenten in, zoals de Ecologie, Bodem en Water-scan (EBW-scan) en Duurzame Ontwerp Principes (DOP). De DOP passen we toe bij gebiedsontwikkeling en infraprojecten. In 2024 hebben we deze principes verder aangescherpt; vanaf 2025 gaan we deze in de praktijk gebruiken.

In 2023 hebben we ons als eerste landelijk actieve bouwonderneming aangesloten bij de WaterBank, een initiatief om in nauwe samenwerking de waterbalans in Nederland te verbeteren. Bij het grootschalige stadsvernieuwingproject Hart van Zuid in Rotterdam passen we innovatieve oplossingen voor circulair waterbeheer toe. We hebben hier een zogenoemde urban waterbuffer aangelegd, die tot 20 miljoen liter regenwater per jaar opslaat. Het water wordt gebruikt voor bijvoorbeeld toiletspoeling en schoonmaakwerkzaamheden van het nabijgelegen Ahoy. Heijmans is in 2024 gestart met de uitbreiding van de terminal van Eindhoven Airport. Bij het ontwerp is gekeken naar innovatieve oplossingen op het gebied van duurzaamheid en watergebruik. Het dak van de nieuwe terminal wordt voorzien van sedumbeplanting voor betere wateropvang en isolatie, terwijl een waterbassin hemelwater opvangt en hergebruikt voor toiletspoeling. Ook zijn we in 2024 gestart met de bouw van het project Spinaker in Tilburg, met onder meer een groen entreeplein en een klein 'pocketpark'. Dit buurtpark krijgt een dubbelfunctie: naast ruimte voor ontmoeten en recreëren in het groen, doet het ook dienst als opvang voor overtollig hemelwater. We leggen de parkeerplaatsen voor bewoners aan op 'kratjes', die ook in staat zijn om water op te vangen. Deze en andere toepassingen zijn illustratief voor onze integrale aanpak en onze ambitie om klimaatadaptief te bouwen en daarbij samenwerkingen aan te gaan voor duurzaam waterbeheer.

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.

We zetten in op een stevige ambitie, die zeker boven de landelijke doelstelling van 20% zal liggen. Onze exacte ambitie communiceren we in 2025, wanneer we een goed beeld hebben van de hele waterketen.

Sinds 2024 zijn we bij Heijmans deelnemer aan de Bouwtafel Waterzuinige Wijken Gelderland. Dit initiatief richt zich op het waarborgen van schoon drinkwater door de bouw van waterzuinige wijken te stimuleren. Met dat doel voor ogen ontwikkelen we samen met de provincie Gelderland, drinkwaterleidingbedrijf Vitens en de waterschappen schaalbare oplossingen ter ondersteuning van het Nationaal Plan van Aanpak voor Waterbesparing. Daarbij valt te denken aan het gebruik van regenwater voor het doorspoelen van toiletten, de wasmachine en de buitenkraan.

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, zijn we immers genoodzaakt om tijdig maatregelen te nemen ter voorkoming van overstromingen.

Bij Heijmans werken we aan het versterken van ons dijkstelsel en bouwen we nieuwbouwwijken die bestand zijn tegen hoog water. We dragen zo actief bij aan het veilig houden en veiliger maken van ons watersysteem. In 2024 zijn we van start gegaan met natuurprojecten rondom de Lauwersmeerdijk in Groningen. Deze maken deel uit van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) van de waterschappen en Rijkswaterstaat.

Met het versterken van de dijk nemen we ook maatregelen om de biodiversiteit in het gebied te versterken. We realiseren in dit kader een natuurlijke kwelder van 22 hectare, een getijdengebied van 70 hectare en een natuurlijke overgang tussen de dijk en het Wad. Met de keuze voor een integrale aanpak maken we een verbinding tussen waterveiligheid en natuurontwikkeling. Daarnaast werken we nog steeds aan de dijkversterking tussen Gorinchem en Waardenburg. Dit project is onderdeel van het Hoogwaterbeschermingsprogramma van Rijkswaterstaat en heeft tot doel de dijken te laten voldoen aan de nieuwe veiligheidsnormen die sinds januari 2017 van kracht zijn.



Bold statements:

3. Klimaat

In 2030 stoten we geen CO₂ 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 CO₂-balans door intrinsiek te sturen op het effect van opgeslagen en vermeden CO₂.

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.

Duurzame aanvoerder in een ongelijk speelveld.

Bij Heijmans nemen we onze rol als duurzame aanvoerder serieus. We hanteren harde deadlines voor het behalen van onze doelstellingen op het gebied van bijvoorbeeld CO₂-reductie, circulair bouwen en verbetering van de biodiversiteit. Dat gaat gepaard met behoorlijke investeringen, in bijvoorbeeld emissieloos bouwmaterieel en onze fabriek voor duurzame houtskeletbouwwoningen met het Horizon-concept. Deze investeringen gaan over miljoenen en doen we vanuit onze eigen overtuiging. Maar om verantwoorde keuzes te kunnen maken is het belangrijk dat opdrachtgevers dezelfde doelstellingen omarmen en voor de lange termijn zekerheid creëren.

De praktijk is hierin vandaag de dag nog tamelijk weerbarstig. We zien in de markt wisselende ambitieniveaus op het gebied van duurzaamheid. Dat resulteert onder meer in tenderprocedures met sterk uiteenlopende eisen. Waar in het ene geval de duurzaamheidslat bewust hoog is gelegd, zijn in het andere geval lage kosten doorslaggevend. Dat komt de voorspelbaarheid niet ten goede en zet daardoor mogelijk een rem op investeringen in duurzaamheid.

Bij Heijmans vinden we dat er sprake moet zijn van een gelijk speelveld, waarin opdrachtnemers én opdrachtgevers zich verenigen in gezamenlijke ambities en uniforme eisen voor duurzaamheid. Daarvan is nu geen sprake. Om daadwerkelijke transformatie in de hele keten te realiseren, is het bittere noodzaak dat we een gelijk speelveld hebben. Waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar begrijpen en elkaar steunen, om op verantwoorde wijze grote investeringen te kunnen doen.

Laten we versnippering tegengaan. We pleiten ervoor om uitvragen per project landelijk te standaardiseren, en niet te laten afhangen van de unieke eisen die een gemeente of provincie stelt. Alleen met consistent beleid – wat ons betreft met een hoog ambitieniveau op duurzaamheid – kunnen we onze investeringen laten renderen en samen bijdragen aan een leefbare toekomst voor iedereen.



Verbinding

Een nieuwe, passende aanpak is nodig om de complexe opgaven van vandaag en morgen het hoofd te bieden. Bij Heijmans nemen we hierin graag de regie. We creëren sterke netwerken en haken verrassende nieuwe partijen aan. Bij het tot stand komen van baanbrekende oplossingen staan we náást de opdrachtgever. We brengen samen de

dilemma's in kaart en 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. Bundeling van krachten zorgt ervoor dat we van elkaar blijven leren om samen grote stappen te zetten.

Naast de klant

We positioneren ons graag als 'thought leader' door als samenwerkingspartner proactief een stap vooruit te zetten, met een scherpe blik op zowel huidige als toekomstige ontwikkelingen. Dit vereist een integrale aanpak van de volledige opgave van de klant, waarbij we actief meedenken en medeverantwoordelijkheid nemen om samen de grootste mogelijke vooruitgang te realiseren.

De kracht van een sterke klantrelatie ligt in wederzijds vertrouwen en langdurige samenwerking. Dit verklaart mede de aanhoudende groei van het omzetaandeel 'recurring business' in ons portfolio. Het benadrukt bovendien dat we onze klanten niet alleen kennen, maar ook écht begrijpen.

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 waarin 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 verdiepen ons in de behoeften en uitdagingen van onze opdrachtgevers, en voeren daarover geregeld overleg. Daarbij delen we onze visie en inzichten, en benoemen kansen en mogelijkheden. We hechten belang aan transparante vormen van samenwerken, bijvoorbeeld in bouwteams of met tweefasencontracten en raamovereenkomsten. We zijn zo in staat om duurzame en innovatieve oplossingen te realiseren en daarmee onze klanten maximale waarde te bieden. Bij grootschalige, complexe en langdurige projecten werken we ook in alliantieverband. Een voorbeeld hiervan is het project Gorinchem-Waardenburg (GoWa), waar Heijmans samen met twee andere partijen en Waterschap Rivierenland werkt binnen de Graaf Reinaldalliantie. In deze alliantie worden risico's en verantwoordelijkheden

gedeeld, waardoor de focus ligt op samenwerking en het gezamenlijk realiseren van een veilige dijk van 23 kilometer. Ontwikkeling, uitvoering en beheer worden gezamenlijk uitgewerkt door het bundelen van kennis en kunde. Deze manier van werken onderstreept onze toewijding aan duurzame, innovatieve en integrale oplossingen en daarmee het bieden van maximale waarde voor onze klanten.

Klantenadviesraad

Eind 2022 zijn we binnen het programma Klant- en Eindgebruikersbeleving Werken gestart met de Klantadviesraad. We bieden hiermee een structureel platform om strategische initiatieven te toetsen en beter inzicht te krijgen in wat er leeft in de markt. Bovendien is de raad een goed middel om onze klantrelaties te versterken en nieuwe vormen van samenwerking te onderzoeken. In 2024 is de raad bijeengekomen voor drie sessies, waarin de thema's digitalisering, assetmanagement en duurzaamheid centraal stonden.

Customer Service Excellence

We blijven continu zoeken naar manieren om onze klantrelaties verder te verbeteren. Binnen Werken doen we dit via ons Customer Service Excellence-programma. In 2024 zijn we gestart met zeven individuele trajecten die gericht zijn op het verbeteren van klantervaringen en het versterken van onze positie als strategisch samenwerkingspartner.

Toekomstbestendig partnerschap voor drinkwatervoorziening

Projectcase Locaties Vitens

In 2024 zijn we een vierjarige raamovereenkomst aangegaan met drinkwaterbedrijf Vitens. Met deze samenwerking, die mogelijk tot acht jaar kan worden verlengd, bundelen we onze krachten om duurzame en toekomstbestendige oplossingen te realiseren voor de drinkwatervoorziening in Nederland. Naast het verminderen van de reststromen water richten we ons, aan de hand van de Natuurladder, op reductie van de CO₂-uitstoot en bescherming van de biodiversiteit. In multidisciplinaire teams met experts van Heijmans, onze samenwerkingspartner en onze vaste partners delen we onze kennis en werken we samen aan het verhogen van de efficiëntie, bijvoorbeeld door standaardisering en vormen van modulair bouwen.



Samenwerken in de keten

We geloven in de kracht van langdurige samenwerking en werken daarom intensief samen met vaste partners en leveranciers. Door kennis te delen en krachten te bundelen, vergroten we 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

Bij Wonen werken we met vaste partners voor Heijmans Huismerk, zogenoemde co-makers. We maken daarbij voor het Heijmans Huismerk onderscheid tussen preferred en selected suppliers. In 2024 hebben we deze aanpak uitgebreid naar verschillende disciplines binnen woningbouw. De voordelen van deze werkwijze zijn: meer flexibiliteit, gegarandeerde kwaliteit, minder afhankelijkheid van marktschommelingen en een grotere focus op innovatie en verduurzamen van de keten. Langdurige samenwerking biedt onze partners en leveranciers bovendien zekerheid en is daardoor een solide basis om gezamenlijk nieuwe oplossingen te ontwikkelen en gezamenlijke duurzaamheidsdoelen te behalen. Een mooi voorbeeld hiervan is de introductie van de duurzame holle heipaal. Deze innovatie is door een van onze ketenpartners ontwikkeld en voor het eerst toegepast in een woningbouwproject van Heijmans. Na bewezen succes is deze oplossing opgenomen in de standaardcatalogus van diezelfde leverancier.



Het hart van de democratie en een project met veel stakeholders.

Projectcase Renovatie Binnenhof

De grootschalige renovatie van het historische Binnenhof is een van de meest complexe bouwopgaven van het land. Nauwe samenwerking in de hele keten speelt hier een cruciale rol. Heijmans is verantwoordelijk voor de renovatie van de Eerste Kamer en de Raad van State. Dat betekent dat we de samenwerking tussen de betrokken aannemers en het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) faciliteren en coördineren. Samen met deze partijen hebben we in 2024 het PACT800 ondertekend. Daarin zijn gezamenlijke afspraken vastgelegd over veiligheid, logistiek, bouwplaatsinrichting en omgevingsmanagement. We werken met een strategische regiegroep, taakveldgroepen en een gedeeld BIM-bouwplaatsmodel om de logistieke uitdagingen in de drukke Haagse binnenstad efficiënt aan te pakken. Met een veilige, transparante en goed georganiseerde werkomgeving als resultaat.



Heijmans investeert in biodiversiteit met partner Staatsbosbeheer.

Projectcase Staatbosbeheer

Bij Heijmans delen we met Staatsbosbeheer de missie om te bouwen aan een groene en gezonde leefomgeving in Nederland. Daarom hebben we in 2024 onze samenwerking verder uitgebreid met nieuwe initiatieven op het gebied van duurzaam bouwen en het bevorderen van biodiversiteit. In dat kader hebben we aangekondigd meer in te zetten op het gebruik van zogenoemd OSB-plaatmateriaal, dat afkomstig is van FSC®-gecertificeerd hout uit Nederlandse bossen. Als volgende stap zijn we in Venray van start gegaan met het eerste 'Heijmans bos'. Daarin hebben we 16.000 bomen aangeplant.

We hebben ons voorgenomen om tot ten minste 2030 elk jaar samen een bos aan te planten van 16.000 bomen. De houtopbrengst gebruiken we voor onze houtskeletbouwwoningen. En niet onbelangrijk: de nieuw aangelegde bossen kunnen jaarlijks 2 miljoen kilo CO₂ opvangen. In 2024 zijn we ook hoofdsponsor geworden van de Nationale Boomfeestdag. We verbinden ons graag aan dit initiatief om jong en oud op een educatieve manier te betrekken bij natuur en biodiversiteit.

Innovatief ecosysteem

We kunnen onze forse strategische ambities niet alleen realiseren. Daarom bouwen we aan een innovatief ecosysteem met kennisinstituten, startups, co-makers en gespecialiseerde toeleveranciers. Deze partners helpen ons met allerlei oplossingen - van digitalisering tot circulair bouwen - om tot doorbraken te komen voor verschillende complexe maatschappelijke vraagstukken. Strategische samenwerkingen met instellingen zoals Deltares, Naturalis en de Vogelbescherming leveren waardevolle inzichten en interessante toepassingen op. In 2024 hebben we bijvoorbeeld met Deltares en Avans Hogeschool onderzoek gedaan naar het biologisch afbreken van microplastics uit bandenslijpsel in bermen van snelwegen. Met de Vogelbescherming Nederland hebben we in 2024 de krachten gebundeld om natuurinclusieve maatregelen te monitoren, onder meer door het registreren van vogelgeluiden.

Onze aanpak om tot een innovatief ecosysteem te komen, hebben we in 2024 verder gestructureerd, onder meer door onze samenwerking met kennisinstituten te verdiepen. Met Wageningen University & Research (WUR) zijn we bijvoorbeeld gestart met een project om gedefinieerde principes voor het gezonder maken van de bodem toe te passen. We zijn de samenwerking met Universiteit Utrecht aangegaan om met kwalitatief onderzoek de sociale cohesie in Maanwijk, Leusden te meten. Een ander voorbeeld is onze samenwerking met Sterk Techniek Onderwijs Haaglanden, Ingenieursbureau Den Haag en het Veurs Lyceum. Samen ontwikkelden we in 2024 een kant-en-klaar lespakket voor vmbo-scholen, waarmee leerlingen een straat opnieuw ontwerpen en kennismaken met infra en techniek. Onze partnerships met waardevolle initiatieven zoals het Deltaplan Biodiversiteitsherstel en de WaterBank hebben we verder versterkt. Daarnaast hebben we wereldwijd verschillende start-ups beoordeeld die kunnen bijdragen aan het behalen van onze doelen, bijvoorbeeld bij het verder automatiseren van ontwerpprocessen. Al deze samenwerkingsverbanden dragen bij aan ons innovatievermogen en daarmee aan het realiseren van een gezondere, duurzamere leefomgeving.

HOE Verbinding



Wij zorgen samen voor
de grootste mogelijke
stap vooruit

Bold statements:

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.



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. Zo veel mogelijk benutten we geavanceerde digitale technologie en industriële bouwtechnieken om modulaire oplossingen te maken die we in een unieke samenstelling aanbieden. We denken zo de bijdrage per medewerker in 2030 te kunnen verdubbelen.

Twee keer slimmer werken

Onze ambitie om de opbrengst per medewerker in zes jaar tijd te verdubbelen, bereiken we door onze werkwijzen te standaardiseren en digitale, technologische middelen en toepassingen te benutten. Het is noodzakelijk om onze kennis en ons vakmanschap samen te brengen in slimme systemen. Voor al onze bedrijfsactiviteiten kijken we naar manieren die ons hierbij helpen. Die liggen op het vlak van standaardiseren, digitaliseren, automatiseren, en het toepassen van industriële bouwtechnieken. Door unieke combinaties te maken van modulaire oplossingen - geoptimaliseerde bouwstenen - blijven we overigens in staat om aan te sluiten op de specifieke

klantvraag. De mogelijkheden die dit alles biedt, leiden tot het verkorten van doorlooptijden, het verhogen van de productie en kwaliteit, het terugdringen van faalkosten en in bepaalde gevallen ook tot nieuwe zakelijke kansen, zonder dat dit leidt tot uniformiteit of verlies van verscheidenheid. De bijdrage per medewerker zal dan navenant stijgen. Bovendien denken we op deze wijze verspilling van schaarse materialen terug te dringen.

Digitalisering

Digitalisering is voor Heijmans essentieel om toekomstbestendig te blijven. Het stelt ons in staat ons werk effectiever en efficiënter in te richten. Door data samen te brengen, creëren we nieuwe inzichten en bieden we slimme oplossingen. Het toevoegen van AI aan digitale processen maakt het mogelijk om meer te bereiken met minder middelen. Digitalisering fungeert daarmee als een belangrijke accelerator voor innovatie en groei.

Digitale ontwikkeling

Ons streven is om in 2027 onze scenario's voor gebieds- en opstalontwikkelingen in een combinatie van generatief en parametrisch tot stand te laten komen. Dit doen we op basis van datamodellen die de context van onze projecten nauwkeurig in kaart brengen. Hiermee krijgen we sneller en beter inzicht in welke oplossingen kansrijk zijn. Waar dit proces nu maanden of zelfs jaren kan duren, ambiëren we om tegen 2030 binnen dertig dagen van idee tot een uitgewerkt plan te komen. Dit betekent dat wij de planvorming van projecten kunnen versnellen.

Om deze ambitie te realiseren, hebben we in 2024 belangrijke stappen gezet in het verkennen en ontwikkelen van de benodigde middelen. De focus ligt op het verder standaardiseren en integreren van processen binnen een platform. Hierin koppelen we onder andere onze eigen woonconcepten aan, samen met andere bestaande producten en diensten. Zo kunnen we in elke fase – van gebied tot woning – oplossingen genereren en configureren die het proces versnellen, de efficiëntie verhogen en de kwaliteit en samenhang van plannen verder verbeteren.

Samenwerking voor duurzame gebiedsontwikkeling

Projectcase Tygron

Het platform Tygron speelt een belangrijke rol bij het versnellen van onze plannen voor digitaal ontwikkelen. Tygron zorgt namelijk voor ondersteuning bij het verzamelen en analyseren van data voor generatieve gebiedsontwikkeling. In 2024 hebben we verschillende pilots gedaan met het testen van de toepasbaarheid ervan in onze primaire processen, bijvoorbeeld voor het Chasséveld-project in samenwerking met de gemeente Breda. Daaruit is naar voren gekomen dat we met Tygron sneller scenario's kunnen doorberekenen op bijvoorbeeld duurzaamheidsparameters. Dat resulteert weer in kostenbesparingen en kortere doorlooptijden.



Digitaal bouwen

4D-model

Aangezien de nadruk steeds meer is komen te liggen op het volledig digitaal bouwen van projecten, heeft de toepassing van het 4D-model een hoge vlucht genomen. Met dit hulpmiddel kunnen we de kwaliteit en veiligheid aanzienlijk vergroten. Bovendien is 4D uitermate geschikt om klanten, interne en externe partners en betrokkenen in de omgeving beter inzicht te geven in bouwplannen en hierover het gesprek aan te gaan. Een 4D-model heeft veel overeenkomsten met 3D, maar voegt de factoren tijd en planning toe. In 2024 hebben we bij de bouw van de spooronderdoorgang in Rijen een 4D-model gebruikt waarbij we de onderdelen tijd en planning aan het ontwerp hebben toegevoegd. Voor opdrachtgever ProRail en voor onszelf leidde dat ertoe dat we de werkzaamheden nauwkeurig konden voorbereiden en risico's vooraf beter konden inschatten. Hierdoor hebben we het risico op vertragingen en fouten kunnen reduceren.

Automatisch repeterende taken (ART)

In 2024 hebben we belangrijke stappen gezet in het automatiseren van repeterende taken (ART) binnen het ontwerpproces, met name op het gebied van installatietechnieken. Veelvoorkomende taken, zoals het genereren van prefab-sets en het automatisch plaatsen van aansluitdetails, zijn sterk vereenvoudigd door de ontwikkeling en inzet van vijftien specifieke scripts. Een concreet voorbeeld hiervan is het automatisch genereren van sparingen voor elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties (E&W), zoals toegepast bij de renovatie van Gemini Noord, een faculteitsgebouw van de TU Eindhoven. Dankzij deze automatisering hebben we de doorlooptijd voor het modelleren van de sparingen met 80% weten te reduceren. Met deze werkwijze versnellen we niet alleen het ontwerpproces, maar verhogen we ook de efficiëntie en nauwkeurigheid. Hiermee hebben we een stevige basis gelegd voor verdere innovatie en automatisering.

Datagedreven assetmanagement

In het hele land beheren en onderhouden we infrastructurele werken voor publieke en private klanten, zoals Rijkswaterstaat, Schiphol, provincies, gemeenten en havenbedrijven. Daartoe behoort ook het monitoren van digitale systemen, waaronder verkeerslichten, wegkantstations, laadinfra en openbare verlichting. Met behulp van sensoren monitoren we wegen, viaducten, sluisen, dijken, bruggen en andere vaste structuren. We kunnen zo continu de conditie van vrijwel alle assets in ons beheerportfolio beoordelen en al in een vroeg stadium ernstige achteruitgang ervan of aankomend falen herkennen. Dit leidt uiteindelijk tot kostenbesparingen en een hogere betrouwbaarheid van kritieke infrastructuur. Daarnaast monitoren we ook verontreiniging en emissiewaarden.

Alle data van deze monitoringssystemen komen samen in ons Connect Platform, dat in eigen huis is ontwikkeld. In 2024 hebben we ongeveer tweeduizend assets aangesloten op Connect, waaronder lichtmasten, verkeerslichten en sluisen. Onze klanten behouden de eigendom van hun gegevens, terwijl Connect deze omzet in bruikbare inzichten en adviezen. Door AI krijgen we geautomatiseerd informatie over verwachte systeemuitval. Daardoor kunnen we noodzakelijk onderhoud proactief inplannen en beperken we uitval tot een minimum.

Een andere toepassing van AI binnen onze processen is de introductie van DORA in 2024. DORA, een virtuele expert gebaseerd op Microsoft Copilot, ondersteunt onderhoudsmedewerkers bij reparaties en onderhoud van onder andere verkeersregelinstallaties (VRI's). Met DORA krijgen collega's snel en gericht toegang tot kennis en ondersteuning. Dit maakt het onderhoud van de vijfhonderd VRI's die we jaarlijks beheren efficiënter.



Datagedreven assetmanagement in de praktijk.

Projectcase Scaldis

Sinds 2021 zijn wij binnen de combinatie Scaldis verantwoordelijk voor het vast onderhoud van de bruggen, sluisen en oevers in het Zeeuwse district Zee en Delta, waaronder de Deltawerken. In de afgelopen jaren hebben we een gestructureerde, datagedreven aanpak ontwikkeld die aansluit bij de behoeften van zowel Rijkswaterstaat als Heijmans. In 2022 en 2023 hebben we met een grondige analyse de grootste prestatiebelemmeringen en arbeidsintensieve onderhoudstaken geïdentificeerd. Deze resultaten zijn getoetst aan bestaande onderhoudsplannen en risicoanalyses, waarmee we hebben vastgesteld welke objecten het meeste baat hebben bij datamonitoring.

Tegelijkertijd zijn we gestart met het gefaseerd ontsluiten van statusmeldingen en sensordata uit de besturingssystemen van de Oost- en Westsluis Terneuzen en de Kreekraksluisen. Hiermee zetten we de eerste stap in het voorspellen van storingen. In 2024 hebben we een testomgeving met live data en een dashboard opgezet voor Rijkswaterstaat. Ook hebben we een stabiele dataketen ontwikkeld, waardoor alle objectdata van de Oost- en Westsluis in Terneuzen beschikbaar zijn. De volgende stap is het voorspellen van het optimale moment om slib in de deuren te verwijderen om storingen in het sluiten van de sluisdeuren te voorkomen.

Werken aan de digitale toekomst

Met het oog op de toekomst werken we aan verdere uitbreiding van onze datagedreven assetmanagementdiensten. We streven ernaar dat we in 2027 de helft van onze service- en assetmanagementcontracten kunnen ondersteunen met voorspellende informatie. Vanzelfsprekend blijven we investeren in innovatie, bijvoorbeeld op het vlak van sensortechnologie en AI-toepassingen. Het verwerken van data wordt steeds verfijnder. Naast trendanalyses en het bewaken van drempelwaarden, ontwikkelen we met behulp van AI geautomatiseerde inzichten en voorspellingen van systeemgedrag. Samen met onze klanten verkennen we de vraag en behoefte op het gebied van datagestuurd beheer en onderhoud. Om kennis en werkmethoden zoveel mogelijk repeterend en op uniforme wijze toe te passen in onze processen, blijven we inzetten op standaardprocedures en IT-oplossingen zoals Connect. Zo bereiken we operational excellence, met efficiënt en renderend beheer en onderhoud, én maximale waarde voor onze klanten als belangrijkste kenmerken.

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 eenvoudiger, sneller, beter én veiliger kunnen worden uitgevoerd. Op het gebied van standaardisatie en industrialisatie liggen grote kansen.

Standaardiseren van processen en werkwijzen

Heijmans ziet standaardisatie als een essentiële stap om efficiënter te kunnen bouwen. Het betekent dat we zowel processen als (deel)ontwerpen repeteerbaar maken. Hierdoor kunnen onderdelen zoals componenten voor gebouwen, wegen en bruggen vaker worden toegepast. Dit voorkomt dat elk project telkens opnieuw volledig op maat moet worden ontworpen.

Standaardisatie biedt aanzienlijke voordelen, zoals verhoogde veiligheid, meer efficiëntie, kortere doorlooptijden, verbeterde kwaliteit, een reductie van faalkosten, een hoge mate van voorspelbaarheid en creëert een leercurve. Daarnaast zorgen we ervoor dat gerealiseerde objecten in de toekomst eenvoudig kunnen worden aangepast.

Met deze doelen voor ogen ontwikkelt Heijmans slimme standaarden die niet alleen efficiëntie bevorderen, maar ook voldoende flexibiliteit bieden voor maatwerk, afhankelijk van specifieke situaties en gebruikersbehoeften.

Conceptueel bouwen

Steeds vaker kiezen we als Heijmans voor conceptueel bouwen: het aanbieden vanuit een gestandaardiseerd aanbod. Dit zorgt voor hogere kwaliteit, minder faalkosten, een sneller proces, en het komt de betaalbaarheid ten goede. Hierbij creëren we unieke klantoplossingen vanuit modulaire delen. We streven ernaar om in 2030 driekwart 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. Bij conceptueel bouwen ontwikkelen we de unieke onderdelen nog steeds individueel, maar de meeste onderdelen bestaan uit slimme standaarden en variaties daarop.

De afgelopen twintig jaar hebben we met deze klantgedreven aanpak veel ervaring opgedaan. Zoals met het Heijmans Huiskerk, Heijmans ONE en TWO, en ook met B'Woond, voor het slimmer verduurzamen van bestaande woningen. Ook onze Horizon-woningen vallen hieronder. Bij deze houtskeletbouw-woningen 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

Van Wanrooij heeft met het Optio-concept tot en met 2024 al meer dan 16.000 woningen gerealiseerd volgens een vergaand gestandaardiseerde proces- en bouwmethodiek. De standaard basis wordt gecombineerd met variatiemogelijkheden in ontwerp en indeling. Daarnaast biedt het proces keuze uit een ruim pakket van gestandaardiseerde opties.

Door continu in te spelen op de veranderende marktvraag - zoals de behoefte aan betaalbare woningen voor kleinere huishoudens of levensloopbestendige woningen - blijft het Optio-concept zich verder ontwikkelen, verduurzamen en uitbreiden met nieuwe modellen. Innovaties op het gebied van natuurinclusiviteit en klimaatbestendigheid worden geïntegreerd. In de nabije toekomst worden in de basismodellen bijvoorbeeld standaard geïntegreerde nestkasten, afkoppeling van hemelwater, infiltratievoorzieningen en energieopslag in woningen opgenomen.

Woonconfigurator

In 2024 hebben we twee succesvolle pilots afgerond met onze woonconfigurator, waar maatwerk en efficiëntie samenkomen. In de digitale tool kunnen klanten hun woning volledig naar wens samenstellen. Het verkort bovendien het ontwerptraject. De woonconfigurator is helder en gebruiksvriendelijk; klanten krijgen direct te zien hoe hun toekomstige woning eruit komt te zien en krijgen inzicht in de financiële gevolgen van hun keuzes, zoals een uitbouw of dakkapel. Het proces wordt zo niet alleen efficiënter, maar het versterkt ook de klantervaring.

Modulair Platform: van pilot naar bredere toepassingen

Het Heijmans Modulaire Platform (HMP) 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 belanghebbenden. 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. Hierbij worden alle fases van het proces - van ontwerp tot realisatie - integraal meegenomen. Met HMP kunnen miljoenen ontwerpopties op eenvoudigere wijze worden gegenereerd en geanalyseerd op basis van kosten, duurzaamheid en planning. De diversiteit aan ontwerpmodules binnen het platform creëert unieke synergieën, waardoor we al in vroege projectfasen datagestuurd advies kunnen geven. In 2024 markeerden we een belangrijke mijlpaal

met de afronding van de pilot van onze datacentergenerator bij een van onze klanten. Deze pilot benadrukte de waarde van ons platform in de praktijk en leverde waardevolle inzichten op voor verdere doorontwikkeling. Parallel hieraan hebben we het platform uitgebreid met nieuwe functionaliteiten, waaronder geavanceerde analyses van investeringen, doorlooptijden en duurzaamheidscriteria zoals CO₂-emissies en stikstofimpact.

Het platform breiden we nu uit naar bredere toepassingsgebieden, zoals Wonen en Verbinden. In 2024 hebben we de eerste versie van de generator voor Huismerk Stedelijke Appartementen ontwikkeld. Met deze tool kunnen ontwikkelaars en ontwerpers in 2025 bij het samenstellen van grootschalige binnenstedelijke appartementencomplexen met één druk op de knop optimale massastudies genereren, en daardoor verschillende bouwvolumes en configuraties snel analyseren. In de toekomst willen we meerdere gebouwwormen toevoegen en generatoren en configuratoren in een modulair platform aan elkaar koppelen. Zo kunnen we het hele proces van idee tot ontwerp en realisatie verder automatiseren en stroomlijnen. Hiermee wordt het mogelijk om in participatietrajecten de consequenties van gewenste wijzigingen direct te doorgronden. Dit leidt tot kortere doorlooptijden, en biedt klanten, belanghebbenden en gemeenten meer flexibiliteit en inzicht in hun keuzes.

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.

Houtskeletbouwwoningfabriek

Met de oplevering van ons eerste project met houtskeletbouwwoningen in 2024, geproduceerd in onze fabriek in Heerenveen, hebben we een belangrijke mijlpaal bereikt. In de Eindhovense wijk 't Ven zijn 88 woningen gerealiseerd voor de huurders van Woningcorporatie 'thuis. Deze grondgebonden Horizonwoningen, afkomstig uit onze CO₂-neutrale fabriek, zijn industrieel gebouwd en uitgerust met een slimme klimaatinstallatie voor een gezond binnenklimaat. Bovendien zijn ze energieneutraal. De woningen worden digitaal geconfigureerd en in de fabriek samengesteld uit demontabele 2D- en 3D-elementen. Dankzij dit efficiënte productieproces plaatsen we één woning op één dag, wind- en waterdicht op locatie. Naast de realisatie in Eindhoven hebben we in 2024 ook woningen geplaatst in de gemeenten Zeewolde, Nuenen en Culemborg.

Prefab oplossingen

In het kader van toekomstbestendig bouwen zien we ook goede mogelijkheden voor industrialisatie bij infrastructurele projecten. In 2024 zijn we gestart met een nieuwe productielocatie in Son voor het modulair prefabriceren en de renovatie van geleiderails (vangrails). We verwachten door deze productiewijze het volume te kunnen verhogen van 50 tot 70 kilometer per jaar. Daarbij maken we hergebruik mogelijk door oude geleiderails te demonteren, te verzinken en opnieuw geschikt te maken voor gebruik.

Plafond-skids 2.0

We breiden het gebruik van modulaire toepassingen in utilitaire projecten steeds verder uit. Een goed voorbeeld hiervan zijn de innovatieve plafond-skids 2.0, die we hebben toegepast bij de renovatie van het AMC Beddenhuis in het Amsterdam UMC. Met deze nieuwe technologie kunnen we geprefabriceerde installatiemodules efficiënter aan het plafond koppelen en hoeft dit niet langer op de bouwplaats zelf te gebeuren. Dat verkort de doorlooptijden, verhoogt de efficiëntie en – het belangrijkste in dit verband – beperkt de overlast voor de gebruikers en ook de werkdruk van onze monteurs. Plafond-skids 2.0 worden voortaan standaard opgenomen als een van de opties in de modulaire scan die we bij projecten uitvoeren. Tijdens deze scan onderzoeken we waar modulaire oplossingen kunnen worden ingezet om optimalisaties te benutten.

**Joost van Asch**

Directeur Industrieel Bouwen

"Wij worden koploper in industrieel bouwen."

“

Joost van Asch (44) werkt al sinds 2001 bij Heijmans en heeft een indrukwekkende reis gemaakt binnen het bedrijf, van werkvoorbereider tot Directeur Industrieel Bouwen. Hij geeft nu leiding aan een groot team dat industrieel bouwen in Nederland op de kaart zet. "Deze route had ik van tevoren nooit zo uitgestippeld," vertelt Joost. "Maar elke stap bracht me dichterbij waar ik nu ben: werken aan duurzame, energieneutrale woningen die echt het verschil maken."

De houtskeletwoningbouwfabriek in Heerenveen waar een woning in modules wordt opgebouwd en gefabriceerd, opende in 2023. In 2024 draaide de productie op volle toeren. Joost blikt terug: "2024 was een jaar waarin we veel hebben geleerd. We hebben regelmatig moeten bijstellen, maar stap voor stap kwamen we tot gestandaardiseerde processen. Het eerste project met 88 modulaire woningen hebben we dit jaar opgeleverd in Eindhoven 't Ven. We zijn daar met het hele team gaan kijken en het zijn echt fantastische woningen geworden."

Zijn grootste trots? Het team. "Veel collega's in ons team zijn nieuw en hebben diverse achtergronden. Maar iedereen heeft dezelfde energie en drive: we willen samen industrieel bouwen tot een succes maken." Hij benadrukt de unieke dynamiek: "Industrieel bouwen vraagt om een totaal andere manier van werken dan we gewend zijn in de bouw. We zijn echt aan het innoveren met elkaar, het is minder traditioneel. Maar dat maakt het juist zo interessant. We maken schaalbare oplossingen voor de lange termijn, samen met onze collega's in de rest van het bedrijf. De opstartfase ligt achter ons. We zijn nu een scale-up. Dat betekent leren, bijstellen en tegelijkertijd opschalen. Het is een uitdagende reis, maar we hebben bij Heijmans alles in huis om koploper te worden in industrieel bouwen."

Unieke oplossingen of modulaire toepassingen?

Specialisten in de bouwsector hebben niet zelden een traditionele inslag. Ze zijn gewend om unieke oplossingen voor unieke vraagstukken te bedenken en uit te voeren. Dat vinden ze uitdagend en daar houden ze graag aan vast. Ook opdrachtgevers hechten in veel gevallen nog sterk aan deze werkwijze. Dat blijkt wel uit hun projectomschrijvingen en de eisen die ze aan de uitvoering ervan verbinden. Maar kunnen we met deze manier van werken en denken nog wel voldoen aan de behoeften van morgen en overmorgen?

Er is grote behoefte aan versnelling, terwijl de beschikbaarheid van vakkrachten beperkt blijft. Deze situatie stimuleert ons bij Heijmans om niet harder, maar juist slimmer te werken. We moeten de mogelijkheden van digitale technologie meer en beter benutten. En vaker kiezen voor industriële bouwtechnieken en modulaire oplossingen. Maar hoe zit het dan met maatwerk? En de drive van vaklieden om aan iets unieks te werken? Of de wensen en verwachtingen van opdrachtgevers?

Wij kiezen er vol overtuiging voor om processen te digitaliseren en standaardiseren en zetten in op modulaire oplossingen. En we geloven erin dat we die kunnen samenstellen tot unieke oplossingen die passen bij de behoefte van de klant. We zien een richtinggevende rol voor Heijmans in deze ontwikkelingen. Dat betekent onder meer dat we onze klanten nadrukkelijk wijzen op de voordelen van standaardisatie en vertrouwen wekken dat ze daarbij niet hoeven in te leveren op een duidelijke eigen signatuur. Tegelijkertijd willen we bouwkundig specialisten helpen inzien dat het voortouw nemen in deze ontwikkelingen een boost zal geven aan hun vakmanschap. Wij geloven dat we nog grotere stappen kunnen maken in de bouwsector als interne én externe stakeholders het potentieel van digitalisering en modulair bouwen nog meer gaan omarmen. Dat schept ruimte en trots voor nieuwe vormen van vakmanschap en creativiteit.

Robotiseren

Met robotisering kunnen we de inzet van menskracht terugdringen. Dat biedt niet alleen voordelen vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, maar komt ook de veiligheid en het welzijn van medewerkers ten goede. Voor specifieke taken zijn robots vaak productiever dan mensen en beschikken ze over unieke mogelijkheden.

Neem bijvoorbeeld de op afstand bedienbare reinigingsrobot in de Brouwerssluis, mede ontwikkeld door Heijmans, die in 2024 is getest. Deze innovatieve robot is goed in staat om de zware aangroei van onder andere schelpen en algen te verwijderen van de wanden van de 200 meter lange betonnen duiker (een verbindingsleiding tussen twee wateren) die de Noordzee verbindt met het Grevelingenmeer. Dankzij de robot is het volledig afsluiten en handmatig reinigen van de duiker niet langer nodig.

Ook de HP SitePrint, vaak Daisy genoemd, is een mooi voorbeeld. Deze printrobot, ingezet bij projecten zoals de Spijkenisserbrug en De Kuil in Rotterdam, markeert direct op de vloer de contouren van binnenwanden, draairichtingen van deuren, hartlijnen voor sparingen en installatietechniek, en ankerpatronen. Daarnaast wordt Daisy gebruikt op daken om stelpunten voor tegels en ankers voor zonnepanelen te printen. Het gebruik van Daisy verhoogt de precisie, verlaagt de faalkosten en bevordert de efficiënte samenwerking tussen verschillende disciplines.

HOE Maakbaarheid



Wij werken slimmer
en bereiken meer

Bold statement:

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).



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 vaak 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 iedere dag het beste uit onszelf én uit elkaar.

Leiderschap en Veranderkracht

Onze leidinggevendens spelen een cruciale rol in het begeleiden van de benodigde verandering om onze strategie te verwezenlijken. We geven ze daarom ondersteuning en ruimte om hun teams effectief mee te nemen in deze veranderingen. Het is belangrijk dat zij de juiste informatie en boodschap overbrengen aan hun collega's. We stimuleren onze leidinggevendens om verbindingen aan te gaan met teams in de hele organisatie. Dat zorgt er mede voor dat medewerkers betrokken zijn en blijven en het beste uit zichzelf kunnen halen.

Verbindende leiders

Bij Heijmans zetten we de stap naar een positie als duurzame aanvoerder die een prominente rol speelt bij de verdere ontwikkeling van Nederland. Dat vraagt om een andere benadering door onze leidinggevendenden. Zij moeten bijvoorbeeld soepel kunnen schakelen tussen het realiseren van de doelen van vandaag en dat wat nodig is voor morgen.

We vragen onze leidinggevendenden om eigenaarschap te tonen en collega's te stimuleren om het beste uit zichzelf te halen. Tegelijkertijd blijft het hun taak om teams te sturen op het behalen van resultaten. Daarbij is verbindend leiderschap essentieel, met een nadrukkelijke focus op goede samenwerking tussen teams en afdelingen. Vanzelfsprekend staan we leidinggevendenden in hun ontwikkeling bij met tools en trainingen. We evolueren onze leiderschapsvisie en geven hier invulling aan in onze bestaande leiderschapsprogramma's.

Talentontwikkeling

Bij Heijmans zien we talentmanagement als een integraal onderdeel van onze langetermijnstrategie. We richten ons hierbij op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelstellingen die we hebben neergelegd in onze strategie 'Samen naar 2030'. Juist in een krappe arbeidsmarkt is aandacht voor talent belangrijker dan ooit. Dat begint natuurlijk bij het behouden van huidige medewerkers en is essentieel bij het aantrekken en selecteren van nieuwe medewerkers. Eind 2024 lanceerden we hiervoor een vernieuwende arbeidsmarktcampagne, die nauw aansluit bij onze merkstrategie.

Talentprogramma's

We investeren in het binnenhalen en begeleiden van jong talent, onder wie trainees, leerlingen en andere starters op de arbeidsmarkt. Elk jaar starten we Heijmans-breed een talentprogramma voor zogenoemde young potentials met ongeveer drie jaar werkervaring. Het programma 'Leiders van morgen' is speciaal opgezet voor de groep gevorderde managementpotentials. De deelnemers hiervoor selecteren we zorgvuldig aan de hand van een ontwikkelassessment. Zij moeten ook op korte termijn in aanmerking komen voor hun volgende loopbaanstap. Op die manier stimuleren we dat goed opgeleid en gemotiveerd talent bij ons blijft werken.

Naast deze brede talentprogramma's kennen onze bedrijfsstromen ook eigen ontwikkelactiviteiten voor getalenteerde professionals. Daarbij valt te denken aan vaardigheidstrainingen, persoonlijke ontwikkeling en coaching en verdiepende sessies rondom specifieke strategische thema's. Deze activiteiten, georganiseerd en begeleid door het management van de bedrijfsstroom en ondersteund door HR, zijn gericht op het investeren in huidig en nieuw talent en het stimuleren van doorstroming binnen de organisatie. We hanteren hierbij een KPI die uitgaat van het percentage interne benoemingen op sleutelposities: de bovenste 10% van ons medewerkersbestand. De target hiervoor - 60% - hebben we in 2024 opnieuw gehaald (71%). Het resterende deel trekken we bewust aan van buiten de organisatie. Dat zorgt immers voor een verse inbreng en een frisse kijk op de zaken.

Toekomstbestendige vakbekwaamheid

Van oudsher schuilt de kracht van Heijmans in de veelzijdigheid van onze disciplines, het integraal benutten daarvan, en onze vakbekwaamheid. Natuurlijk doen we er alles aan om deze sterke eigenschappen te behouden. Maar veranderende omstandigheden, zoals de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt, en nieuwe manieren van werken doen ook een beroep op ons aanpassingsvermogen. De snelle ontwikkelingen in de markt, de maatschappij en technologie vragen om een andere invulling van functies. We rekenen erop dat een groot deel van onze collega's in 2030 een functie heeft die in 2020 nog niet bestond.

Vanzelfsprekend begeleiden we onze collega's in elke fase van hun ontwikkeling, zodat zij goed zijn voorbereid op de toekomst. We kijken met name naar kritische technologische en digitale vaardigheden en naar competenties op het vlak van duurzame ontwikkeling. Nauwgezet brengen we het verschil tussen de huidige en toekomstige rollen in kaart. Zodat we ons optimaal voorbereiden op de ontwikkelingen van morgen en overmorgen.

Leren en ontwikkelen

Bij de ontwikkeling van medewerkers zien we een verschuiving van formeel leren door middel van opleiding en training naar informeel leren. De praktijk, nieuwe technologieën zoals AI, en leren van elkaar zijn daar steeds meer gemeengoed. Groot blijft het belang van leermeesters voor het op peil houden van de vakbekwaamheid. Medewerkers met zeer ruime praktijkervaring besteden daarom een deel van hun werktijd aan het opleiden van toekomstige generaties. Daarnaast stimuleren we collega's om stappen te zetten in hun eigen ontwikkeling en hun talenten te benutten. We ondersteunen hen met een breed en gevarieerd aanbod van interne opleidingen, zowel online als op locatie. In Veenendaal hebben we bijvoorbeeld onze bedrijfsopleidingen elektrotechniek samengebracht voor onze vakmensen.

Lekker in je vel

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. Afhankelijk van zijn/haar leeftijd krijgt elke Heijmans collega eens per twee of vier jaar een uitnodiging voor een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO). Dat is een preventief onderzoek naar de persoonlijke gezondheid van medewerkers, bedoeld om de leefstijl en eventuele gezondheidsrisico's in kaart te brengen. De meest voorkomende risico's uit de PAGO's van afgelopen jaren hebben we verwerkt in een organisatiebreed vitaliteitsprogramma. Daarin is speciale aandacht voor gezond(er) leven, in balans zijn, en het voorkomen en bijsturen van risico's.

Deze thema's komen ook terug in het activiteitenprogramma dat de werkgroep 'Vitaliteit' door het jaar heen organiseert. In 2024 bestond het programma onder meer uit een workshop van de Voedingsacademie, inclusief een 'suikerchallenge', en inspiratiesessies met Thijs Launspach (auteur van 'Mentaal gezond blijven in een gestoorde wereld'), ex-hockeyster Maartje Paumen, en Marco Hoogland (auteur van 'Haal fysiek en mentaal het beste uit jezelf'). Ons interne communicatiekanaal Viva Engage kent de groep 'Vitaliteit', waarin collega's informatie en inspiratie over dit thema met elkaar delen.



Hoe nieuwkomers en Heijmans elkaar versterken

Heijmans vindt het belangrijk om nieuwkomers (statushouders) een fijne, passende werkplek te bieden en hen daarmee de kans te geven een nieuw bestaan op te bouwen in Nederland. De kennis en kunde die zij meebrengen, vormen bovendien een verrijking voor onze organisatie. In 2024 zijn 31 gemotiveerde nieuwkomers bij ons gestart en eind 2024 hadden we in totaal 59 nieuwkomers in dienst. Zij vervullen diverse functies binnen Heijmans, van monteur tot modelleur en van HR- coördinator tot omgevingsmanager.

We hebben de afgelopen tijd veel geleerd over hoe je een nieuwkomerstraject goed vormgeeft en inricht. De begeleiding van nieuwkomers is hierbij een cruciale factor. Wij zorgen ervoor dat onze nieuwe collega's zich welkom voelen bij Heijmans en de ruimte en het vertrouwen krijgen om zich verder te ontwikkelen. Hiervoor kiezen we bewust voor een maatwerkbenadering, afgestemd op opleidingsniveau, ervaring en ambities.

In 2024 hebben we een coördinator nieuwkomers aangesteld. Deze collega, zelf nieuwkomer, is verantwoordelijk voor de begeleiding van nieuwkomers binnen onze organisatie.

Daarnaast hebben we de Helpdesk Nieuwkomers opgezet, een centraal platform voor informatie, advies en ondersteuning.

Een van de hoogtepunten van dit jaar was het 'Samen zijn we één'-event. Tijdens dit evenement hebben we interculturele trainingen aangeboden aan nieuwkomers en hun begeleiders. Dit zeer positief ontvangen initiatief krijgt een vervolg, met als doel een sterke en hechte community binnen Heijmans verder te stimuleren. Ook in 2025 zullen we ons blijven inzetten om nieuwkomers binnen Heijmans een passende werkplek aan te bieden.

Diverse en inclusieve werkgever

Iedereen moet zich bij Heijmans welkom voelen. Diversiteit in ons medewerkersbestand heeft daarom voortdurend onze aandacht. We zijn ervan overtuigd dat een mix van medewerkers qua leeftijd, gender, en lichamelijke capaciteiten onze organisatie sterker maakt. Ook minder zichtbare verschillen, waaronder cultuur, levensbeschouwing, seksuele geaardheid, karakter, talent en ervaring, vergroten de veelzijdigheid van ons bedrijf. In de aanloop naar 2030 willen we op dit vlak verdere vooruitgang boeken. Dit vanuit onze overtuiging dat de verscheidenheid van collega's met verschillende achtergronden en perspectieven tot betere oplossingen voor complexe problemen leidt.

Vier de verschillen

We benutten verschillende gelegenheden om collega's bewust te maken van de voordelen van diversiteit op de werkvloer en om een cultuur van inclusie te bevorderen. Dat doen we onder het motto 'Vier de verschillen'. Voorop staat dat iedereen gelijk is, maar niet hetzelfde. Diversiteit bij Heijmans betekent dat we deze verschillen waarderen én vieren. Dit kwam afgelopen jaar onder meer tot uiting in de workshop 'Aan de slag met inclusie op de werkvloer' en een goed bezochte ontbijtsessie over diversiteit, inclusie en sociale veiligheid. Elk jaar besteden we aandacht aan initiatieven zoals Diversity Day en Internationale Vrouwendag. Daarnaast ontplooiën individuele afdelingen binnen Heijmans initiatieven om inclusie verder te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is het inzetten van een VR-ervaring, waarmee collega's zich kunnen verplaatsen in situaties van sociale ongelijkheid en zo meer begrip en bewustwording ontwikkelen.

WIE Team



Wij inspireren met
verrassende talenten

Bold statements:

10. Het beste uit jezelf

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

11. Diversiteit & 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.

Onbenut potentieel in een krappe arbeidsmarkt.

Zonder extra 'handen' wordt het lastig om vaart te maken met de grote bouwopgaven waar we in Nederland voor staan. Met name voor de woningbouwproductie, energietransitie en infrastructurele hersteloperatie vormt de beperkte beschikbaarheid van praktisch geschoolde vakmensen en ervaren specialisten een uitdaging. Zicht op het spoedig verbeteren van de situatie ontbreekt. De aanmeldingen voor relevante technische vakopleidingen lopen immers al jaren op rij terug.

Afgelopen tijd hebben veel bedrijven in de bouw hun toevlucht gezocht tot vakmensen uit het buitenland. Ondanks de toenemende politieke en maatschappelijke discussie over de inzet van arbeidsmigranten, blijven we deze groep hard nodig hebben. Tegelijkertijd ontkomen we niet aan meer structurele oplossingen. Enerzijds door méér te doen met minder mensen. Bij Heijmans benutten we steeds meer de mogelijkheden van gestandaardiseerde modulaire bouwtechnieken, digitalisering en automatisering. Op dit gebied valt komende jaren nog meer 'winst' te behalen. Anderzijds ontslaat het ons niet van de noodzaak om te investeren in extra menskracht. We kijken daarbij vooral

naar de inzet van nog onbenut arbeidspotentieel en nemen graag onze verantwoordelijkheid. We investeren daarom doelbewust in de scholing en begeleiding van gediplomeerde statushouders, ook wel nieuwkomers genoemd.

Dit is geen sinecure. We moeten voor de begeleiding van nieuwkomers ervaren vakkrachten vrijmaken, terwijl we deze collega's ook juist zo hard nodig hebben om het reguliere werk uit te voeren. Maar de noodzaak om te investeren in onze toekomstige capaciteit weegt minstens even zwaar. Soms leidt de samenwerking met nieuwkomers ook tot weerstand. Hierover gaan we samen met elkaar in gesprek om draagvlak te creëren. En dat werkt: als mensen zich in elkaar verdiepen, groeit het wederzijds begrip. We zien het als onze maatschappelijke taak om alle aanwezige talenten te benutten en nieuwkomers kansen te bieden om deel te nemen aan onze samenleving. We werken inmiddels met zo'n zestig collega's die ooit als vluchteling naar Nederland zijn gekomen. Zij bouwen bij ons aan hun eigen toekomst, aan de toekomst van Nederland én aan die van Heijmans. Samen zijn we één.

Abdulwahid Salah
Modelleur



"Ik ben blij met mijn leven in Nederland en met wat ik hier bij Heijmans leer."

“

Abdulwahid Salah studeerde civiele techniek in Maleisië. Na zijn studie bleek terugkeren naar zijn thuisland Jemen onmogelijk, omdat daar een burgeroorlog was uitgebroken. "Die jaren dat ik zonder mijn gezin in Maleisië zat waren zwaar en ik kon daar geen werk verrichten dat aansloot bij mijn studie. Drie jaar geleden hoorde ik dat ik in Nederland in aanmerking kwam voor een werkvisum en een baan. Ik greep die kans en vroeg meteen asiel aan."

In 2022 kreeg Abdulwahid een werkervaringsplek bij Heijmans aangeboden als modelleur. "Dankzij mijn baan konden mijn vrouw en dochter mij nareizen. Ik ben blij met mijn leven in Nederland en met wat ik hier bij Heijmans leer."

Collega Pim van der Linden gaf Abdulwahid in het begin kleine opdrachten om vertrouwd te raken met de werkwijze van Heijmans. Dat verliep voorspoedig waardoor Abdulwahid al na een jaar volledig kon meedraaien in het team. Zijn omgang met collega's droeg daar volgens Pim zeker aan bij. "Als Abdulwahid vragen heeft, stapt hij op collega's af en stelt ze. Iedereen is bereid om hem te helpen en daardoor heb ik hem in korte tijd een enorme groei zien doormaken. Van die aanpak kan ik zelf ook veel leren."



Onze basis

Het is belangrijk dat we over een stevig fundament blijven beschikken, waarop we verder kunnen bouwen om te blijven excelleren. Daarom gaan we door met investeren in een robuuste, soepel draaiende organisatie. Waar mensen graag werken, en veiligheid, waardecreatie, kwaliteit en risicobeheersing voorop staan. Elke dag weer verbeteren we onze organisatie, processen en producten. Door ervoor te zorgen dat onze basis op orde blijft, blijven we in topconditie en scheppen we het fundament voor morgen.

Veiligheid

Veiligheid - zowel fysiek als psychosociaal - is voor Heijmans de basis. Elke dag spannen we ons in voor een gezonde, veilige en aantrekkelijke werkomgeving. Veiligheid heeft bij alles wat we doen de hoogste prioriteit. We werken veilig of we werken niet. We onderscheiden bij Heijmans vier verschillende typen veiligheid: arbeidsveiligheid, omgevingsveiligheid, constructieve veiligheid en psychosociale veiligheid.

Arbeidsveiligheid

Arbeidsveiligheid begint met een werkomgeving die zich kenmerkt door een open cultuur en waarin een scherp oog voor veiligheid vanzelfsprekend is en waar mensen elkaar durven aan te spreken op veilig gedrag en niet wegstijgen. Samen gaan we voor Geen Ongevallen (GO!). Zo komt iedere collega elke dag weer gezond thuis, en zorgen we voor meer werkplezier en betere resultaten. Als Heijmans blijven we ons continu verbeteren om veiligheid nog beter te verankeren in onze organisatie, vanaf tender tot aan onderhoud. Daar hebben we ook onze ketenpartners voor nodig.

GO!-programma

Het GO!-programma (Geen Ongevallen) met bijbehorend GO!-kompas (zie afbeelding) vormt het fundament voor veilig werken en ondersteunt een proactieve veiligheidscultuur. Alle bedrijfssonderdelen zijn actief en continu bezig met de uitvoering van hun veiligheids- en masterplannen, ondersteund door de afdeling Veiligheid. We zien het eigenaarschap op dit belangrijke thema elke dag groeien, waardoor de rol van de afdeling Veiligheid zich kan ontwikkelen van leidend naar coachend. Om nog beter opgesteld te staan en te kunnen adviseren en ondersteunen op het gebied van veiligheid(sgedrag), hebben alle collega's van deze afdeling in 2024 een intensief ontwikkelprogramma gevolgd.

VR-veiligheidstrainingen

In 2024 hebben we in de organisatie meer dan 1.250 medewerkers met behulp van Virtual Reality (VR)-brillen getraind op uiteenlopende aspecten van veiligheid. Dat is een stijging van 25% ten opzichte van 2023. Gemiddeld worden de veiligheidstrainingen beoordeeld met een acht. Het waarderingscijfer van deelnemers is toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Deze trainingen hebben bovendien geleid tot meer gebruik van VR bij opdrachten, met name voor het beheersbaar maken van projectspecifieke veiligheidsrisico's. Met dit initiatief zijn we genomineerd voor de Innovatie Pionier 2025, een award van Techniek Nederland. In samenwerking met collega's van

afdeling Veiligheid en experts uit de praktijk wordt er gewerkt aan nog meer trainingen op het gebied van Hoog Risico Activiteiten (HRA's). Tijdens onze partnerdagen hebben we de co-makers in onze interne keten laten kennismaken met deze VR-trainingen. Door onze samenwerking met KPE Groep (opleidingscentrum) worden onze trainingen in toenemende mate gebruikt door meerdere partijen in de branche.

ONZE AFSPRAKEN	JOUW ROL
We benaderen veiligheid met een positieve en proactieve houding	Ik geef het goede voorbeeld en neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen en andermans veiligheid. Ik ondersteun en waardeer iedereen die veilig werkt
We nemen de tijd voor veiligheid	Ik start het gesprek over veiligheid, maak dilemma's bespreekbaar en deel goede voorbeelden
We werken altijd volgens plan	Ik heb kennis genomen van het plan en houd mij aan de werkinstructie
We zijn ons bewust van de risico's en treffen beheersmaatregelen	Ik informeer mijzelf over de risico's, neem passende maatregelen en voer altijd een Imra uit bij nieuwe werkzaamheden
We kijken nooit weg en spreken elkaar aan	Ik spreek collega's aan als ik ze (on)veilig zie werken en waardeer het als ik zelf word aangesproken
We verbeteren continu	Ik meld (on)veilige situaties zodat anderen ervan kunnen leren en ik nodig collega's uit om feedback te geven over mijn veiligheidsgedrag

Psychosociale veiligheid: een onmisbare schakel in veilig werken

Binnen Heijmans zien we psychosociale veiligheid als een essentieel onderdeel van arbeidsveiligheid. Een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken, twijfels te uiten of incidenten te melden, is een voorwaarde voor veilig werken. Om dit te bevorderen, integreren we het thema psychosociale veiligheid in verschillende initiatieven en werkprocessen.

Tijdens sessies over veiligheid maken we gebruik van interactieve werkvormen, zoals de 1-2-4-All methode, waarmee we ieders input borgen. Deze aanpak passen we ook toe in toolboxen en dagstarts op bouwplaatsen. Specifieke aandacht voor het thema is terug te vinden in initiatieven zoals GO!, dat medewerkers bewust maakt van het belang van een veilige werkomgeving.

Een belangrijk initiatief in 2024 waren de Brain Based Safety (BBS) inspiratie sessies, georganiseerd in samenwerking met de KPE Groep (opleidingscentrum). Deze sessies richtten zich op bewustwording van gedragsmechanismen, groepsdynamiek en de rol van leidinggevend in het creëren van een veilige werkomgeving. Tijdens deze sessies lag de nadruk niet alleen op veilig gedrag, maar ook op het belang van een veilige cultuur en psychosociale veiligheid. Dit programma vond plaats bij verschillende teams, zoals het GO!-programmeerteam, de afdeling Veiligheid, en tijdens de vakmandagen van Asfalt en Utilitaire projecten.

Met deze stappen bouwen we verder aan een werkomgeving waarin veiligheid niet alleen draait om instructies, maar vooral om gedrag, cultuur en leiderschap.

Onze thema's

Veilig werken begint met een goede basis: de juiste tools, effectieve processen en schone, opgeruimde bouwplaatsen. Daarnaast besteden we speciale aandacht aan Hoog Risico Activiteiten (HRA).

In 2024 hebben we ons specifiek gericht op een aantal veiligheidsthema's. Drie daarvan zijn bedoeld om veiligheid te verankeren in ons DNA:

1. **Actieve(re) sturing** - Veiligheid is als voorwaarde verankerd in alle keuzes die we maken.
2. **Veiligheidsleiderschap** - We zorgen voor elkaar. We zijn uitnodigend en maken zaken proactief bespreekbaar.
3. **Leren & inspireren** - We leren van goede voorbeelden en van (bijna) ongevallen. Deze praktijk hebben we verankerd in onze processen.

Daarnaast werken we doorlopend aan een veilige werkomgeving. Dit doen we door:

1. **Risicobeheersing** - Van tender en ontwerp tot aan uitvoering en onderhoud zijn we risicobewust en nemen we proactieve maatregelen.
2. **Instructie & opleiding** - We zorgen ervoor dat iedereen goed opgeleid is en over de benodigde kennis en vaardigheden beschikt om het werk veilig en naar behoren uit te voeren.
3. **Veilige arbeidsmiddelen** - We werken uitsluitend op de juiste manier, veilig en met gekeurde arbeidsmiddelen.

Safety culture ladder

Met behulp van de Safety Culture Ladder (veiligheidsladder) meten we houding en gedrag op het gebied van veilig werken. Dit meetinstrument wordt in de hele bouwbranche gebruikt. In 2024 zijn alle bedrijfsonderdelen van Heijmans (exclusief Van Wanrooij en Van Gisbergen) wederom gecertificeerd op trede 4 van deze 'veiligheidsladder'. Dat betekent dat we over de gehele breedte proactief veiligheidsgedrag laten zien en continu blijven verbeteren.

Veiligheid onder de aandacht brengen

Met de interne communicatie 'Harde lessen uit de praktijk' staan we stil bij hoe we kunnen leren van ongevallen. Het doel is om iedereen bij Heijmans bewust te maken van de risico's bij zijn of haar activiteiten én van de maatregelen die we kunnen nemen om deze te minimaliseren. In een video vertellen collega's Mano en Arie over hun aangrijpende persoonlijke ervaringen als gevolg van een bedrijfsongeval dat hen beiden is overkomen. Met bewust én actief veiligheidsgedrag zetten we zo de volgende stap in de richting van een veilige werkomgeving.

De GOI-app biedt de mogelijkheid om laagdrempelig een melding van een risicovolle situatie of omstandigheid te maken. Afhankelijk van de plek waarvandaan de melding wordt gedaan, krijgen collega's in dezelfde workflow hier informatie over. We brengen het gebruik van de GOI-app via onze communicatiekanalen continu onder de aandacht van onze collega's.

Samenwerking met partners: veiligheid is een randvoorwaarde en niet onderhandelbaar

In de bouw voelen we - vaak door tijdsdruk - dat we keuzes moeten maken. Het draait bijvoorbeeld óf om economisch resultaat of om veiligheid. Als Heijmans zeggen we: veilig en gezond werken gaan voor tijd en geld. Samen met onze opdrachtgevers, onderaannemers en adviseurs zijn we continu in gesprek over hoe we samen de gezonde werkomgeving kunnen behouden en waar nodig verbeteren. Dit is ook onderdeel van de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB). Daarin is vastgelegd dat opdrachtgevers en opdrachtnemers samenwerken aan het verbeteren van de veiligheid in de gehele keten. Heijmans is sinds 2014 lid hiervan.

Ons credo 'we werken veilig of we werken niet' is niet onderhandelbaar. Dat bleek onder meer tijdens de geplande werkzaamheden aan de A13 in een weekend in 2024. Ondanks het feit dat honderden medewerkers klaarstonden om met het werk van start te gaan, konden we op dat moment de veiligheid niet waarborgen, waarop we het onderhoud moesten uitstellen en geen werkzaamheden hebben uitgevoerd dat weekend. Vanzelfsprekend was dat niet goed en de impact was zowel voor opdrachtgever Rijkswaterstaat als voor de onderaannemers, leveranciers en de eigen organisatie aanzienlijk. Maar hier was ook sprake van een duidelijk signaal, en een helder teken dat het veiligheidsdenken in Nederland aan het veranderen is.

Als sector is het belangrijk dat we onze gezamenlijke verantwoordelijkheid blijven nemen. We moeten niet terughoudend zijn om elkaar aan te spreken op onveilig gedrag en samen onderzoeken waar en op welke manier we verbeteringen kunnen realiseren. Om dit te bevorderen, ondersteunen we onder andere de nieuwe Praktijkleerstoel Integrale Veiligheid aan de TU Delft en zetten we ons in voor veranderingen in het lesaanbod en continue educatie. Daarnaast stimuleren we een cultuurverandering waarin opdrachtgevers, bouwers en constructeurs elkaar actief blijven uitdagen en aanspreken op constructieve veiligheid. Op deze manier vergroten we het veiligheidsbewustzijn binnen de keten en de maatschappij.

Omgevingsveiligheid

Als bouwbedrijf ben je te gast in de omgeving. Vanaf het begin moet je open zijn over wat je gaat doen en ervoor zorgen dat je je afspraken nakomt. We vertellen het eerlijke verhaal aan de omgeving en omwonenden, ook over de overlast die gaat komen. Tegelijkertijd kunnen we mensen vaak geruststellen door uit te leggen welke maatregelen we nemen om de overlast te beperken. Dat is het visitekaartje van Heijmans voor de omgeving: veiligheid voor mens, natuur en dier.

Het is onze verantwoordelijkheid om overal waar we werken te zorgen voor een veilige omgeving. We passen de ontwerp- en uitvoeringsmethodiek aan na een zorgvuldige inventarisatie van de stakeholders in het gebied en de issues die er mogelijk spelen. Hiermee zorgen we al 'aan de voorkant' voor een reductie van de risico's. Tijdens de uitvoering hanteren we de vooraf opgestelde uitvoeringsmethodiek en passen deze aan als deze onverhoopt niet blijkt te werken.

Constructieve veiligheid

Op het gebied van constructieve veiligheid blijven we de ingeslagen weg als opdrachtgever en opdrachtnemer vasthouden en pakken we onze rol om adviseurs in te schakelen en te contracteren met een volwaardige en complete adviesopdracht. Deze aandacht wordt versterkt door enerzijds de vernieuwde strategieën waarin duurzaamheid, verbinding en maakbaarheid centraal staan. En anderzijds door de intensievere inmenging van industrieën op het gebied van materiaal- en productietoepassingen. De aandacht voor detailengineering en validatie hiervan is van groot belang aangezien de versnippering in de wereld van constructief ontwerpen enorm is. Als Heijmans hebben we de verantwoordelijkheid genomen dit in specifieke taakbeschrijvingen nog meer duidelijkheid te geven. We monitoren middels reviews en audits en evalueren dit regelmatig met onze partners maar ook intern. Binnen het Heijmans Management Systeem (HMS) is procedureel vastgelegd dat projecten van Heijmans constructief worden gereviewd. Deze objectieve rapporten worden gedeeld met de desbetreffende projectteams en aanvullend besproken met de externe adviseurs. De beschreven risico's worden ook opgenomen in de risicodossiers.

Sociale Veiligheid: vormgeven aan de openbare ruimte

Onze ontwerpers geven vorm aan de openbare ruimte en de gebouwde omgeving. Daarmee beïnvloeden we ook de veiligheid en de veiligheidsbeleving van gebruikers. Het gaat daarbij zowel om fysieke als sociale veiligheid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan toepassing van goede zichtlijnen op locaties, waardoor de gebruikers situaties beter kunnen inschatten, en het gebruik van 'hufterproof' meubilair dat minder gevoelig is voor vandalisme. Ook zonering draagt ertoe bij dat het voor iedereen duidelijk is waar een ruimte of gebied voor gebruikt kan of moet worden.

Resultaten veiligheid

We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen

Voor het sturen op en voorkomen van (bijna) ongevallen zijn we inmiddels toe aan een volgende fase. In 2023 hebben we daarom een aanscherping van de ongevalsclassificaties en bijbehorende definities doorgevoerd en nieuwe kpi's voor veiligheid vastgesteld. Hiermee kunnen we beter onze volledige veiligheidsperformance kwantificeren en evalueren, en meer aandacht geven aan incidenten met de grootste impact op onze organisatie en collega's.

Veiligheids kpi's	Score 2024*	Score 2023*
Aantal ongevallen impact groot	0	2,3
Aantal ongevallen impact medium	15,3	19,1
Aantal ongevallen impact klein	56,4	50,5
Totaal aantal ongevallen	71,7	71,9
Aantal meldingen (on)veilige situaties	4.053	3.096

* Cijfers veiligheid zijn exclusief overgenomen bedrijven Van Wanrooij en Van Gisbergen.

Ieder ongeval is er één te veel. Vanzelfsprekend stelt het totaal aantal van 71,7 ongevallen in 2024 dan ook teleur. In het totaal zitten 56,4 ongevallen met een kleine impact (verzuim t/m 14 dagen en/of vervangend werk). Het aantal ongevallen met medium impact (verzuim >15 dagen) is gedaald. In 2024 hebben we 0 ongevallen met impact groot (dodelijk, levensbedreigend of -veranderend letsel) gehad. We zien dat een verschuiving heeft plaatsgevonden van ongevallen met impact medium of groot naar impact klein. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat we dit jaar extra aandacht hebben besteed aan het voorkomen van ongevallen die potentieel ernstig of zelfs dodelijk hadden kunnen aflopen. Het aantal meldingen van (on)veilige situaties is in 2024 significant gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. Ook zagen we een toename van meldingen van 'potentieel dodelijke of ernstige ongevallen'.

De incidenten betroffen met name aanrijdgevaar en elektrisering. Alle meldingen zijn volgens de 1-3-14 methode (een systematische aanpak om veiligheidsincidenten te onderzoeken en op te volgen) grondig onderzocht en opgevolgd, waarmee we structureel blijven werken aan een veilige werkomgeving. Deze groei weerspiegelt de stijgende meldingsbereidheid binnen onze organisatie, een positieve ontwikkeling in ons streven naar veiligheid. Deze is gestegen van 3.096 (2023) naar 4.053 (2024). We zijn hier verheugd over. Dit toont aan dat onveilige situaties steeds meer bespreekbaar worden en het veiligheidsbewustzijn onder medewerkers duidelijk groeiende is.

Disclaimer: Ondanks onze maximale inspanningen op het gebied van veilig werken, kunnen bedrijfsongevallen niet volledig worden uitgesloten. We doen er alles aan om de risico's tot een minimum te beperken en bedrijfsongevallen te voorkomen.

Optimale doorstroming of maximale veiligheid?

De veelal naoorlogse Nederlandse infrastructuur vraagt in sterke mate om groot onderhoud en in sommige gevallen zelfs om complete renovatie. Bovendien hebben we te maken met een wegennet dat steeds verder dichtslibt. We kunnen het ons simpelweg niet permitteren dat de bereikbaarheid in ons land nog meer in het gedrang komt. We moeten flink aan de slag. Dat kan niet zonder hinder voor weggebruikers; samen met opdrachtgevers willen we die minimaal en acceptabel maken.

Het is cruciaal dat we de veiligheid van wegwerkers en andere vakmensen niet uit het oog verliezen. Het credo van Heijmans is dan ook: we werken veilig of we werken niet. Zo nu en dan botst dit met andere belangen. Zoals de behoefte om de overlast voor weggebruikers zoveel mogelijk te beperken. Daarbij mogen we niet uit het oog verliezen dat onze wegwerkers zorgen voor een veilige doorstroming op de wegen na benodigd onderhoud. Het is voor Heijmans onverteerbaar dat onze collega's bij het werken aan de weg

nog geregeld te maken hebben met roekeloos rijgedrag en zelfs vormen van intimidatie. Het negeren van rode kruisen, veel te hard rijden bij wegwerkzaamheden en zelfs scheldpartijen – we mogen dit nooit tolereren. Als we de fysieke en sociale veiligheid van onze mensen niet kunnen garanderen, dan komen we niet in actie.

Maar zo ver laten we het liever niet komen. In het maatschappelijke debat spreken we ons steeds meer uit voor het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid en het in goed overleg maken van duidelijke keuzes. Zo zijn we afgelopen zomer in samenspraak met Rijkswaterstaat overgegaan op het volledig afsluiten van de A2 tijdens de geplande wegwerkzaamheden. Dat komt de veiligheid en productiviteit ten goede en brengt bovendien de kosten omlaag. Maar het lukt niet altijd om zulke afspraken te maken, bijvoorbeeld als de druk te groot is om te zorgen voor een goede doorstroming. Steeds vaker lukt het wél om samen voorrang te geven aan de veiligheid.

Waardecreatie

Het is belangrijk dat we financieel gezond zijn en blijven, zodat we kunnen blijven investeren in de toekomst. Daarom kijken we continu naar waar we winstgevend zijn en kunnen groeien, zowel op de korte als lange termijn. Zo werken we aan duurzame waardecreatie voor nu en in de toekomst. Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk Financiële resultaten.

Kwaliteit

Bij Heijmans hebben we veel aandacht voor kwaliteit. In onze optiek gaat het er niet alleen om dat we goede producten en diensten leveren met een hoge kwaliteitsstandaard, maar ook dat we ons werk op de juiste wijze organiseren. Lagere faalkosten zorgen ervoor dat we de nazorg minimaliseren en we de klanttevredenheid verhogen.

Procesverbetering

Kwaliteitscontrole is een belangrijk onderdeel van onze processen. Door intern de kwaliteit van onze producten en projecten 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. In 2023 zijn we gestart met het registreren van verbetervraagstukken in een Sharepoint-verbeterlijst. Hieraan hebben we in 2024 vervolg gegeven. Hierin worden alle meldingen geregistreerd van zaken die wel en niet goed gaan. Elke melding wordt gekoppeld aan een medewerker, die verantwoordelijk is voor opvolging en monitoring. Betrokken medewerkers krijgen automatisch een melding als een geregistreerd probleem is opgelost. We maken gebruik van 'machine learning' om de rode draad in meldingen en oplossingen te onderzoeken, hiervan te leren en verbeteringen door te voeren in onze processen en producten. Ook onze successen monitoren we op deze wijze. Deze ervaringen benutten we bij nieuwe tenders 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 verplichte processen continu te stroomlijnen en te vereenvoudigen, brengen we de hoeveelheid overbodige procedures terug. Medewerkers ervaren steeds meer dat ze ondersteund worden door vereenvoudigde processen, waardoor ze hun werk beter én makkelijker kunnen doen.

Ook besteden we veel aandacht aan de onboarding van nieuwe collega's. Niet alleen de direct leidinggevendenden spelen hierin een rol. Ook anderen dragen hieraan bij, zoals bijvoorbeeld de afdeling 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. Ook in 2024 zijn medewerkers continu getraind met behulp van e-learnings op het gebied van onder meer contractmanagement, risicomanagement en cybersecurity.

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 collega's, bouwprojecten, klanten én opdrachtgevers. We werken voor onze opdrachtgevers aan uiteenlopende kritische systemen en installaties. Niet alleen bouwen zij met ons, maar ook op 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 vak 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.

In 2024 zijn onze medewerkers onder meer 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 gehad, zoals social engineering, het gebruik van veilige wachtwoorden en reageren op risico's. Een interne campagne heeft het bewustzijn verder vergroot. Ook hebben we tijdens meerdere interactieve kwartaalbijeenkomsten het onderwerp cybersecurity onder de aandacht gebracht.

Met hulp van AI bouwen aan de toekomst

AI is niet alleen een technologische vooruitgang, maar een essentiële component van onze strategie om een gezonde en duurzame leefomgeving te realiseren. Bij Heijmans zien we AI dan ook als een essentiële digitale bouwsteen om productiviteit en creativiteit naar nieuwe hoogten te brengen. Met innovatieve toepassingen zoals onze zakelijke generatieve AI-oplossingen, snel screenen van tenderdocumenten en met onze krachtige generatoren en configuratoren tillen we onze projecten naar een hoger niveau. In 2024 hebben we verder gewerkt aan onze woningconfigurator, waar maatwerk en efficiëntie samenkomen, eventueel gevoed door onze parametrisch ontwerpen waarbij we ervoor zorgen dat geavanceerde rekenmodellen die complexe processen moeiteloos stroomlijnen.

Uiteraard houden we hier ook oog voor de risico's van AI. Onnauwkeurige of incomplete data kunnen leiden tot verkeerde voorspellingen, overmatige afhankelijkheid van AI kan leiden tot een afname van menselijke vaardigheden en kennis in onze sector, maar ook vraagstukken rondom ethiek en verantwoordelijkheid: wie is verantwoordelijk bij fouten veroorzaakt door AI?

Risicobeheersing

Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Risico's horen bij ons werk, maar als Heijmans accepteren we alleen risico's die we kunnen beheersen, beïnvloeden, verminderen en dragen als organisatie. Onder specifieke voorwaarden nemen we risico's, en altijd zorgvuldig en doordacht. We doen bijvoorbeeld alleen projecten waar we goed in zijn en die een gezonde balans tussen risicoacceptatie en verdienvermogen hebben. Zo blijven onze projecten voorspelbaar en dragen ze bij aan de financiële gezondheid van Heijmans. Daarbij schromen we niet, als de risicoacceptatie en het verdienvermogen uit balans zijn, om nee te zeggen tegen een toekomstige opdracht. Meer informatie hierover is te vinden in het hoofdstuk Risicomanagement.



In gesprek met stakeholders

Belangen en standpunten van belanghebbenden

Omdat we actief zijn in Wonen, Werken en Verbinden, hebben we te maken met een breed speelveld van stakeholders. Ons beleid voor stakeholderbetrokkenheid onderstreept onze toewijding om actief naar onze stakeholders te luisteren en met hen in gesprek te gaan. Door voortdurend in gesprek te blijven, proberen we de standpunten, zorgen en verwachtingen van onze stakeholders te begrijpen.

Deze gesprekken helpen ons om onze duurzaamheidsinitiatieven, projecten en processen beter af te stemmen op hun belangen. De inzichten uit deze dialogen ondersteunen ons bij het uitvoeren van een due diligence en het beoordelen van wat echt belangrijk is voor ons en onze stakeholders. Meer informatie is te vinden in ons Duurzaamheidsverslag - 'In gesprek met stakeholders'.

In 2024 zijn we op verschillende manieren het gesprek aangegaan met onze stakeholders, zoals op hoofdlijnen toegelicht per stakeholdergroep in onderstaande tabel. Een aantal terugkerende onderwerpen van gesprek waren: onze bedrijfsstrategie 'Samen naar 2030', de financiële targets voor 2027, veiligheid in de bebouwde omgeving (van ontwerp tot realisatie) en van onze medewerkers, en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.

Stakeholder	Type dialoog	Doel	Gespreksonderwerpen
Opdrachtgevers en klanten	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus	- 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) - Beeld krijgen van toekomstige ambities en strategie, en hoe hierop in te spelen	- Algemene marktontwikkelingen - Maatschappelijke ontwikkelingen - Gebruikersonderzoeken - Specifieke klantontwikkelingen - Strategie Samen naar 2030 - Veiligheid - Duurzaam inkoopbeleid
Directie, medewerkers, OR en vakbonden	- Beoordelingscyclus medewerkers (2x) - Ondernemingsraad (waaronder overlegvergaderingen met de bestuurders) - Meerdere contactmomenten - Regulier overleg vakorganisaties	- 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 werkplek en prestaties van de organisatie	- Ontwikkeling medewerkers & speerpunten - VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu), communicatie, sociale zaken, strategie en financiën
Aandeelhouders, andere kapitaal- en garantievoorschaffers, belangenbehartiging, banken en analisten	- Aandeelhoudersvergadering (1x) - Buitengewone aandeelhoudersvergadering (1x) - Analistenbijeenkomsten - Reguliere vergaderingen - Meerdere contactmomenten - Deelname aan roadshows	- Het bevorderen van vertrouwen, transparantie en samenwerking - Open communicatie over de financiële prestaties, risico's/kansen en strategische doelen (aandeelhouders) - Transparantie over kredietwaardigheid, cashflow (banken, andere kapitaalverschaffers) - Inzicht in bedrijfsstrategie en prestaties (analisten)	Financiële en niet-financiële prestaties en verwachtingen
Leveranciers en onderaannemers	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus	- Samenwerking te versterken, wederzijds begrip te bevorderen - 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/reputatie - Opleidingen - Techniek

Stakeholder	Type dialoog	Doel	Gespreksonderwerpen
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 • Omgevingscommunicatie

Heijmans onderkent en erkent het belang van een betekenisvolle dialoog met stakeholders over 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 de website van Heijmans bij Codes, statuten en reglementen (Heijmans.nl).

In de bijlagen is een toelichting opgenomen van de samenwerkingsverbanden en Publiek-Private Samenwerkingen (PPS) waarin we actief zijn.



Financiële resultaten

Omzet en onderliggende EBITDA

In 2024 steeg de omzet met 22% van € 2.117 miljoen naar € 2.584 miljoen. De onderliggende EBITDA van de Groep steeg in 2024 van € 147 miljoen naar € 199 miljoen. Alle bedrijfsonderdelen hebben bijgedragen aan deze groei. Alle bedrijfsonderdelen presteerden ook binnen de bandbreedten van de onderliggende EBITDA-marge, die de Groep tijdens de Capital Markets Day in mei 2024 heeft aangegeven: 7% - 9% in 2027 voor het hele bedrijf.

Opbrengsten in € mln.	2024	2023
Wonen (inclusief intercompany)	994	820
Werken (inclusief intercompany)	635	536
Verbinden (inclusief intercompany)	997	800
Overig/Eliminatie	-42	-39
Totaal opbrengsten	2.584	2.117

Onderliggende EBITDA in € mln.	2024	2023
Wonen	89	58
Werken	47	35
Verbinden *	70	66
Overig	-7	-12
Totaal onderliggende EBITDA	199	147

* 2023 kende een incidentele vrijval op Wintrack II van € 14 miljoen.

Wonen

Wonen realiseerde een omzetgroei van ruim 21%, met name doordat Van Wanrooij in 2024 voor het eerst een heel kalenderjaar meetelde. De woningverkopen bedroegen in 2024 3.181 (2023: 2.579), een stijging van 23%. Bij Wonen steeg de onderliggende EBITDA van € 58 miljoen in 2023 naar € 89 miljoen in 2024 met een onderliggende EBITDA-marge van 8,9%. Wonen profiteerde van de aantrekkende woningverkopen, waarbij met name het buitenstedelijke particuliere segment groeide.

Werken

Bij Werken bedroeg de omzetstijging ruim 18%. Bij zowel projecten als de recurring business was sprake van stevige groei, waarbij de recurring business een sterkere groei heeft laten zien dan de projecten. Werken zag de onderliggende EBITDA verbeteren van € 35 miljoen naar € 47 miljoen, een onderliggende EBITDA-marge van 7,4%. Het aandeel 1-op-1 projecten in het utilitaire projectenbedrijf nam verder toe. Deze projecten hebben een lager risicoprofiel doordat de Groep in een vroeg stadium bij de opdrachtgever aan tafel zit. De recurring business groeide fors, onder meer door de in 2024 gestarte werkzaamheden aan het meerjarig onderhoudscontract bij Royal Flora Holland.

Verbinden

Verbinden ten slotte realiseerde een omzetgroei van ruim 24%. De onderliggende EBITDA liet een verbetering zien van € 52 miljoen in 2023 (exclusief vrijval voorziening van € 14 miljoen inzake dossier Wintrack II) naar € 70 miljoen in 2024, met een onderliggende EBITDA-marge van 7,1%. Ook hier geldt dat de recurring business van Verbinden gegroeid is. De verdere diversifiëring van de portefeuille van Verbinden heeft geleid tot een sterke groei van het bedrijfsonderdeel. Deze groei vond in belangrijke mate plaatst bij de werkzaamheden in het kader van de energietransitie en het hoogwaterbeschermingsprogramma.

Eliminaties en holding

Op holdingniveau resteert ieder jaar een saldo dat bestaat uit niet-doorbelaste kosten aan de bedrijfsstromen. Het saldo van deze kosten bedroeg in 2024 € 7 miljoen. Ruim € 2,5 miljoen hiervan betreft de projectkosten om over 2024 conform de CSRD-richtlijnen te kunnen rapporteren.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat (EBIT) over 2024 kwam uit op € 111 miljoen (2023: € 81 miljoen). Het operationeel resultaat werd ook mede beïnvloed door € 4 miljoen afwaardering grondposities, € 1 miljoen aan acquisitiekosten en € 5 miljoen aan retentiebonussen bij Van Wanrooij. Ten opzichte van 2023 stegen de afschrijvingen en amortisaties van € 46 miljoen naar € 61 miljoen. De stijging werd mede veroorzaakt door de (versnelde) amortisatie op immateriële activa, zoals het orderportefeuille bij Van Wanrooij en het klantenbestand bij Burgers Ergon.

Operationeel resultaat in € mln.	2024	2023
Onderliggende EBITDA	199	147
EBITDA joint ventures	-16	-5
Afwaarderingen grondposities/ vastgoed	-4	-
Reorganisatiekosten	-1	-3
Acquisitiekosten/ boekresultaat investeringen	-1	-9
Retentiebonussen	-5	-3
EBITDA	172	127
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere afwaarderingen	-61	-46
Operationeel resultaat	111	81

Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen

Het resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen is met € 12 miljoen in 2024 hoger dan het voorgaand boekjaar. De toename wordt veroorzaakt door het hogere volume in de betreffende samenwerkingsverbanden.

Resultaat voor belastingen en belastingdruk

Het resultaat voor belasting lag met € 117 miljoen hoger dan het voorgaande jaar (2023: € 81 miljoen). De belastingdruk was in 2024 met 23,1% lager dan een jaar eerder (2023: 26,4%) en ook lager 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 2024 kwam uit op € 90 miljoen en is hiermee 50% hoger dan in 2023. Koninklijke Heijmans N.V. stelt voor om over verslaggevingsjaar 2024 € 1,64 aan dividend per aandeel beschikbaar te stellen in de vorm van cashdividend. Dit dividendvoorstel is in lijn met het voorgestelde dividendbeleid van de Groep, dat op de agenda staat van de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Daarin wordt een jaarlijkse pay-out ratio van 50% in cash van het nettoresultaat beoogd.

Cashflow

De kasstroom in 2024 bedroeg in totaal € 65 miljoen. Deze kasstroom valt uiteen in een operationele kasstroom van € 249 miljoen, een investeringskasstroom van -€ 59 miljoen en een financieringskasstroom van -€ 125 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 materieel (-€ 29 miljoen) en de overname van Van Gisbergen (-€ 8 miljoen).

Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	2024	2023
Vaste activa	579	538
Werkkapitaal	-21	80
Geïnvesteerd vermogen	558	618
Eigen vermogen	463	384
Langlopende niet-rentedragende verplichtingen	85	97
Nettoschuld / (Netto Kas)	10	137
Financiering	558	618

De solvabiliteit is gedurende 2024 gestegen naar een niveau van 33,8% (2023: 28,7%).

Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	2024	2023
Materiële vaste activa	123	115
Gebruiksrechten geleasede activa	106	90
Immateriële activa	167	176
Overige vaste activa	183	157
Boekwaarde vaste activa	579	538

Binnen de materiële vaste activa was sprake van een toename van € 8 miljoen. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door de investeringen van Verbinden in elektrisch materieel.

De stijging van de gebruiksrechten geleasede activa (€ 16 miljoen) was met name het gevolg van de elektrificering van het wagenpark gecombineerd met een hoger aantal leaseauto's, en van diverse nieuwe huurcontracten voor kantoorgebouwen.

De post immateriële activa daalde met name door amortisaties met € 9 miljoen.

Geïnvesteerd vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2024 uit op - € 21 miljoen (2023: € 80 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 2024 de bestaande 'Revolving Credit Facility' gebruikt.

De samenstelling van het werkkapitaal was op hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	2024	2023
Strategische grondposities	233	159
Onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten)	125	208
Overige voorraden	17	23
Saldo onderhanden werken	-208	-165
Overige kortlopende activa (exclusief liquide middelen en equivalenten)	216	229
Overige kortlopende niet-rentedragende verplichtingen	-404	-374
Werkkapitaal	-21	80

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 in de balans is in 2024 licht gedaald naar € 358 miljoen (2023: € 367 miljoen).

De voorraad strategische grondposities van Wonen is met € 74 miljoen gestegen naar € 233 miljoen. De stijging houdt verband met nieuw verworven posities. De onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten) daalden met € 83 miljoen naar € 125 miljoen. De verschuiving in beide posten komt door reclassificatie bij Van Wanrooij tussen woningen in voorbereiding en strategische posities. De voorraad 'opgeleverd en onverkocht' bedroeg ultimo 2024 5 woningen (2023: 9 woningen).

x € 1 miljoen	2024	2023
Strategische grondposities	233	159
Onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten)	125	208
Voorraadpositie vastgoed in balans (excl OHW)	358	367
Onvoorwaardelijke verplichtingen	22	34
Voorwaardelijke verplichtingen	328	247
Ontwikkelclaims en -rechten	107	131
Totaal aan niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen (inclusief joint ventures)	457	412
Totaal aan voorraad inclusief niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen	815	779

De voorraad strategische grondposities van Wonen is met € 74 miljoen gestegen naar € 233 miljoen. De stijging houdt verband met nieuw verworven posities. De onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten) daalden met € 83 miljoen naar € 125 miljoen. De verschuiving in beide posten komt door reclassificatie bij Van Wanrooij tussen woningen in voorbereiding en strategische posities. De voorraad 'opgeleverd en onverkocht' bedroeg ultimo 2024 5 woningen (2023: 9 woningen).

De potentiële werkvoorraad van Wonen bestaat naast eigendomsposities ook uit ontwikkelposities, die in de jaarrekening kwalificeren als 'niet uit de balans blijkende verplichtingen'. Binnen deze categorie dalen de onvoorwaardelijke verplichtingen in 2024 met € 12 miljoen tot € 22 miljoen. De voorwaardelijke verplichtingen stegen van € 247 miljoen naar € 328 miljoen. De stijging van € 81 miljoen wordt met name verklaard door potentiële nieuwe werkvoorraad voor projecten in Beverwijk en IJsselstein. 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. De Groep heeft significante invloed op de snelheid van het behalen van deze voorwaardelijkheden en daarmee de ontwikkeling. Aanvullend op de voorwaardelijke en onvoorwaardelijke verplichtingen zijn er ook nog ontwikkelrechten en -claims waar de Groep het ontwikkelrecht heeft zonder dat het de grondposities op haar balans heeft staan. Deze positie daalde in 2024 van € 131 miljoen naar € 107 miljoen.

Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 79 miljoen toegenomen van € 384 miljoen tot € 463 miljoen. Het resultaat na belastingen steeg naar € 90 miljoen. Daarnaast nam het eigen vermogen met € 11 miljoen af als gevolg van de uitkering van dividend (bruto) in de vorm van cashdividend over het verslaggeviingsjaar 2023. Daarnaast vond een dividendbetaling in de vorm van stockdividend plaats via de uitgifte van 652.146 (certificaten van) aandelen.

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

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2024	2023
Resultaat na belastingen	90	60
Wijzigingen van actuariële veronderstellingen met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	0	-5
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	0	1
Dividenduitkering	-11	-13
Uitgifte aandelen	0	24
Wijziging in eigen vermogen	79	67

Financiering: nettoschuld

Rentedragende verplichtingen in € mln.	2024	2023
Langlopend	83	128
Kortlopend	32	49
Rentedragende verplichtingen	115	177
Minus liquide middelen en equivalenten	-105	-40
Nettoschuld / (Netto Kas)	10	137

De nettoschuld positie muteerde gedurende het boekjaar van een nettoschuld van € 137 miljoen ultimo 2023 naar een nettoschuld van € 10 miljoen ultimo 2024. Eind 2024 is de lineaire lening, aangegaan voor de financiering van de overname van Van Wanrooij, volledig afgelost. De revolving credit facility ter hoogte van € 177,5 miljoen, waarvan € 30 miljoen in de vorm van een rekening courant faciliteit, is ongewijzigd en heeft een looptijd tot 1 september 2028.

Bij de herfinanciering in 2023 zijn geen wijzigingen overeengekomen in het zekerhedenpakket dat is verstrekt aan financiers. Deze zekerheden zijn vastgelegd in pandaktes, waarbij een zogenaamde intercreditor agreement 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, 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 de Groep 100% eigenaar is van de betreffende vennootschappen en gemeten naar opbrengsten dient tenminste 95% van de opbrengsten vertegenwoordigd te zijn door de dochtervennootschappen die de financiering mede ondertekenen (de zogenaamde 'guarantor cover').

De Groep maakte ultimo 2024 geen gebruik van de revolving credit facility en de uitstaande som op de lineaire lening is gedurende het boekjaar volledig afgelost. De leaseverplichtingen hadden ultimo 2024 een impact van € 107 miljoen op de nettoschuld en de projectfinancieringen € 12 miljoen (deels in Heijmans Vastgoed en deels in Van Wanrooij).

Orderportefeuille

Orderportefeuille in € mln.	2024	2023
Wonen	872	989
Werken	923	786
Verbinden	979	1.011
Overig/Eliminatie	-23	-29
Totaal orderportefeuille (inclusief joint ventures)	2.751	2.757

De orderportefeuille per jaareinde 2024 is ten opzichte van eind 2023 stabiel op een niveau van € 2,8 miljard (inclusief € 137 miljoen in joint ventures). Onderliggend daalde de orderportefeuille van Wonen naar € 872 miljoen, onder meer door de vertraging in ruimtelijke ordening procedures en bij de afgifte van vergunningen/ bezwaarprocedures bij de Raad van State. De orderportefeuille van Werken steeg naar € 923 miljoen. Zowel de portefeuille van Utilitaire Projecten als de portefeuille van het Servicebedrijf namen in omvang toe. Bij Verbinden tenslotte daalde de orderportefeuille licht naar € 979 miljoen.

Op basis van de omvang van de orderportefeuille van € 2,8 miljard, in combinatie met de ontwikkelingen van onze recurring business, is een omzetrniveau voor 2025 in de richting van € 2,75 miljard in zicht. In 2024 werden vier grotere projecten geacquireerd van boven de € 50 miljoen, waarvan de grootste een omvang heeft van ruim € 70 miljoen. Het betreft twee projecten van Wonen, één project van Werken en één project van Verbinden.

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 verkoopperscentage voor woningen, hoge mate van zekerheid over te verkrijgen vergunningen, en bij raamcontracten alleen werkelijk vergunde deelopdrachten.



Vooruitblik

Met een optimistische blik kijken we naar het jaar 2025. In alle drie segmenten waar Heijmans zich op richt - Wonen, Werken en Verbinden - staan we goed gepositioneerd. De economische en politieke omstandigheden, evenals de gevolgen op de langere termijn van de recente stikstofuitspraken door de Raad van State, blijven weliswaar ongewis, maar er is breed vertrouwen in het stevige fundament dat we met onze bedrijfsstrategie 'Samen naar 2030' hebben gelegd. Op dat fundament bouwen we in 2025 verder aan een robuust en voorspelbaar Heijmans.

Door de jaren heen hebben we een sterke reputatie opgebouwd, waarin we ook in 2025 blijven investeren. Dat is een voorwaarde om nog meer talent aan te trekken en samen met ketenpartners te werken aan de oplossingen voor morgen en overmorgen. Onze sterke reputatie verstevigt bovendien het vertrouwen dat klanten, partners en aandeelhouders in ons stellen. Dat motiveert ons om nog meer uit te blinken als duurzame aanvoerder en makers van de gezonde leefomgeving.

Focus houden

Afgelopen jaar hebben we 'Samen naar 2030' handen en voeten gegeven. De organisatie is hierop verder ingericht en alle collega's, ketenpartners en ook andere stakeholders zijn meegenomen in het belang van de strategische visie en plannen. De vijf pijlers waarop de strategie is gebouwd - Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team - hebben we breed vertaald in verschillende programmalijnen per pijler. Hier geven we in de komende jaren verdere invulling aan. Tegelijkertijd blijven we focus houden op de aandachtspunten die bij Heijmans al langere tijd leidend zijn, zoals het vergroten van de veiligheid, het marge-boven-volumebeleid, een sterke concurrentiepositie en, vanzelfsprekend, klanttevredenheid. Steeds meer zijn we ervan overtuigd dat de snelle ontwikkelingen rondom AI een gunstig effect kunnen hebben op het versterken van onze basis. In 2025 zetten we daarom nog steviger in op het gebruik van AI-toepassingen, zonder daarbij de mogelijke risico's uit het oog te verliezen.

Veiligheid voorop

'Geen Ongevallen!' (GO!) blijft ook in 2025 ons uitgangspunt. De doelstellingen waarmee we dit willen realiseren scherpen we verder aan. We zetten steviger in op proactief veiligheidsleiderschap en verwachten van leidinggevend dat zij hierin nadrukkelijk hun rol opeisen. Zo zal het bespreekbaar maken en in praktijk brengen van veiligheidsgedrag nog meer onderdeel uitmaken van trainingen, ontwikkelgesprekken en beoordelingen. GO! is de norm, maar daarbinnen geven we speciale aandacht aan het beheersen van onze Hoog Risico Activiteiten (HRA's). Het moet een vaste gewoonte worden om in alle projectfasen de HRA's te identificeren, deze bespreekbaar te maken - bijvoorbeeld tijdens dagstarts - en gezamenlijk besluiten te nemen over het beheersen van deze

risico's. Het gaat hier om een fundamentele gedragsverandering, die begint met kennis en inzicht. De hulpmiddelen die we hiervoor hebben ontwikkeld delen we in 2025 met alle collega's. Deze middelen zullen bijdragen aan het gewenste niveau van optimaal veiligheidsdenken. De collectieve reactie 'we leggen het werk stil als het onveilig is' voldoet niet meer. Daarom werken we toe naar een gedeeld standpunt: 'we starten pas met werken als het geheel veilig is'.

Veerkrachtig

Verschillende industriële sectoren hebben te maken met forse economische, geopolitieke en branchespecifieke uitdagingen. Zo zien we in de landen om ons heen dat met name de maakindustrie onder druk staat. Op bredere schaal zorgen hogere productiekosten vanwege stijgende grondstofprijzen, arbeidstekorten en loondruk voor een remmende werking. Door de toegenomen vraag in onze werkvelden blijft de invloed hiervan op Heijmans vooralsnog beperkt.

Als bedrijf zijn we goed gepositioneerd om de genoemde uitdagingen aan te pakken; we zijn flexibel en wendbaar om hierop zo nodig te anticiperen. We profiteren van het feit dat we onze activiteiten hebben gespreid over Wonen, Werken en Verbinden. Hierdoor zijn we extra veerkrachtig. We hebben een sterke marktpositie in al deze sectoren, die van oudsher minder afhankelijk zijn van industriële productie en vooral drijven op structurele ontwikkelingen in de maatschappij. De vraag naar woningen bijvoorbeeld blijft in Nederland onveranderd hoog vanwege krapte in het aanbod, demografische veranderingen en verstedelijking. Noodzakelijke overheidsinvesteringen in de brede infrastructuuropgave, vervanging en renovatie, de energietransitie, hoogwaterbescherming en verduurzaming zorgen bovendien voor een stabiele vraag, ook in tijden waarin de economie wat minder draait. Tegelijkertijd blijft de impact van de toenemende macro-economische onzekerheid en de gevolgen van juridische uitspraken rondom stikstof, vooral op de langere termijn, moeilijk te voorspellen. Ondanks deze onzekerheden blijven de algemene marktomstandigheden voor Heijmans gunstig en naar verwachting zullen deze aanhouden. We hebben ook veel baat bij onze drive om te blijven innoveren, zoals in circulair bouwen en modulaire constructieprocessen. Hierdoor kunnen we stijgende kosten en verstoringen in de aanvoerketens beter opvangen.

Inventiviteit en creativiteit benutten

Door gebruik te maken van innovatieve modulaire concepten, en waar mogelijk, standaardisatie, zijn we ook beter in staat om in deze tijd van toenemende arbeidsmarkttekorten vaart te blijven maken. We moeten al onze inventiviteit en creativiteit benutten om de enorme opgaven op het gebied van woningnood, brede infrastructuur, energienetuitbreiding en verduurzaming op te pakken. Niet alleen door volop in te zetten op het behouden en aantrekken van talent, zoals met onze nieuwe arbeidsmarktcampagne. Ook blijven we ons inzetten voor bijvoorbeeld nieuwkomers. Hun bijdrage aan de ontwikkeling van Nederland is wenselijk én noodzakelijk. En als werkgever willen we een stap extra zetten om ze toekomstperspectief te geven, niet alleen als collega maar ook als inwoner van Nederland.

In 2025 willen we opnieuw flinke stappen zetten door ervoor te zorgen dat mensen prettig en gezond kunnen wonen, werken en verbinden. We rekenen daarbij op een daadkrachtig en voorspelbaar landsbestuur, met oog voor een duurzame inrichting van ons land en de noden van burgers en bedrijven. Het is goed dat er een breed gedragen gevoel van urgentie is om de kwesties rondom de ruimtelijke ordening van Nederland vlot te trekken. Wat Heijmans betreft zou die waardering er ook moeten zijn voor onderwijs, onderzoek en wetenschap. Als maatschappij moeten we blijven investeren in huidige en toekomstige generaties om de uitdagingen van morgen en overmorgen standvastig het hoofd te kunnen bieden. En als Heijmans leveren we daar graag onze bijdrage aan. Het kan samen.

Governance & risicomanagement

Corporate governance	106
Het aandeel Koninklijke Heijmans	112
Bestuur en Toezicht	116
Diversiteit	119
Verslag van de raad van commissarissen	124
Bezoldigingsverslag	133
Risicomanagement	145





Corporate governance

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

Open bedrijfscultuur

Eind 2023 heeft Heijmans de herijkte strategie 'Samen naar 2030' gelanceerd. Het verwezenlijken van de strategie vereist onvoorwaardelijk werken vanuit het Heijmans DNA dat bestaat uit onze kernwaarden en een open bedrijfscultuur. Hierbij is een goede corporate governance en gedragscode van groot belang. 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 samenwerken.

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

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

Organisatie van de corporate governance

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

Aandelen en certificering

De aandelen in Heijmans zijn gecertificeerd via de Stichting Administratiekantoor Heijmans (hierna: Stichting AK). Een besluit om aandelen te certificeren wordt genomen door de Vennootschap, niet door de 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 en niet in het belang van de onderneming 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 de 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 de Stichting AK, de stemmen uit die aan de certificaten van de betreffende certificaathouder zijn verbonden. Zo gaan er geen stemmen verloren. Ook biedt de 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 de Stichting AK. Het bestuur kan die zienswijze dan betrekken bij de voorbereiding van de algemene vergadering.

Het doel van de 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."

De 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 de 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 ([Stichting Administratiekantoor](#)).

Conform best practices 4.5.6 en 4.5.7 van de Nederlandse Corporate Governance Code publiceert de 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. Ultimo 2024 bestaat deze raad uit 22 leden: zeven vrouwen en vijftien mannen. Ook zijn er commissies – met OR- en niet-OR-leden – die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals finance, strategie, sociaal beleid en communicatie. In 2024 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 2024 acht instemmingsaanvragen en vijf adviesaanvragen behandeld.

De Nederlandse Corporate Governance Code: naleving van en afwijkingen

De in 2022 geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code is gepubliceerd in de Staatscourant op 30 augustus 2023. Deze Code is per 1 januari 2024 in Nederlandse wetgeving verankerd op grond van art. 2:391 lid 5 BW jo. art. 2 Besluit inhoud bestuursverslag.

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

Voor het verslagjaar 2024 geldt dat toelichting is vereist met betrekking tot best practice 2.2.2.

Deze bepaling ziet toe op het aantal benoemingstermijnen voor commissarissen. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier worden herbenoemd. De commissaris kan daarna opnieuw worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar dient gemotiveerd te worden in het verslag van de raad van commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering op 3 april 2023 is Sjoerd Vollebregt, na twee termijnen van vier jaar, voorgedragen voor herbenoeming voor een periode van twee jaar.

Bij de voordracht tot herbenoeming heeft de raad van commissarissen aangegeven dat hij van mening is dat de heer Vollebregt - gezien zijn kennis en ervaring die hij in de afgelopen acht jaar heeft opgedaan - zeer goed in staat is gebleken inhoud te geven aan de rol van commissaris (en voorzitter) van Heijmans. De voorgestelde herbenoeming voor twee jaar is gedaan uit het oogpunt van continuïteit. Een aantal commissarissen was op het moment van de Algemene Vergadering op 3 april 2023 relatief kortgeleden benoemd. Door Sjoerd Vollebregt opnieuw te benoemen heeft de raad de gelegenheid om tijdig en zorgvuldig op zoek te gaan naar een kandidaat voor invulling van de vacature die ontstaat na aftreden van Sjoerd Vollebregt in 2025. Voorts was de raad van commissarissen van mening dat herbenoeming van Sjoerd Vollebregt bijdraagt, conform de Profielschets raad van commissarissen Heijmans, aan de diverse en complementaire samenstelling van de raad van commissarissen.

Corporate Governance Verklaring

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

Bijzondere aspecten

Dividendbeleid

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

Zoals tijdens de Capital Markets Day op 22 mei 2024 is gemeld, is Heijmans voornemens het dividendbeleid te wijzigen in die zin dat wordt gestreefd naar een pay out ratio van 50% en dat dividend uitsluitend in de vorm van contanten zal worden voldaan. Deze wijziging wordt toegelicht aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2025. Het dividendvoorstel over boekjaar 2024 zal gebaseerd worden op het gewijzigde dividendbeleid.

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.

Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten; beperking stemrechten)

- Er zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap is verdeeld.
- De Vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.
- Er zijn geen beperkingen op stemrechten die verbonden zijn aan (certificaten van) gewone aandelen.

- De statuten van de Vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen om aangemerkt te worden als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering.
- Conform artikel 6 van de statuten van de Vennootschap kan de raad van bestuur als bevoegd orgaan aangewezen worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om aandelen uit te geven. De raad van commissarissen moet hier goedkeuring voor geven. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de omvang en duur van deze bevoegdheid vast.

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

In 2023 heeft Heijmans Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling 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 en preferente aandelen, 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 en preferente aandelen moet goedkeuren.

Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders

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

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

Statutenwijziging

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

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

De raad van bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2024 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan om, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, voor de duur van achttien maanden te rekenen vanaf 30 april 2024, te besluiten:

- 1) tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen; en
2) tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van bestaande aandeelhouders, voor de duur van achttien maanden, te rekenen vanaf 30 april 2024. De bevoegdheid van de raad van bestuur zal beperkt zijn tot 10% van het per 30 april 2024 geplaatste aandelenkapitaal; en
- 1) tot uitgifte van gewone aandelen alleen in verband met een claimemissie, met dien verstande dat deze bevoegdheid van de raad van bestuur beperkt is tot een nominaal bedrag aan aandelen dat gelijk is aan 20% van het geplaatste kapitaal op het moment van uitgifte; en 2) in verband daarmee tot beperking of uitsluiting van het wettelijke voorkeursrecht van bestaande aandeelhouders, voor zover de raad van bestuur een dergelijke beperking of uitsluiting of andere regeling noodzakelijk of doelmatig acht in verband met een claimemissie, doch waarbij bestaande aandeelhouders die daarvoor in aanmerking komen contractuele voorkeursrechten op nieuwe aandelen verkrijgen in verhouding tot de door hen gehouden aandelen, zulks in overeenstemming met de bestaande claimemissiepraktijk, voor de duur van achttien maanden te rekenen vanaf 30 april 2024.

Verder is de raad van bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2024 voor de duur van achttien maanden, te rekenen vanaf 30 april 2024, gemachtigd als bevoegd orgaan om onder goedkeuring van de raad van commissarissen te besluiten gewone aandelen in zijn eigen kapitaal door de vennootschap te doen verkrijgen door aankoop ter beurse of anderszins.

De machtiging is beperkt tot 10% van het per 30 april 2024 geplaatste aandelenkapitaal. De aandelen kunnen door de Vennootschap worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop voor de gewone aandelen. Onder aandelen zijn certificaten van aandelen begrepen.

Substantiële deelnemingen in Heijmans

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – meer dan 3% belang hadden in Heijmans per 31 december 2024 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), staan vermeld in hoofdstuk 'Het aandeel Heijmans'.

Voor het overige is de Vennootschap niet bekend met andere overeenkomsten dan voornoemd waarbij een aandeelhouder is betrokken die kunnen leiden tot:

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

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 177,5 miljoen (per einde 2024) 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

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Koninklijke Heijmans N.V. is per 31 december 2024 als volgt samengesteld:

(x 1.000 stuks)	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2024	2023	2024	2023
Gewone aandelen	35.100	35.100	27.478	26.826
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	4.900	4.900	-	-
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	48.000	48.000	27.478	26.826

Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft per 31 december 2024 27.475.391 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel is één stem toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK. Het verloop van het aantal (certificaten van) gewone aandelen en een overzicht van kengetallen per (certificaat van) gewoon aandeel is weergegeven in onderstaande tabel.

	2024	2023	2022	2021
Aandelen x 1.000 stuks				
Geplaatst 1 januari	26.826	23.553	22.760	21.933
Stock dividend	652	973	792	604
Emissie	-	2.300	-	223
Matching shares Share Matching Plan	-	-	-	-
Geplaatst 31 december	27.478	26.826	23.553	22.760
Geplaatst gemiddeld jaar	27.209	24.932,589	23.264	22.415
Resultaat per aandeel* x € 1,00	3,31	2,41	2,56	2,24
Voorgesteld dividend per aandeel x € 1,00	1,64	0,89	1,01	0,88
Pay out ratio %	50%	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	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Slotkoers ultimo (in €)	31,55	12,12	10,12	14,90	9,33	7,50	8,00	9,71	5,52	8,18	8,95
Hoogste koers (in €)	32,05	12,90	15,70	15,40	9,67	11,52	12,92	10,87	9,20	13,36	14,20
Laagste koers (in €)	12,18	9,99	9,19	9,26	4,47	7,12	7,44	6,02	4,59	5,77	7,83
Dividendrendement op slotkoers (in %)	5,2%	7,4%	10,0%	5,9%	7,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	867	325	238	339	205	161	171	118	118	175	174
Gemiddelde dagomzet (in aantallen)	110.679	72.101	85.316	122.852	158.183	122.598	138.608	171.892	171.892	161.793	82.132

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2024 op één moment gewijzigd, namelijk op 30 mei 2024 als gevolg van het uitgeven van (certificaten van) aandelen in verband met de betaling van het dividend op (certificaten van) gewone aandelen in de vorm van stockdividend.

Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2024 als volgt samengesteld:

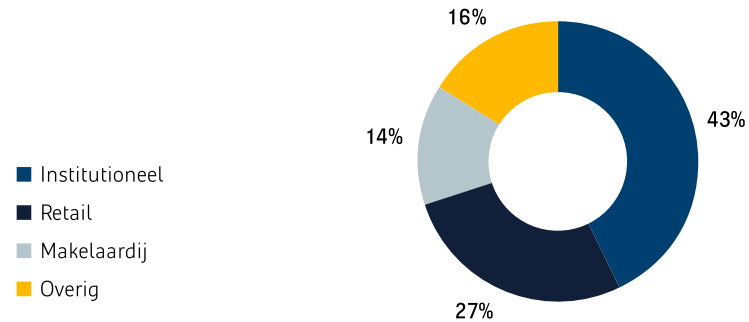
	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	%	Aantal	%
Totaal gewone aandelen ultimo boekjaar	27.478.006	100,0%	27.478.006	0,0%
Waarvan gecertificeerd	27.475.391	100,0%	27.475.391	100,0%
Waarvan niet gecertificeerd	2.615	0,0%	2.615	0,0%

Per 31 december 2024 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 2024		31 december 2023		31 december 2022		31 december 2021		31 december 2020		31 december 2019	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Waterbird B.V. (Fam. Van Wanrooij)	8,4%	8,4%	8,6%	8,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.A.C.M. Oomen	5,4%	5,4%	4,6%	4,6%	5,2%	5,2%						
ASR Vermogensbeheer	5,2%	5,2%	5,0%	5,0%	5,7%	5,7%	5,2%	5,9%	5,4%	6,1%	5,5%	6,2%
Dimensional Fund Advisors LLP	4,6%	4,6%	3,6%	3,6%	4,0%	4,0%	3,6%	4,1%	3,6%	4,1%	3,5%	4,0%
JP Morgan Asset Management Holdings Inc.	3,5%	3,5%	1,9%	1,9%								
Acadian Asset Management LLC	3,2%	3,2%	3,7%	3,7%	4,1%	4,1%	3,6%	4,0%	3,5%	4,0%	3,5%	4,0%
Quaero Capital SA	0,1%	0,1%	3,2%	3,2%	5,6%	5,6%	5,2%	5,9%	4,9%	5,5%	4,3%	4,9%
	30,4%	30,4%	30,5%	30,5%	28,0%	28,0%	36,8%	28,4%	21,8%	24,7%	32,9%	23,7%
Overige belangen	69,6%	69,6%	69,5%	69,5%	72,0%	72,0%	63,2%	71,6%	78,2%	75,3%	67,1%	76,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

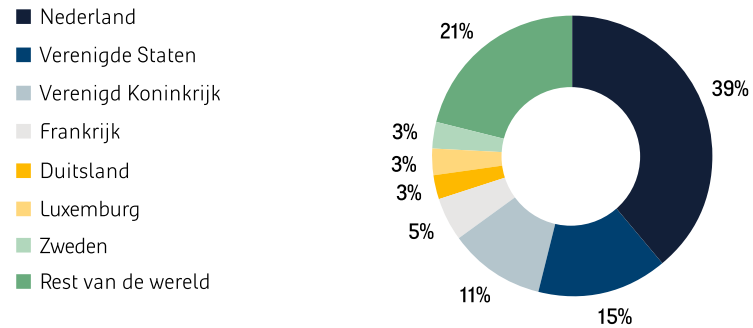
Op basis van door bankinstellingen, custodians (bewaarders van aandelen) en informatiediensten beschikbaar gestelde informatie is de spreiding van het aandelenbezit als volgt weer te geven:

Totale aandeelhouderssamenstelling



Gedurende het verslagjaar 2024 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid beperkt gedaald tot ca. 43% (2023: ca. 50%). Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting ca. 39% in Nederland gehouden (ultimo 2023: ca. 44%). De daling bij Nederlandse aandeelhouders ging gepaard met een stijging die met name zichtbaar was bij Franse, Engelse en Amerikaanse institutionele investeerders. Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting het merendeel in Nederland gehouden.

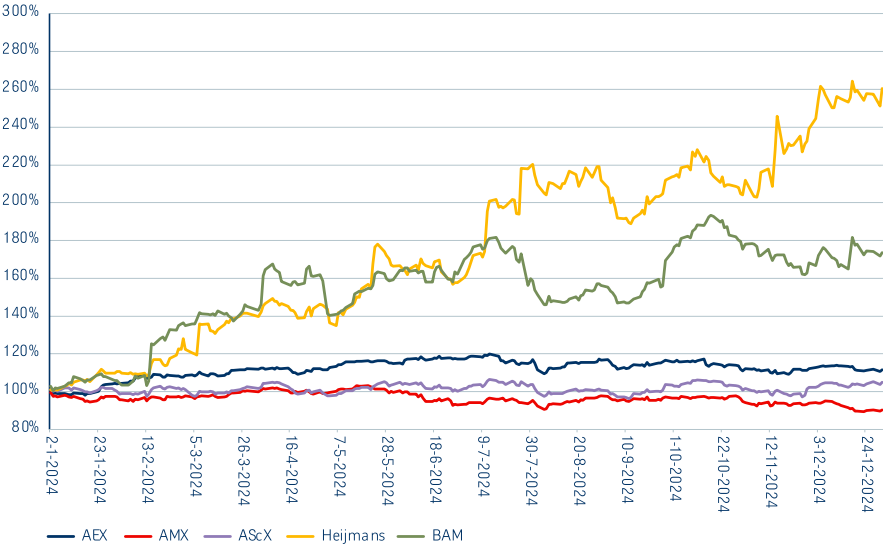
Institutionele aandelen per geografie



Koersverloop

De slotkoers van 2024 van het gewoon aandeel bedraagt € 31,55. Dit is een stijging van 160% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2023 (€ 12,12), hetgeen een betere performance is dan de AscX-index die in dezelfde periode met 5% steeg. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2024 ten opzichte van de AscX-index, de AEX en AMX, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwonderneming BAM.

Relatieve koersontwikkeling Heijmans tov indices en peers 2024



Financiële agenda 2025

Voor 2025 zijn de volgende (publicatie)data geagendeerd:

2025	Activiteiten
21 februari	Publicatie jaarcijfers 2024 voorbeurs
16 april	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 14.00 uur
25 april	Trading update voorbeurs
25 juli	Publicatie halfjaarcijfers 2025 voorbeurs
31 oktober	Trading update voorbeurs



Raad van bestuur

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

Voorzitter raad van bestuur, CEO

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012, herbenoemd per 13 april 2016, per 15 april 2020 en per 30 april 2024. 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 Noordbrabants Museum en lid algemeen bestuur Bouwend Nederland.

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. 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.

Raad van commissarissen



Sjoerd Vollebregt

De heer Sj.S. (Sjoerd) Vollebregt (1954)
Voorzitter

Nederlandse nationaliteit, voormalig voorzitter raad van bestuur van Stork B.V. en Fokker Technologies B.V. Daarvoor werkzaam bij onder andere Exel, Ocean, Intexo Holding en Royal Van Ommeren. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2015, voorzitter per april 2016, herbenoemd in 2019 en in 2023 voor twee jaar, aftredend in 2025. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Fugro N.V.



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 Knap-Vosmer

Mevrouw J.W.M. (Ans) Knap-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 voor vier jaar, aftredend in 2028. Belangrijkste nevenfuncties: lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Douwe Egberts B.V. en lid raad van commissarissen Accell Group.

Raad van commissarissen

**Arnout Traas**

De heer Drs. A.E. (Arnout) Traas RA (1959)
Voorzitter audit- en risicocommissie

Nederlandse nationaliteit, van medio 2011 tot april 2020 CFO bij ForFarmers N.V., daarvoor gedurende tien jaar werkzaam bij FrieslandCampina en bij o.a. Arthur Andersen, Mars, Vendex/KBB. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen per 14 april 2021 voor vier jaar, aftredend in 2025. 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 Renewi Plc, non-executive director SBM Offshore, non-executive director ABP (Associated British Ports) en Speciaal Vertegenwoordiger Grondstoffenstrategie Nederlandse regering.

**Marc van Gelder**

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

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, 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.



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, de raad van bestuur en de subtop, en over de streefcijfers voor de raad van bestuur en subtop met het bijbehorende plan van aanpak om de streefcijfers te halen. Omdat Heijmans een beursgenoteerde vennootschap is, geldt voor de raad van commissarissen het ingroeiquotum in plaats van een streefcijfer.

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

Raad van bestuur

Raad van Bestuur	
Aantal leden raad van bestuur per ultimo 2024	2
Aantal vrouwen	0
Streefcijfer aantal vrouwen	50%
Streefcijfer aantal mannen	50%

De raad van bestuur bestaat sinds een aantal jaren uit twee onafhankelijke bestuurders (100%). Gezien de huidige omvang is een streefcijfer van één man en één vrouw in de raad van bestuur voor de hand liggend. Het bereiken van een evenwichtige m/v-verhouding is ook voor de wat langere termijn een uitdaging omdat vacatures in een raad van bestuur met twee leden met behoorlijke tussenpozen ontstaan.

In 2024 is A.G.J. Hillen herbenoemd voor een periode van vier jaar. De raad van commissarissen heeft bij zijn herbenoeming overwogen dat de heer Hillen in zijn rol als voorzitter de afgelopen jaren een bijzonder grote bijdrage heeft geleverd aan het herstel van Heijmans. Daarom is geen vacature gesteld en is gekozen voor herbenoeming. De raad van commissarissen was verheugd dat de heer Hillen zich nog eens voor vier jaar als bestuurder aan Heijmans wilde verbinden. De benoemingstermijnen van de huidige bestuurders lopen in respectievelijk 2025 (G.M.P.A. van Boekel) en 2028 (A.G.J. Hillen) af.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de samenstelling van de raad van bestuur. In het geval er een vacature ontstaat in de raad van bestuur en er geen sprake is van herbenoeming, wordt de wervingsprocedure voorbereid en begeleid door de remuneratie- 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 raad van commissarissen streeft ernaar op de shortlist ook 50% vrouwelijke kandidaten te hebben. Bij de selectie worden veel criteria getoetst, en bij gelijke geschiktheid krijgt de vrouwelijke kandidaat de voorkeur.

Subtop

Subtop	
Aantal leden subtop per ultimo 2024	120
Aantal vrouwen	21
Streefcijfer aantal vrouwen	20%
Streefcijfer aantal mannen	50%

De subtop wordt gevormd door functionarissen die deel uitmaken van het senior management. Per einde 2024 maakten 120 medewerkers deel uit van de subtop, waarvan 21 vrouwen (17,5%).

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 2024 niet gehaald. Dit is het gevolg van de toename van de totale subtop door toetreding van het management van de overgenomen bedrijven Van Wanrooij en Van Gisbergen dat volledig uit mannen bestaat. Het streefcijfers van 20% blijft voor 2025 gehandhaafd.

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

- HR hanteert de volgende uitgangspunten bij werving die diversiteit (in brede zin) moeten bevorderen:
- Een 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 het personeelsbestand, zonder dat er (harde) afspraken over worden gemaakt.
 - Er kan anoniem gesolliciteerd worden ter voorkoming van onbewuste vooroordelen.

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

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

Raad van commissarissen

Heijmans is een beursgenoteerde onderneming en daarom gebonden aan het wettelijke ingroeiquotum dat geldt voor de raad van commissarissen. Voor de raad van commissarissen (100% onafhankelijke toezichthouder) geldt derhalve geen streefcijfer. Per eind 2024 bestaat de raad van commissarissen uit vier mannen (66,66%) en twee vrouwen (33,33%), daarmee wordt het quotum van ten minste een derde mannen en een derde vrouwen gehaald. In 2024 was één commissaris aftredend en herbenoembaar, te weten mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer. Zij is in de Algemene Vergadering op 30 april 2024 herbenoemd voor vier jaar. Op 4 november 2024 is een zesde commissaris benoemd, de heer M.C. van Gelder. Deze uitbreiding van vijf naar zes leden is van tijdelijke aard, namelijk vooruitlopend op het aftreden van de voorzitter van de raad na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2025.

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

Indien er een vacature ontstaat in de raad van commissarissen wordt de wervingsprocedure voorbereid en begeleid door de remuneratie- en benoemingscommissie. De werving wordt altijd uitgevoerd door een searchbureau. Bij de opdrachtverlening wordt specifiek aandacht besteed aan de vrouwelijke kandidaten: van het aantal kandidaten op de longlist moet minimaal 50% vrouw zijn. De raad van commissarissen streeft ernaar op de shortlist ook 50% vrouwelijke kandidaten te hebben. Bij de selectie worden veel criteria getoetst, en bij gelijke geschiktheid krijgt de vrouwelijke kandidaat de voorkeur. Deze procedure is gevolgd bij de benoeming van de heer M.C. van Gelder zoals hiervoor reeds genoemd.

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. Onderdeel hiervan is het beleid dat geldt ten aanzien van de raad van commissarissen, raad van bestuur en subtop op grond van de Wet diversiteit in de top zoals hiervoor 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 halen we bewust een brede waaier aan mensen in huis: zowel qua leeftijd, gender als culturele achtergrond. Meer diversiteit binnen Heijmans betekent meer verschillen. Versillen kunnen spannend zijn, inspirerend of leerzaam. We benutten de kracht van die verschillen en zorgen voor een veilige werkplek voor iedereen.”

Als makers van de gezonde leefomgeving kijken we goed om ons heen. We verbinden de maatschappelijke uitdagingen met de behoeften van bewoners, consumenten en weggebruikers. Dit dragen we uit in onze belofte ‘Het kan samen’.

Onder verbeteren valt ook het willen uitgroeien tot de beste werkgever binnen de bouw. Een werkgever waar plaats is voor mensen met diverse (culturele) achtergronden en leeftijden, en één die oog heeft voor verschillen in achtergrond en competenties. Daarom maakt Heijmans zich hard om groepen mensen die bij ons ondergerepresenteerd zijn, kennis met ons te laten maken en ze te binden aan ons bedrijf en onze branche.

Hoe willen we dat realiseren? Een interne werkgroep is sinds een aantal jaren regelmatig met elkaar in gesprek om ideeën uit te wisselen rond het thema diversiteit en inclusie. Daaruit zijn al verschillende acties voortgekomen:

- Zo volgde het recruitmentteam een training Onbevooroordeeld selecteren. De belangrijkste leerpunten uit deze training hebben zij in een presentatie verwerkt en gedeeld met HR-collega's en bespreken zij ook met leidinggevenden van de diverse bedrijfsonderdelen, zodat deze ook doordringen in de rest van de organisatie.
- Er is een interne werkafpraak gemaakt dat bij alle vacatures eerst wordt vastgesteld hoe we met de invulling van die vacature kunnen bijdragen aan het vergroten van de diversiteit van het betreffende team. In onze werving houden we daar vervolgens rekening mee; onze vacatureteksten worden qua taalgebruik steeds afgestemd op de doelgroep.
- Onze campusrecruiter voert structureel overleg met onderwijsinstellingen die een bovengemiddelde diverse populatie hebben. Ook heeft zij structureel contact met Jinc, een organisatie die zich richt op kinderen die door hun achtergrond kans lopen op een achterstand op de arbeidsmarkt.
- Onze recruiters nemen actief deel aan evenementen die als specifiek doel hebben vrouwen en/of minderheidsgroeperingen te werven en/of te interesseren voor onze branche.
- De nieuwe arbeidsmarktcommunicatiecampagne speelt hier ook op in.

- Specifiek voor het aantrekken van nieuwkomers worden de volgende acties ingezet:
 - Intensieve contacten opgebouwd met gemeenten, WerkgeverServicePunten (WSP), Stichting UAF (vluchtelingenorganisatie), en Refugee Talent Hub (Werkgeversinitiatief voor vluchtelingen).
 - Samenwerking met Hogeschool Rotterdam; zeven studenten aangenomen, met plannen voor een vervolgtraject in het komende jaar.
 - Een statushouder als nieuwe coördinator binnen het recruitmentteam, toewerken dat de verantwoordelijk voor begeleiding van nieuwkomers straks bij de coördinator ligt.
 - SharePoint-site opgezet met informatie voor nieuwkomers en hun begeleiders.
 - We hebben een succesvol "Samen zijn we één"-event georganiseerd, inclusief interculturele trainingen voor nieuwkomers en hun begeleiders. Evaluatie is heel hoog (tegen een 9 aan). Woorden als zeer waardevol en leerzaam komen veelvuldig terug.
 - Publiciteit via LinkedIn, kranten en de Heijmans-website; nominatie voor de AANtWERK-prijs voor inclusiviteit.
 - Werving- en selectieproces en onboarding geoptimaliseerd in Workday om uniforme rapportages voor nieuwkomers te genereren.
 - Presentaties gehouden bij managementteams, ondernemingsraad en andere geïnteresseerden om draagvlak te vergroten.

Wat deden we naast de activiteiten bij recruitment nog meer?

- We zijn lid geworden van het Agora-netwerk. Dit brengt professionals uit de praktijk samen 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 divers talent.
- Er is een praatplaat ontwikkeld met als doel bewustwording binnen Heijmans over dit onderwerp te vergroten.
- We hebben met behulp van het CBS een nulmeting van de culturele diversiteit binnen Heijmans uitgevoerd, zodat we ook kunnen monitoren of onze inspanningen op dit gebied tot resultaat leiden.
- In samenwerking met Jong Heijmans zijn er de afgelopen twee jaar diverse webinars georganiseerd over onder andere man/vrouw- en generatieverschillen en culturele achtergronden. Het doel was van elkaar te leren, elkaars inzichten te waarderen en bewustwording te vergroten.
- Aan de hand van een contentkalender publiceren we regelmatig stukken op Viva Engage. Bijvoorbeeld rond feestdagen van de verschillende religies of 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 Heijmansgemeenschap, en bewustwording en begrip voor elkaar te bevorderen.



Verlag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2024 en heeft het verslag besproken in samenhang met de uitkomsten van de controle door KPMG Accountants N.V. De jaarrekening en het duurzaamheidsverslag zijn door KPMG Accountants N.V. respectievelijk gecontroleerd en beoordeeld en op 28 februari 2025 van respectievelijk een goedkeurende controleverklaring en een assurance-rapport voorzien.

Beide verklaringen zijn toegevoegd aan de jaarrekening als bijlage van het jaarverslag Heijmans 2024. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2024 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om een dividend uit te keren van € 1,64 per (certificaat van) gewoon aandeel.

Positie en taken raad van commissarissen

Rol en bevoegdheden raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en staat het bestuur met raad ter zijde. Hierbij richt de raad van commissarissen zich niet alleen op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, maar ook op het beleid ten aanzien van duurzaamheid waaronder CSRD-gerelateerde onderwerpen en veiligheid. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de Vennootschap betrokken partijen af. De raad van commissarissen weegt daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In de Statuten Koninklijke Heijmans N.V. en het Reglement raad van commissarissen 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 raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op:

- de wijze waarop het bestuur de strategie, gericht op duurzame langetermijnwaardcreatie, uitvoert;
- de realisatie van zowel financiële-, strategische- als duurzaamheidsdoelstellingen;
- de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten;
- de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- het proces van financiële- en duurzaamheidsverslaggeving;
- naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer paragraaf Corporate Governance van het bestuursverslag;
- de activiteiten van de raad van bestuur 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 2024

(Macro-)economische en maatschappelijke context

Ook in 2024 werd de wereld geconfronteerd met oorlog en politieke spanningen. Oekraïne en Rusland zijn nog steeds in oorlog en de spanningen in het Midden-Oosten zijn hoog opgelopen. De wereld wacht ook af wat de gevolgen zijn van het beleid van de nieuwe president van de Verenigde Staten. Naast geopolitieke spanning is er sprake van onderhuidse spanning in de Nederlandse samenleving. Genoemde omstandigheden hebben weerslag op de wereldeconomie en hebben invloed op bijvoorbeeld de beschikbaarheid en prijzen van materialen en op de kosten van energie. De inflatie in Nederland en Europa is weliswaar gedaald, ze is nog steeds hoger dan de beoogde inflatie. Daar stond tegenover dat de bestedingsruimte en daarmee de leencapaciteit voor

woningaankopen door significante loonstijgingen in cao's toenam. Nederland kreeg na de Tweede Kamerverkiezingen van november 2023 begin juli 2024 een nieuwe regering. Heijmans vindt het positief dat het nieuwe kabinet de voortzetting van het ingezette woonbeleid uitstraalt. Niettemin blijft Heijmans aandacht vragen voor toevoeging van plancapaciteit (binnen- én buitenstedelijk) en het verkorten en versnellen van ruimtelijke ordeningprocedures en vergunningverlening. De krapte op de woningmarkt vraagt om concrete acties.

Strategie 'Samen naar 2030'

Nadat de raad van bestuur in 2023 al een kwalitatieve toelichting op de herijkte strategie gaf, zijn de financiële parameters van de herijkte strategie 'Samen naar 2030' naar buiten gebracht tijdens de Capital Markets Day op 22 mei 2024. In het verlengde van de strategie 'Samen naar 2030' lanceerde Heijmans begin oktober de nieuwe belofte 'Het kan samen'. Daarmee speelt Heijmans in op de grote maatschappelijke uitdagingen in de bebouwde omgeving in Nederland. Met de bedrijfsstrategie 'Samen naar 2030' en de belofte 'Het kan samen' in combinatie met de financiële doelstellingen voor 2027, zet Heijmans een duidelijke koers uit voor de toekomst. Hierin gaan maatschappelijke verantwoordelijkheid, samenwerking en financiële doelstellingen hand in hand.

Onderwerpen die raken aan de strategie en duurzame langetermijnwaardecreeatie komen in vrijwel elke vergadering van de raad van commissarissen aan de orde en dat leidt tot constructieve dialogen. De raad van commissarissen houdt toezicht op de implementatie van de strategie. Verder heeft de raad van commissarissen kennisgenomen van de voortgang op het gebied van onder meer veiligheid, compliance en risk, vernieuwing, productontwikkeling en innovatie, onder andere door presentaties door kennisdragers tijdens raad van commissarissenvergaderingen.

Veiligheid

Het thema veiligheid is en blijft een vast agendapunt tijdens raad van commissarissenvergaderingen. In de vergaderingen van de raad van commissarissen wordt over alle aspecten van veiligheid gesproken. Zo gaat het over het aantal en soort ongevallen, het IF-cijfer en de meetmethodiek. Maar bijvoorbeeld ook over omgevingsveiligheid bij projecten en constructieve veiligheid. In de vergadering van de raad van commissarissen in juni 2024 is een intensieve thema-discussie gehouden met de raad van bestuur, directievoorzitters en de directeur veiligheid waarbij

specifiek aandacht is besteed aan de veiligheidsbeleving en -cultuur omdat die van doorslaggevend belang zijn bij het verbeteren van de veiligheidsprestaties. Ook is gesproken over de mogelijkheden van AI bij verbetering van de veiligheidsprestaties. De in juni besproken acties worden begin 2025 met de raad van commissarissen geëvalueerd. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn intrinsiek gemotiveerd om veiligheid, voor eigen en ingeleende collega's 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.

M&A en integratie overgenomen ondernemingen

In juli 2024 kondigde Heijmans de overname van alle ontwikkel- en bouwactiviteiten van Van Gisbergen uit Hooge Mierde aan. De overname werd op 13 september 2024 voltooid na verkregen goedkeuring van de ACM. Door deze overname, die past in de strategie, heeft Heijmans haar positie in bouw- en vastgoedontwikkeling verder versterkt. De raad van bestuur heeft de raad van commissarissen gedurende het overnameproces betrokken. De raad van commissarissen onderschrijft de strategische waarde van deze overname. Hiermee wordt, net als de overname van Van Wanrooij in 2023, invulling gegeven aan één van de strategische doelstellingen, namelijk om de positie in vastgoedontwikkeling en woningbouw verder te verstevigen.

Bij de overname in 2023 van Van Wanrooij bouw & ontwikkeling door Heijmans is aangegeven dat Van Wanrooij voorlopig zelfstandig in de markt bleef opereren en dat parallel daaraan de focus kwam te liggen op het doorgronden en leren van elkaars businessmodellen en succesfactoren. De raad van bestuur besluit na deze fase hoe het vervolg van het integratieproces en de samenwerking eruit gaat zien. De raad van commissarissen is door de raad van bestuur frequent over de bevindingen geïnformeerd.

Financiering

In 2023 is het financieringsarrangement dat Heijmans met het bankenconsortium ABN AMRO, Rabobank en ING Bank is overeengekomen aangepast in verband met de overname van Van Wanrooij. De aanpassing bestond uit de verhoging van de bankfinanciering met € 140 miljoen. De uitbreiding bestaat voor € 60 miljoen uit een uitbreiding van de bestaande Revolving Credit Facility tot € 177,5 miljoen, die tevens is verlengd tot vijf jaar te rekenen vanaf 5 september 2023, en een lineaire lening van € 80 miljoen die in vier jaar zal worden afgelost. De raad van commissarissen is verheugd dat Heijmans in 2024 in staat is gebleken de volledige lineaire lening versneld af te lossen.

Resultaatontwikkeling

In 2024 heeft de raad van bestuur verder gebouwd aan de verbetering van werkkapitaal en vermogensverhoudingen en aan het robuust uitbouwen van het risicobeheersysteem. De overname van Van Wanrooij is in 2024 tot wasdom gekomen. De raad van commissarissen heeft de inspanningen van de raad van bestuur gevolgd, en heeft het bestuur daarbij ondersteund. Het 'marge boven volumebeleid' en de voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen zijn uitgebreid ter discussie gesteld in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig 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. 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 2024 succesvol afgesloten.

Dividend

Begin 2024 hebben bestuur en commissarissen gesproken over het dividendbeleid in het licht van de resultaten en doelstellingen van Heijmans. Het huidige dividendbeleid voorziet in een pay out van 40% waarbij de laatste jaren een keuzedividend is aangeboden. Na intensief overleg tussen de raad van bestuur en raad van commissarissen waarbij ook extern advies is betrokken, is het voornemen uitgesproken het dividendbeleid te wijzigingen zodat het meer in lijn met de financiële positie van de onderneming komt en beter aansluit bij de market practice. Tijdens de Capital

Markets Day op 22 mei 2024 heeft de raad van bestuur de wijziging van het dividendbeleid aangekondigd. De wijziging betekent concreet een verhoging van de pay out van 40% naar 50%, alsmede een uitkering volledig in contanten. De laatste jaren werd een keuzedividend aangeboden. Dit voornemen wordt op 16 april 2025 aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders toegelicht waarna het dividendvoorstel over boekjaar 2025 op grond van het gewijzigde beleid zal zijn gebaseerd. Zowel raad van bestuur als raad van commissarissen zijn van mening dat het voorgenomen dividendbeleid goed aansluit bij de robuuste huidige positie van Heijmans.

Gezien de financiële resultaten over 2024 en gebaseerd op de aangekondigde aanpassing van het dividendbeleid heeft de raad van bestuur voorgesteld een dividend op gewone aandelen uit te keren van € 1,64 per (certificaat van) aandeel. De raad van commissarissen heeft met dit voorstel ingestemd.

Permanente educatie

De kennis van de raad van commissarissen over relevante onderwerpen wordt op verschillende manieren op peil gehouden. Zo is er een aparte bijeenkomst met een externe partij geweest over de ontwikkelingen op het gebied van AI en de mogelijkheden daarvan binnen Heijmans. Ook wordt er regelmatig ruimte gemaakt in raad van commissarissenvergaderingen voor toelichting door direct betrokkenen op innovaties van Heijmans. Daarnaast wordt de raad van commissarissen op de hoogte gehouden van relevante nieuwe en aanstaande wet- en regelgeving. Voorbeelden daarvan zijn CSRD, CSDDD en de Verklaring omtrent Risicobeheersing (VOR).

Capital Markets Day

Op 22 mei 2024 heeft Heijmans tijdens de Capital Markets Day een update van de in 2023 herijkte strategie 'Samen naar 2030' met de markt gedeeld. Er zijn drie financiële targets voor 2027 genoemd, te weten omzet naar € 3 miljard, een onderliggende EBITDA-marge in een bandbreedte van 7-9% en het reeds hiervoor genoemde voornemen tot aanpassing van het dividendbeleid om te streven naar een pay out van 50% met uitkering volledig in contanten.

De raad van commissarissen is door de raad van bestuur nauw betrokken bij de voorbereiding van de Capital Markets Day, in het bijzonder bij de formulering van voornoemde financiële targets. Daar zijn in goede sfeer intensieve discussies over gevoerd die hebben geleid tot consensus. De raad van commissarissen is verheugd te zien dat de Capital Markets Day hoog gewaardeerd is door de markt en dat Heijmans duidelijk op koers ligt om de targets te gaan halen.

Corporate governance

De raad van commissarissen is op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance. Onder andere van de werking van de per 2023 van kracht geworden geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code, de op handen zijnde invoering van de Verklaring Omtrent Risicobeheersing en relevante nieuwe en aanstaande (Europese) regelgeving op het gebied van ESG. Het belang van de transparantie die door CSRD wordt bevorderd wordt onderschreven. Echter, de zorgen die zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur eerder hebben uitgesproken over de capaciteitsdruk die rapportageverplichtingen leggen op de onderneming en de daarmee gepaard gaande kosten, zijn helaas niet onterecht geweest: de onderneming heeft een bijzonder grote inspanning moeten verrichten om over boekjaar 2024 conform CSRD te kunnen rapporteren. Het uitgangspunt blijft dat Heijmans ernaar streeft om op een beheerste manier invulling te geven aan compliance op het gebied van ESG, daarbij rekening houdend met het belang van alle stakeholders. Voor meer informatie over governance wordt verwezen naar paragraaf 'Corporate Governance' van het bestuursverslag.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2024 hebben zeven reguliere en vier tussentijdse, specifieke vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. De reguliere vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen en waren fysieke vergaderingen. De overige vergaderingen vonden geheel digitaal plaats. Zowel mevrouw Knappe-Vosmer, mevrouw Jonk als de heer Castelein hebben zich voor één vergadering moeten verontschuldigen. Zij hebben vooraf met de voorzitter gesproken over de agendapunten en hun visie ten aanzien daarvan. 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 grootschalige gebiedsontwikkeling Noorderhaven in Zutphen.

De externe accountant van de Vennootschap was aanwezig tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2023 (gecontroleerd door EY) is besproken. De raad van commissarissen heeft ook overleg gehad met de externe accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. De raad van commissarissen is gebruikelijk twee keer per jaar aanwezig in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Afhankelijk van specifieke taakgebieden van commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de raad van bestuur. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies, te weten de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, de audit- en riskcommissie.

Besluitvorming

In 2024 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;

- goedkeuring van het businessplan en budget 2024 waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- vaststelling van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- de voordracht voor herbenoeming van mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer als commissaris tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 april 2024;
- de voordracht voor benoeming van de heer M.C. van Gelder als commissaris tijdens de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 4 november 2024;
- goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming met betrekking tot het boekjaar 2023 inhoudende een uitkering van dividend op gewone aandelen;
- goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot overname van Van Gisbergen en de daarmee gepaarde investering;
- goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur tot het voorleggen van een statutenwijziging aan een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders;
- besluit tot het verstrekken van de opdracht voor het assurance-onderzoek van de duurzaamheidsrapportage aan KPMG Accountants N.V. voor het boekjaar 2024.

Bestuur

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

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

Zelfevaluatie raad van commissarissen

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance Code luidt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. Goed gebruik is de zelfevaluatie periodiek met behulp van een externe partij te doen. Dat was het geval in 2023. Eind 2024 is een zelfevaluatie uitgevoerd middels een schriftelijke, interne enquête. Met uitzondering van de op 4 november 2024 benoemde commissaris hebben alle commissarissen daaraan deelnemen. De leden van de raad van bestuur hebben het deel van de enquête dat ziet op de samenwerking tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur ingevuld. De daaruit volgende bevindingen zijn uitgebreid besproken door de leden van de raad van commissarissen onderling en tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur. Uit de evaluatie over 2024 is gebleken dat de raad van commissarissen naar behoren functioneert. Onverminderd geldt dat de toenemende omvang en complexiteit van de onderneming, de interne en externe dynamieken alertheid vereisen van de raad van commissarissen. De raad moet mee evolueren met alle genoemde ontwikkelingen om deze het hoofd te kunnen bieden. In 2025 zal dat onderwerp van gesprek blijven.

Diversiteit

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen 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 raad van commissarissen 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 raad van commissarissen zijn dan verplicht om rekening te houden met het diversiteitsquotum bij het doen van aanbevelingen en voordrachten.

De raad van commissarissen bestaat uit zes leden: twee vrouwen en vier mannen. Op basis van deze huidige samenstelling voldoet de raad van commissarissen aan de nieuwe wettelijke regeling. Het diversiteitsbeleid en het plan van aanpak op basis van de Wet diversiteit in de top dat geldt ten aanzien van de raad van bestuur en raad van commissarissen is opgenomen in het bestuursverslag. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar hoofdstuk Bestuur en Toezicht, van het bestuursverslag.

Commissies

Door de raad van commissarissen 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, via 'Heijmans' onder de rubriek Corporate Governance: codes, statuten, reglementen.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en houdt zich bezig met onderwerpen op een aantal financiële terreinen en met riskmanagement. Wat in de audit- en riskcommissie wordt besproken, geldt als voorbereiding voor de bespreking van die onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Deze onderwerpen zijn onder andere het 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 pensioenregelingen, 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 Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) in het kader van CSRD, het IT-landschap, M&A en purchase price allocation (PPA), evaluaties van overnames, veranderprogramma's, de fiscale positie van de onderneming, de issuelijst en de vervanging van het ERP-systeem. Ook is gesproken over integriteit en compliance, risk & audit management, de rapportages van de risk & audit manager, cybersecurity en privacy. Een vast punt op de agenda in het kader van permanente educatie betreft het bespreken van ontwikkelingen op het gebied van ESG-regelgeving en hoe Heijmans hieraan op een proactieve manier invulling aan kan geven. Daarbij is ook de zorg uitgesproken over de grote rapportagedruk en de capaciteit die in dat verband nodig is.

Tijdens de AVA van 3 april 2023 is KPMG benoemd tot externe accountant voor de boekjaren 2024 en 2025. Op grond van het beoogde art. 2:393a BW (opgenomen in het wetsvoorstel Wet tot implementatie richtlijn duurzaamheidsrapportage door ondernemingen) dient de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ook de externe accountant ten behoeve van het assurance-onderzoek van de duurzaamheidsrapportering te benoemen. Vooruitlopend op de overgangswetgeving heeft de raad van commissarissen KPMG voor het boekjaar 2024 opdracht verleend om genoemd assurance-onderzoek uit te voeren. De commissie heeft de raad van

commissarissen geadviseerd om KPMG tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2025 voor te dragen als externe accountant van de duurzaamheidsrapportering voor de boekjaren 2025 en 2026. Tevens zal op advies van de commissie KPMG tijdens die vergadering worden voorgedragen als externe accountant ten behoeve van de financial audit voor het boekjaar 2026.

De audit- en riskcommissie bestaat uit de heer A.E. Traas (voorzitter), mevrouw M.M. Jonk, en de heer A.S. Castelein. Expertise op het gebied van financiële verslaggeving en controle van de jaarrekening in de commissie is geborgd omdat de heer Traas opgeleid is als Register Accountant. In 2024 is de commissie vier keer met de raad van bestuur 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 raad van bestuur.

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

Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

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

Remuneratie

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

Het bezoldigingsbeleid voor zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur is op 30 april 2024 vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 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 2024 is in lijn met het in 2024 vastgestelde bezoldigingsbeleid, waarbij wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag 2024 in bijlage Bezoldigingsverslag van het jaarverslag Heijmans 2024.

Daarnaast heeft de commissie gesproken over en advies uitgebracht aan de raad van commissarissen over onder andere de doelstellingen in het kader van de variabele beloning voor 2025, de variabele beloning zelf en de aanpassing van de vaste beloning van de leden van de raad van bestuur en van de commissarissen zelf. In dat verband is eind 2024 een benchmark uitgevoerd op basis van de in het bezoldigingsbeleid van beide raden opgenomen referentiegroep om te toetsen of de vaste beloning nog steeds marktconform is.

Ten slotte heeft de commissie het Bezoldigingsverslag 2024 opgesteld en besproken met zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Daarbij is de uitslag van de adviserende stemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders met betrekking tot het Bezoldigingsverslag 2023 in aanmerking genomen.

Benoemingen

Na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 april 2024 was mevrouw J.W.M. Knappe-Vosmer aftredend conform het rooster van aftreden na een termijn van ruim vier jaar. Zij is tijdens genoemde vergadering opnieuw voorgedragen en benoemd voor een termijn van vier jaar. De voordracht werd door de Ondernemingsraad ondersteund.

Conform het rooster van aftreden zal de heer Vollebregt na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2025 aftreden, hij is niet beschikbaar voor een volgende termijn. In dat licht is de commissie in overleg met de raad van commissarissen reeds eind 2023 gestart met de wervingsprocedure voor een nieuwe commissaris. Het was een lang proces dat zorgvuldig is doorlopen en dat heeft geresulteerd in de voordracht van de heer M.C. van Gelder tijdens de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 4 november 2024. De heer Van Gelder is

benoemd voor een periode van ruim drieënhalf jaar, dat wil zeggen tot na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die in 2028 wordt gehouden. Na zijn benoeming bestaat de raad van commissarissen tijdelijk, dat wil zeggen tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2025, uit zes leden. Ook na deze benoeming voldoet de samenstelling van de raad aan het wettelijke quotum voor een evenwichtige samenstelling (zie onder Diversiteit).

Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat thans uit zes leden. Conform het rooster van aftreden was zoals hiervoor beschreven in 2024 één commissaris aftredend.

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

Ten slotte

2024 was voor Heijmans een zeer goed jaar. Heijmans ligt op koers om zijn belofte 'Het kan samen' waar te maken. Aan het realiseren van strategische doelen is onder andere invulling gegeven door de overname van Van Gisbergen waardoor de positie van Heijmans in bouw- en vastgoedontwikkeling verder is versterkt. Zoals in de afgelopen jaren blijft de focus, van zowel raad van commissarissen en raad van bestuur, gericht op een strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, fysieke en sociale veiligheid en lange termijn duurzaamheid. Er is gewerkt aan

resultaatverbetering in brede zin. De economische en politieke omstandigheden zorgen voor uitdagingen. Heijmans is echter weerbaar en flexibel en zet zijn innovatievermogen in om oplossingen te vinden. De basis voor structureel succes is gelegen in een gedegen organisatorische opzet, team excellence en de ontwikkeling van het human capital, waarbij de juiste balans wordt behouden tussen ondernemerschap, rendement en risico.

De raad van commissarissen heeft niet alleen veel respect voor het bestuur en de goede financiële resultaten over 2024, maar vooral ook voor alle medewerkers die dat mogelijk hebben gemaakt. Het fundament van de goede resultaten van Heijmans is hierop gestoeld!

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

Rosmalen, 28 februari 2025

Sj.S. (Sjoerd) Vollebregt, voorzitter
Mr. M.M. (Martika) Jonk, vice-voorzitter
J.W.M. (Ans) Knape-Vosmer MBA
Drs. A.E. (Arnout) Traas RA
Drs. A.S. (Allard) Castelein
Drs. M.C. (Marc) van Gelder MBA

Bezoldigingsverslag

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

De opbouw van dit verslag is als volgt:

1. Doel van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur en raad van commissarissen
2. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid raad van bestuur
3. Implementatie bezoldigingsbeleid raad van bestuur in 2024
4. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid raad van commissarissen
5. Implementatie bezoldigingsbeleid raad van commissarissen in 2024
6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2025
7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders

1. Doel van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur en raad van commissarissen

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 raad van commissarissen als de raad van bestuur.

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 derhalve het bijdragen aan de realisatie van de bedrijfsstrategie en aan de lange termijn doelstellingen. Daarmee wordt op lange termijn waarde gecreëerd voor alle stakeholders en, in de vorm van duurzame woningen, duurzame bouwprocessen, een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid en de economie, en voor 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 raad van bestuur 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 lange termijn variabele beloning en de Share Ownership Guideline (SOG), gericht op lange termijn betrokkenheid. Heijmans onderschrijft de principes en best practice bepalingen met betrekking tot remuneratie van bestuurders en commissarissen, zoals benoemd in de Code Corporate Governance en volgt die in haar beleid en in dit verslag.

De raad van commissarissen bekijkt jaarlijks of het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen en raad van bestuur aanpassing behoeft.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid raad van commissarissen en raad van bestuur verder: <https://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/>

2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid raad van bestuur

2.1 Beloningsniveau

Bij de vaststelling van de totale beloning (vast overeengekomen jaarsalaris plus variabele beloningen) 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 vast overeengekomen jaarsalaris 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 vaste en variabele beloning en de verhouding tussen korte en lange termijn variabele beloning, worden o.a. het gewenste risicoprofiel, de gewenste relatie tussen korte en lange termijn prestaties en 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 raad van bestuur en leden van de managementlaag eronder. De beloning van de managementlaag rapporterend aan de raad van bestuur wordt bepaald op basis van een benchmark die mede wordt gehanteerd om een juiste beloningsverhouding tussen bestuur en management te waarborgen.

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 Raad van bestuur te toetsen op marktconformiteit.

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

2.2 Beloningspakket

- een vast overeengekomen jaarsalaris;
- een bijdrage aan de opbouw van een pensioenvoorziening;
- variabele beloning op korte termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen op jaarbasis worden beloond;
- variabele beloning op lange termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over een periode van drie jaar worden beloond;
- share ownership guidelines, bedoeld om de lange termijn focus te verstevigen.

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

2.3 Vast overeengekomen jaarsalaris

Het vast overeengekomen jaarsalaris van de leden van de Raad van bestuur is opgebouwd uit 12 keer het maandsalaris plus vakantietoeslag. Het vast overeengekomen jaarsalaris wordt conform de uitgangspunten van dit beloningsbeleid vastgesteld.

De raad van commissarissen beoordeelt periodiek de hoogte van het vast overeengekomen jaarsalaris en besluit of omstandigheden eventuele aanpassingen rechtvaardigen. Bij de overweging voor eventuele aanpassingen van het vast overeengekomen jaarsalaris 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 zowel korte als lange termijn wordt uitgekeerd in contanten. De Raad van commissarissen 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 Raad van commissarissen 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 Raad van commissarissen toe of, waarom en op welke wijze gebruik is gemaakt van deze bevoegdheden.

2.4.1 Korte termijn variabele beloning (STI)

De beloning op korte bedraagt 60% van het vaste jaarsalaris als vooraf gestelde 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 gesteld minimumniveau, dan is de uitkering nul. De variabele beloning wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatie niveau.

2.4.2 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.

De eerste drie-jaarstermijn op basis van deze LTI beslaat de boekjaren 2024, 2025 en 2026. Derhalve 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 lange termijn focus 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 vast overeengekomen jaarsalaris te houden in Heijmans certificaten van aandelen. Voor de CFO geldt een percentage van 100% van het vast overeengekomen jaarsalaris. De opbouwperiode voor het behalen van deze percentages is gesteld op 5 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 raad van bestuur in 2024

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestaat uit mevrouw Martika Jonk, voorzitter, en mevrouw Ans Knape-Vosmer. De commissie heeft in 2024 zes keer vergaderd waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de raad van bestuur in het lopende boekjaar, de doelstellingen in het kader van de korte en lange termijn variabele beloning 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 2024 geen aanleiding geweest om het bezoldigingsbeleid te herzien. Eind 2024 is een benchmark gedaan op basis van de in het bezoldigingsbeleid genoemde referentiegroep om te zien of de beloning nog steeds conform de uitgangspunten van het beleid is.

Bij de toepassing van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur in 2024 heeft de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie de wijze beoordeeld waarop de raad van bestuur uitvoering heeft gegeven aan de strategische, financiële en duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming. Bij de beoordeling van de gestelde doelstellingen zijn naast algemene, economische omstandigheden ook bouwbranche specifieke omstandigheden, zoals de trage vergunningverlening die buiten de invloedsfeer van de onderneming ligt, in aanmerking genomen.

De raad van commissarissen heeft na advies van de commissie besloten om zowel een korte- als lange termijn variabele beloning toe te kennen aan de leden van de raad van bestuur. De berekening van de beloning is beoordeeld door internal audit. Deze toekenning wordt nader toegelicht in de paragraaf 3.3.

3.1 Tabel met overzicht beloning naar component

De in 2023 en 2024 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2025 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning (basissalaris)			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2025 uit te keren	In 2024 uitgekeerd	In 2023 uitgekeerd	In 2025 uit te keren	In 2024 uitgekeerd	In 2023 uitgekeerd	In 2025 uit te keren	In 2024 uitgekeerd	In 2023 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	710.000	635.000	566.667	944.124	718.516	648.292	1.654.124	1.353.516	1.214.959
G.M.P.A. van Boekel	530.000	460.000	425.000	706.028	538.887	449.305	1.236.028	998.887	874.305
Totaal	1.240.000	1.095.000	991.667	1.650.152	1.257.403	1.097.597	2.890.152	2.352.403	2.089.264

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	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
A.G.J. Hillen*	635.000	566.667	554.540	293.516	543.130	430.556	222.058	209.186	-	-	143.645	147.649	2.098.373	1.647.574
G.M.P.A. van Boekel**	460.000	425.000	413.840	220.137	396.168	365.972	69.070	65.000	33.333	50.000	99.485	79.859	1.471.896	1.205.968
Totaal	1.095.000	991.667	968.380	513.653	939.298	796.528	291.128	274.186	33.333	50.000	243.130	227.508	3.570.269	2.853.542

Voor een nadere toelichting op bovenstaande tabel wordt verwezen naar 6.29 in de jaarrekening Heijmans 2024.

3.2 Vaste beloning

Het bruto vast overeengekomen salaris van de leden van de raad van bestuur is per 1 januari 2024 aangepast. Per die datum bedraagt het vaste jaarsalaris van Ton Hillen € 635.000 bruto en van Gavin van Boekel € 460.000 bruto.

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 € 69.442 ingaand op 67-jarige leeftijd. Over het salarisdeel hoger dan dit bedrag en tot € 137.800 neemt dit lid van de raad van bestuur deel aan een beschikbare premieregeling. De heer Hillen ontvangt tevens 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.

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

De onkostenkostenvergoeding, inclusief autokosten, sociale lasten en lasten Share Matching Plan, wordt verantwoord in de tabel onder paragraaf 3.1. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening 2024, onder Verbonden partijen.

3.3 Variabele beloning

De variabele beloning erkent het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over het jaar waarop het verslag betrekking heeft dan wel over een periode van drie jaar. De korte termijn beloning 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 raad van commissarissen in uitzonderlijke gevallen de ruimte te geven de financiële doelstellingen iets zwaarder te laten wegen.

Die keuze is voor 2024 gemaakt vanwege de overname in 2023 van Van Wanrooij waardoor er voor een bepaalde tijd meer focus op cash generatie kwam te liggen. Voor de lange termijn beloning is toekenning voor de helft afhankelijk van kwantitatieve financiële doelstellingen die essentieel zijn voor de uitvoering van de strategie en voor de helft van kwalitatieve doelstellingen die de voortgang in de uitvoering van de strategie reflecteren.

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

De raad van commissarissen selecteert, op voorstel van de remuneratie, selectie- en benoemingscommissie en in samenspraak met de raad van bestuur, jaarlijks maximaal 3 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.

Tevens selecteert de raad van commissarissen, eveneens op voorstel van de remuneratie, selectie- en benoemingscommissie en in samenspraak met de raad van bestuur, jaarlijks minimaal één en maximaal 8 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/of aan prestatimaatstaven die de dagelijkse gang van zaken verbeteren zoals veiligheid, risicoprofiel van de onderneming en personeel-gerelateerde kpi's.

De raad van commissarissen beoordeelt de mate waarin de kwalitatieve korte- en lange termijn doelstellingen zijn behaald op basis van een schriftelijke onderbouwing per doelstelling die de raad van bestuur 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 per elke kwalitatieve doelstelling een beschrijving en score opgenomen in dit verslag.

3.3.1 Korte termijn variabele beloning (jaarbepening)

De raad van commissarissen heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid die het bezoldigingsbeleid raad van bestuur biedt om een bandbreedte van 10% te hanteren bij de vaststelling van de verhouding tussen de weging van de financiële en kwalitatieve doelstellingen. In 2024 wegen de financiële doelstellingen voor 60% mee, de kwalitatieve doelstellingen derhalve voor 40%.

Voor het jaar 2024 heeft de raad van commissarissen de onderliggende EBITDA en de gemiddelde vier-kwartaals nettoschuld als meest relevante financiële doelstellingen op korte termijn gekozen. De targetniveaus zijn in bijgaande tabel opgenomen waarbij blijkt dat deze doelstellingen maximaal zijn behaald, wat per saldo resulteert in een pay out op de financiële doelstellingen van 54 % van het vast overeengekomen jaarsalaris.

De kwalitatieve doelstellingen op korte termijn zijn gericht op het realiseren van strategische doelen en hebben betrekking op veiligheid (TRIR), de integratie van Van Wanrooij, CO2e-reductie scope 1 en 2, de productie van houtskeletbouwwoningen in de fabriek en het verhogen van het aantal tenders dat Infra wint op beste plan (Economisch Meest Voordelige Inschrijving, EMVI).

De raad van commissarissen heeft de prestaties op de hiervoor genoemde kwalitatieve doelstellingen beoordeeld op basis van onder andere kpi's, andere cijfermatige informatie en toelichting door de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat op een tweetal doelstellingen na, veiligheid en maakbaarheid, laag is gescoord. Daarentegen is op twee doelstellingen maximaal gescoord, waaronder de reductie van CO2e, en op een andere doelstelling at target. Dat betekent dat gemiddeld at target is gescoord.

De raad van commissarissen is van mening dat de raad van bestuur een buitengewone prestatie heeft geleverd ten aanzien van zowel de integratie van Van Wanrooij als aan de continuïteit van de bedrijfsvoering van Van Wanrooij die een grote bijdrage levert aan de resultaten van Heijmans. Om die reden en op basis van zijn discretionaire bevoegdheid heeft de raad van commissarissen besloten de uitkering op basis van de korte termijn kwalitatieve doelstellingen voor beide leden van de raad van bestuur met € 44.000 bruto te verhogen. Dit resulteert in een pay out op de totale korte termijn beloning van respectievelijk 87,3 % voor de heer Hillen en 89,9% voor de heer Van Boekel van het vast overeengekomen jaarsalaris.

Doelstelling korte termijn	Weging	Minimum	At target	Maximum	Realisatie	Pay out% van vast overeengekomen jaarsalaris
Onderliggende EBITDA	30%	€ 153 mln.	€ 168 mln.	€ 198 mln.	€ 199 mln.	27,0%
Gemiddelde netto schuld	30%	€ 147 mln.	€ 127 mln.	€ 87 mln.	€ 25 mln.	27,0%
Kwalitatief (oordeel RvC)*	40%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ruim boven ambitie	At target / maximum	26,4%
Totaal*	100%					80,4%

* Dit percentage is de score exclusief de toekenning van het bedrag van € 44.000 aan beide leden van de raad bestuur, zie de toelichting onder 3.3.1.

Indien de score uitkomt tussen de verschillende niveaus wordt de beloning lineair berekend. Onderliggende EBITDA is inclusief IFRS 16. Nettoschuld is het gemiddelde over 4 meetpunten per einde kwartaal.

3.3.2 Lange termijn variabele beloning (driejaarsbeloning)

Toekenning 2022-2024

De doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2022-2024 zijn na afloop van genoemde periode beoordeeld.

Voor 2024 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 2022-2024 zijn twee kwalitatieve doelstellingen geformuleerd, te weten het aantal opgeleverde industrieel gebouwde huizen en CO₂e-reductie in 2024 t.o.v. eind 2021, gemeten in absolute uitstoot in 2024.

De raad van commissarissen heeft op basis van onder andere kpi's, cijfermatige informatie en toelichting door de raad van bestuur vastgesteld dat deze doelstellingen gemiddeld tussen at target en maximaal zijn gescoord.

Bovenstaande resulteert per saldo in een pay out op de kwalitatieve doelstellingen van 31,3% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

De geleverde financiële en kwalitatieve prestaties resulteren in een totaal pay out percentage van 68,8% 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%	15,0%	37,5%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ver boven ambitie	At target / maximum	31,3%
Totaal	100%					68,8%

Ter toelichting op bovenstaande tabel geldt het volgende. Per doelstelling is het at target-niveau vastgesteld, de mate waarin deze meer of minder worden behaald wordt discretionair door de raad van commissarissen bepaald. Deze methodiek betekent geen wijziging in de opbouw van de lange termijn variabele beloning: deze kan maximaal 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 op de leden van de raad van bestuur een SOG van toepassing geworden. Deze SOG is bedoeld om de lange termijn focus verder te verstevigen en als blijk van vertrouwen van de raad van bestuur in de strategie en prestaties. De CEO wordt geacht 150% van het vast overeengekomen jaarsalaris in certificaten van aandelen Heijmans te houden, voor de CFO geldt 100%. De CEO heeft per 31 december 2024 398% van zijn vast overeengekomen salaris in certificaten van aandelen Heijmans. De CFO heeft per die datum 71% van zijn vast overeengekomen salaris in certificaten van aandelen. Het nog niet bereikte percentage is te verklaren door het feit dat de SOG per 1 januari 2024 geldt in combinatie met de relatief korte benoemingstermijn van de CFO. Zolang het percentage van de SOG niet is bereikt mogen geen certificaten van aandelen Heijmans worden verkocht.

	Aantal certificaten per 31 december 2024	Vast overeengekomen salaris in 2024	SOG % van vast overeengekomen salaris 2024	Percentage van vast overeengekomen jaarsalaris o.b.v. € 31,55 (slotkoers 31 december 2024)
A.G.J. Hillen	80.135	€ 635.000	150%	398%
G.M.P.A. van Boekel	10.338	€ 460.000	100%	71%

3.5 Bonus 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.

Ton Hillen heeft vanaf zijn aantreden deel genomen aan dit plan, Gavin van Boekel heeft dat voor het eerst in 2022 gedaan. Beide leden van de raad van bestuur hebben in 2024 certificaten van aandelen gekocht op basis van de korte termijn variabele beloning over boekjaar 2023, het jaar waarin het Bonus Share Matching Plan nog van toepassing was.

Ton Hillen heeft in mei 2024 4200 certificaten van aandelen gekocht. Deze worden, indien aan de voorwaarden wordt voldaan, in mei 2027 gematched. Gavin van Boekel heeft in mei 2024 3100 certificaten van aandelen gekocht die, indien aan de voorwaarden wordt voldaan, in mei 2027 worden gematched.

Aan Ton Hillen zijn in april 2024 5500 matching shares toegekend op basis van zijn aankoop in april 2021. De blokkeringstermijn van deze matching shares verloopt in april 2026.

Datum investering	Aantal gekochte certificaten		Datum matching
	A.G.J. Hillen	G.M.P.A. van Boekel	
april 2022	5.300	1.500	april 2025
april 2023	6.000	4.750	april 2026
mei 2024	4.200	3.100	mei 2027

3.6 Beloningsverhoudingen en resultatenontwikkeling

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

Vaste en variabele beloningen		2024	2023	2022	2021	2020
In €						
Onderliggende EBITDA		199 mln	€ 157 mln	€ 128 mln	€ 107 mln	€ 85 mln
Gemiddelde personeelskosten medewerkers		102.009	92.174	86.867	84.447	83.237
Beloningsverhouding CEO:medewerkers		21	18	18	18	17
A.G.J. Hillen	1 Bruto vaste beloning	635.000	566.667	566.667	550.000	500.000
	2 Korte termijn variabele beloning	554.540	293.516	320.167	314.559	325.284
	3 Lange termijn variabele beloning	543.130	430.556	347.570	352.083	281.250
	5 Pensioenlast	222.058	209.186	241.365	203.140	203.086
	6 Onkostenvergoedingen	143.645	147.649	128.073	121.034	109.115
	Totaal	2.098.373	1.647.574	1.603.842	1.540.816	1.418.735
G.M.P.A. van Boekel	1 Bruto vaste beloning	460.000	425.000	425.000	141.667	-
	2 Korte termijn variabele beloning	413.840	220.137	240.125	81.023	-
	3 Lange termijn variabele beloning	396.168	365.972	304.257	118.899	-
	4 Pensioenlast	69.070	65.000	65.000	21.667	-
	5 Tekenvergoeding	33.333	50.000	50.000	16.667	-
	6 Onkostenvergoedingen	99.485	79.859	53.576	16.767	-
	Totaal	1.471.896	1.205.968	1.137.958	396.690	-
J.G. Janssen	1 Bruto vaste beloning	-	-	-	123.958	425.000
	2 Korte termijn variabele beloning	-	-	-	70.895	276.491
	3 Lange termijn variabele beloning	-	-	-	-	26.563
	5 Pensioenlast	-	-	-	25.667	88.000
	6 Onkostenvergoedingen	-	-	-	16.591	41.717
	Totaal	-	-	-	237.111	857.771
Totaal	1 Bruto vaste beloning	1.095.000	991.667	991.667	815.625	925.000
	2 Korte termijn variabele beloning	968.380	513.653	560.292	466.477	601.775
	3 Lange termijn variabele beloning	939.298	796.528	651.827	470.982	307.813
	4 Pensioenlast	291.128	274.186	306.365	250.474	291.086
	5 Tekenvergoeding	33.333	50.000	50.000	16.667	-
	6 Onkostenvergoedingen	243.130	227.508	181.649	154.392	150.832
	Totaal	3.570.269	2.853.542	2.741.800	2.174.617	2.276.506

1. Vast overeen gekomen jaarsalaris
2. Korte termijn variabele jaarbeloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.
3. Lange termijn variabele 3-jaars beloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.
4. Voor een toelichting op pensioenlasten wordt verwezen naar paragraaf 3.2 van dit verslag.
6. Inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan. Voor een toelichting op het Share Matching Plan wordt verwezen naar paragraaf 3.4 van dit verslag.

Pay Ratio

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 2024 en de 4 daaraan voorafgaande boekjaren weergegeven. De beloningsverhouding over 2024 kan worden uitgedrukt als 1 staat tot 20,6 (2023: 1 staat tot 17,9).

Omdat de pay ratio op basis de huidige 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 €)	2024	2023	2022	2021	2020
Personeelskosten volgens de Jaarrekening	553.579	477.692	423.004	402.580	394.659
Af: Personeelskosten Raad van Bestuur	-3.570	-2.854	-2.742	-2.175	-2.277
Af: Reorganisatievoorzieningen	-1.300	-3.000	-2.000	-3.000	-3.000
Personeelskosten ten behoeve van beloningsverhouding	548.709	471.838	418.262	397.405	389.382
Gemiddeld aantal FTE's volgens het Jaarverslag	5.381	5.119	4.815	4.706	4.678
Af: gemiddeld aantal FTE's Raad van Bestuur	-2	-2	-2	-2	-2
Gemiddeld aantal FTE's exclusief Raad van Bestuur	5.379	5.117	4.813	4.704	4.676
Personeelskosten CEO	2.098	1.648	1.604	1.541	1.419
Personeelskosten per FTE (exclusief Raad van Bestuur)	102	92	87	84	83
Beloningsverhouding	20,6	17,9	18,5	18,2	17,0
Personeelskosten per FTE (exclusief Raad van Bestuur) in €	102.009	92.174	86.867	84.447	83.237

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij voorstellen die zij aan de raad van commissarissen doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de raad van bestuur.

4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid raad van commissarissen Koninklijke Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen zoals dat gold in het boekjaar 2024 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 raad van commissarissen een hogere vaste basisvergoeding dan (gewone) leden,
- ontvangen commissarissen een vergoeding voor het werk dat zij doen in commissies waarin zij zitting hebben, in aanvulling op de basisvergoeding die alle leden toekomt,
- ontvangen commissievoorzitters een hogere commissievergoeding dan leden.

Conform het op 30 april 2024 vastgestelde bezoldigingsbeleid gelden over 2024 de volgende bedragen:

	Per jaar in Euro
Voorzitter RvC	71.960
Vice voorzitter RvC	53.970
Lid RvC	47.975
Voorzitter Auditcommissie	9.595
Lid Auditcommissie	7.195
Voorzitter Remuneratie- en benoemingscommissie	8.394
Lid Remuneratie- en benoemingscommissie	5.996

De raad van commissarissen 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 raad van commissarissen verder: <https://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/>

5. Implementatie bezoldigingsbeleid raad van commissarissen 2024

De leden van de raad van commissarissen hebben in het boekjaar 2024 een honorering ontvangen conform het beleid zoals beschreven onder punt 4 van dit verslag. De taakverdeling was in 2024 als volgt:

- Sjoerd Vollebregt, voorzitter raad van commissarissen
- Mevrouw Martika Jonk, vice-voorzitter raad van commissarissen en lid audit- en riskcommissie. Voorzitter remuneratie- en benoemingscommissie
- Mevrouw Ans Knape-Vosmer: lid raad van commissarissen, lid remuneratie- en benoemingscommissie
- Arnout Traas, lid raad van commissarissen en voorzitter audit- en riskcommissie
- Allard Castelein, lid raad van commissarissen en lid audit- en riskcommissie
- Marc van Gelder, lid raad van commissarissen (per 4 november 2024)

Over 2020 tot en met 2024 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

	in €	2024	2023	2022	2021	2020
1	Sj.S. Vollebregt – voorzitter	71.960	67.887	64.044	62.360	60.000
2	Drs. P.G. Boumeester	-	-	-	-	14.064
3	Drs. A.S. Castelein	55.170	52.047	24.017	-	-
4	Ing. R. van Gelder BA	-	-	-	-	15.860
5	R. Icke RA	-	-	16.029	55.085	54.378
6	Mr. M.M. Jonk	69.559	65.622	58.351	55.085	54.078
7	J.W.M. Knape-Vosmer MBA	53.971	50.916	48.034	49.226	45.571
8	Drs A.E. Traas RA	57.570	54.311	50.614	47.810	-
9	Ir. G.A. Witzel EUR MBA	-	-	-	44.344	33.630
10	M. van Gelder	7.996	-	-	-	-
	Totaal	316.226	290.783	261.089	313.910	277.581
1	Commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016					
2	Commissaris van 28 april 2010 tot 15 april 2020					
3	Commissaris met ingang van 12 juli 2022					
4	Commissaris van 1 juli 2010 tot 15 april 2020					
5	Commissaris met ingang van 9 april 2008 tot 12 april 2022					
6	Commissaris met ingang van 6 december 2018					
7	Commissaris met ingang van 15 april 2020					
8	Commissaris met ingang van 14 april 2021					
9	Commissaris met ingang van 15 april 2020 tot 12 november 2021					
10	Commissaris met ingang van 4 november 2024					

6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2025

Evaluatie

De review van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur respectievelijk raad van commissarissen die in het bezoldigingsverslag 2023 werd genoemd, heeft geresulteerd in de vaststelling van het gewijzigde beleid voor zowel de raad van bestuur als raad van commissarissen door de AVA op 30 april 2024. Zowel raad van commissarissen als raad van bestuur vinden het belangrijk dat de bezoldiging van beide gremia aansluit bij de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van bezoldiging en wat betreft de bezoldiging raad van bestuur bij de duurzame lange termijn waardecreatie. Het beleid voor beide voldoet aan genoemde criteria. Het bezoldigingsbeleid van zowel raad van commissarissen als raad van bestuur moet conform artikel 2:135a BW iedere vier jaar aan de AVA worden voorgelegd. Omdat het huidige bezoldigingsbeleid in 2024 door de AVA is vastgesteld is er geen aanleiding het bezoldigingsbeleid te herzien voor 2025. Uiterlijk in 2028 wordt het bezoldigingsbeleid raad van bestuur respectievelijk raad van commissarissen, al dan niet in gewijzigde vorm, voorgelegd aan de jaarlijkse AVA.

Voornemens 2025

Raad van bestuur

De raad van commissarissen heeft op basis van de mogelijkheid daartoe in het bezoldigingsbeleid raad van bestuur besloten het vast overeengekomen jaarsalaris van de leden van de raad van bestuur per 1 januari 2025 aan te passen naar € 710.000,- bruto voor de heer Hillen en € 530.000,- bruto voor de heer Van Boekel. Bij de aanpassing is rekening gehouden met de algemene ontwikkeling van salarissen conform de benchmark in de referentiegroep. Deze aanpassing past in het thans geldende bezoldigingsbeleid.

De raad van commissarissen heeft voor 2025 financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte- en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur vastgesteld. Bij de financiële doelstellingen korte termijn kan gedacht worden aan onderliggende EBITDA en gemiddelde vierkwartaals nettoschuld. Korte termijn kwalitatieve doelstellingen 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 lange termijn doelstellingen bestaan uit earnings per share (EPS) en total shareholder return (TSR). Net als bij de korte termijn doelstellingen dienen de lange termijn kwalitatieve doelstellingen bij te dragen aan het fundament van de onderneming of de uitvoering van de strategie. Hierbij kan gedacht worden aan maakbaarheid, duurzaamheid en talentontwikkeling. Targets worden in verband met de gevoeligheid van de informatie die het betreft, niet vooraf bekend gemaakt. In het bezoldigingsverslag over boekjaar 2025 wordt verslag gedaan van de mate waarin de doelstellingen zijn behaald.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft besloten om naar aanleiding van de uitkomsten van de uitgevoerde benchmark eind 2024, gebaseerd op de bestaande referentiegroep, de beloning per 1 januari 2025 aan te passen naar de mediaan van de benchmark.

Per 1 januari 2025 geldt dat de leden van de raad van commissarissen de onkosten zoals reiskosten en kosten verbonden aan een hotelovernachting in verband met een vergadering vergoed krijgen.

	Per 1 januari 2025 per jaar in Euro
Voorzitter RvC	80.000
Vice voorzitter RvC	70.000
Lid RvC	55.000
Voorzitter Auditcommissie	10.000
Lid Auditcommissie	7.500
Voorzitter Remuneratie- en benoemingscommissie	10.000
Lid Remuneratie- en benoemingscommissie	7.000

Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders verslag vorig boekjaar

Het bezoldigingsverslag 2023 is op 30 april 2024 conform het bepaalde in artikel 2:135b BW ter adviserende stemming voorgelegd aan de AVA met het voorstel het bezoldigingsverslag 2023 goed te keuren. De AVA heeft het bezoldigingsverslag 2023 vervolgens goedgekeurd met 99,84%. 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 30 april 2024 zijn enkele vragen gesteld over het bezoldigingsverslag 2023. Het betrof onder andere vragen over de koppeling tussen de prestaties van de onderneming en de doelstellingen, over de mate waarin de verschillende lange termijn kwalitatieve doelstellingen meewegen en hoe die worden gemeten, en of de raad van commissarissen heeft overwogen om op basis van discretionaire bevoegdheid een afslag toe te passen op de lange termijn variabele beloning vanwege de suboptimale score op de veiligheidsdoelstelling. Deze vragen zijn naar tevredenheid beantwoord tijdens de AVA, verwezen wordt naar de notulen van de AVA op de website van de vennootschap.

Rosmalen, 28 februari 2025



Risicomanagement

Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Daarom is risicomanagement een essentieel onderdeel van de Heijmans-cultuur, corporate governance, strategieontwikkeling en operationeel en financieel management. Heijmans is bereid bepaalde risico's te nemen die samenhangen met de uitvoering van zijn kernactiviteiten, maar wel binnen de grenzen en in balans met het verdienvermogen zoals vastgesteld door de raad van bestuur in overleg met de groepsraad en onder toezicht van de raad van commissarissen. Hierbij hanteren wij het "three lines of defence" model.

De grenzen zorgen ervoor dat de acties van één persoon niet leiden tot onevenredige risico's of gemiste kansen voor het hele bedrijf. Het risicomanagement van Heijmans is ontworpen om redelijke zekerheid te bieden dat doelstellingen worden bereikt. Onder meer door het integreren van managementcontrole in de dagelijkse activiteiten (1^e lijn), naleving van wettelijke vereisten en het waarborgen van de integriteit van de financiële en niet financiële verslaglegging van de onderneming met de bijbehorende informatieverschaffing. Het risicoraamwerk van Heijmans is in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code, waarbij in het komende jaar wordt toegewerkt naar verdere integratie van ESG-gerelateerde risico's en controles.

We worden geconfronteerd met risico's en onzekerheden die veroorzaakt worden door externe en interne ontwikkelingen, zoals geopolitieke omstandigheden op het gebied van energie en beschikbaarheid van gekwalificeerde arbeidskrachten, materialen en producten. Ook de toenemende regelgeving rond stikstof en emissies, en de effecten daarvan op de natuur en leefomgeving zijn van invloed. Aan het einde van 2022 kwam daar het vervallen van de bouwvrijstelling in relatie tot de stikstofemissie bij en eind 2024 de inperking van de interne salderingsregeling door de Raad van State. In 2024 zagen we een verdere destabilisatie van de geopolitieke omstandigheden binnen en buiten Europa en een toename van de effecten van de klimaatverandering, waaronder de steeds grotere impact van water. Risico zit onder meer in de grote uitdagingen waar Europa voor staat, rondom klimaat, energie, supply chains en defensie. Deze vergen veel investeringen en leggen een bodem onder de inflatie. Risico's worden bovendien complexer en zijn steeds meer met elkaar verbonden en kunnen daarmee bij optreden een grotere impact hebben. Daarbij zien we in Europa een groei van burgerbetrokkenheid bij maatschappelijke kwesties (waaronder vervuiling van de leefomgeving), verschuiving en versplintering van het politieke landschap en maatschappelijke druk op duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

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

Om in control te blijven is het van belang om het nemen van risico's te beperken tot een beheersbare omvang alsmede uitsluitend risico's aan te gaan waar we invloed op kunnen uitoefenen en daarnaast kansen optimaal te benutten. Hiervoor is een risicomanagementproces ingericht. Operationeel sturen we met name op kansen binnen onze projecten. Met de (herijkte) strategie richten we ons met de initiatieven van de vijf pijlers op de kansen op de (middel)lange termijn. Ons risicomanagement draagt dan ook integraal bij aan het realiseren van onze strategische ambities en het bereiken van onze doelen, en bepaalt mede het succes van ons bedrijf.

Onze kijk op risico's	Hoe gaan wij om met risico's?	Gebeurtenissen
Risicoprofiel Risicobereidheid Voornaamste risico's	Risicoraamwerk Risico governance Bestuursverklaring	Ontwikkeling risicoprofiel Manifestaties van risico's

Risicoprofiel

Heijmans is actief in energie-, bouw- en infraprojecten, inclusief advies, ontwerp, ontwikkeling, realisatie, en beheer en onderhoud. Daarnaast zijn we actief in vastgoed- en integrale gebiedsontwikkeling. Deze activiteiten zijn ondergebracht in de bedrijfsstromen Wonen, Werken en Verbinden. Door digitalisering creëren we datagedreven diensten en maken industriële automatisering en softwareontwikkeling steeds meer een integraal onderdeel uit van onze producten en diensten. De keuze om actief te zijn in de segmenten energie-, bouw-, infra-, technische services - en vastgoed- en integrale gebiedsontwikkeling, en de groei van digitalisering en 'as a service'-concepten zijn van invloed op het risicoprofiel. Het is een bewuste keuze in onze strategie om het aandeel recurring business te laten groeien. Door onze inzet bij steeds terugkerende klanten en werkzaamheden verlagen we het risicoprofiel als bedrijf.

Voor bouwbedrijven van de omvang van Heijmans, die veelal als hoofdaannemer fungeren, gelden diverse risicodempende aspecten in het geval van laag- of hoogconjunctuur. De verschillende activiteiten (bedrijfsstromen van Heijmans) komen doorgaans niet tegelijk in een (economische) crisis terecht. Daar waar het gaat om publieke opdrachtgevers loopt de conjunctuur wat achter op de private markt en zijn de pieken en dalen ook minder extreem dan in de private markt. Dit geldt met name voor grote infrastructurele en utiliteitswerken. Daarnaast is er nog steeds een druk op de woningmarkt door het gebrek aan 'betaalbare' woningen, en onvoldoende uitleggebieden. Hoewel de woningmarkt regelmatig gestimuleerd wordt, zijn de maatregelen hier meer indirect (gericht op kopers) en wordt de markt voor een groot deel bepaald door consumentenvertrouwen dat in de regel minder snel herstelt. We zien dat daar waar institutionele investeerders een terugtrekkende beweging maakten in 2024, woningcorporaties juist weer extra investeerden in de realisatie van nieuwe projecten en het versneld verduurzamen van hun bestaande voorraad, mede dankzij het wegvallen van de verhuurdersheffing.

Deels hieraan gekoppeld geldt een additionele risicodempende factor. De bouwsector is weliswaar cyclisch, maar voor een hoofdaannemer als Heijmans verschilt de cycliciteit per sector. Dit heeft te maken met de omvang en duur van de orderportefeuille op het moment dat een crisis intreedt. We zijn in staat vroegtijdig te anticiperen met ons aansturingsmodel, waardoor medewerkers in behoorlijke mate uitwisselbaar zijn en tussen sectoren en de kostenstructuur kan worden bijgestuurd. Daarnaast proberen wij met een flexibele schil in de personele bezetting mee te bewegen met de markt, waarbij de vigerende regelgeving ten aanzien van de inzet van zzp'ers zal worden gerespecteerd.

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

overname van Van Wanrooij in 2023 en Van Gisbergen in 2024 is er meer evenwicht gekomen in het portfolio Wonen en daarmee ook in het gehele Heijmans-portfolio. Risicomanagement, systemen en rapportages bedden we ook in bij de bedrijven die we aan de Heijmans-groep toevoegen, waarbij we het van wezenlijk belang achten dat ondernemerschap en zelfstandigheid behouden blijven.

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

Risicobereidheid

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

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

Bij de beoordeling van de risicobereidheid zijn de projectrisico's gecategoriseerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de jaaromzet van een project ten opzichte van de bedrijfsomzet, de contractvorm, de klant, de cashflow, de competentie 'fit', de winstgevendheid, de capaciteit om het werk te maken en het technische risicoprofiel van de gekozen oplossing. Ieder project wordt op basis van het voorgaande ingedeeld in een risicoprojectcategorie (1 t/m 3). Deze indeling gaat uit van het principe dat, hoe hoger het risicoprofiel, des te hoger de autorisatie in de organisatie, des te hoger de rendementseisen en des te frequenter de projectmonitoring. Aan de risicoprojectcategorie is automatisch een workflow en autorisatie gekoppeld. Afhankelijk van aard, omvang en risicoprofiel van een project moet deze worden goedgekeurd door de bedrijfsstroomdirectie en/of de raad van bestuur. Alle projecten met de hoogste risicoprojectcategorie 3 worden besproken met de raad van bestuur en de Chief Risk Officer (CRO). In die gevallen dat we toch buiten de bandbreedtes van het risicoprofiel en de rendementseisen gaan behoeft dit expliciet de goedkeuring van de RvB. Met een integrale CRO-rapportage evalueert Heijmans voortdurend project-, portfolio- en bedrijfsrisico's, naast het bedrijfsrisicoprofiel en de risicobereidheid. De CRO-rapportage wordt ieder kwartaal door de CRO opgesteld en besproken met de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Het doel van deze rapportage is de ontwikkeling van het risicoprofiel van Heijmans in beeld te brengen. Heijmans maakt in zijn bedrijfsvoering een onderscheid in risico's die gaan over 'running the business' en 'changing the business'. Dit onderscheid is gemaakt om naast de risico's ook specifiek aandacht te besteden aan kansen als het gaat om invulling te geven aan onze strategie richting 2030 met de vijf pijlers Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team. Er is in onze ogen sprake van een verantwoorde balans tussen risico en rendement wanneer:

- Het project qua aard en omvang past binnen de doelstellingen van de onderneming en de benodigde ervaring, capaciteit en deskundigheid beschikbaar zijn.
- Onder het project een helder en evenwichtig contract ligt. Hoe de opdrachtgever het te verwerven project financiert. Op projectniveau in geval van onbeperkte aansprakelijkheid dit beheersbaar is en waar mogelijk en gewenst risico's worden verzekerd.
- Het project renderend is, met een bij de risico's en contractvorm passende opslag voor winst en risico, waarbij projecten met een afzetrisico een hogere rendementseis hebben.

- Bij vastgoedontwikkelingsactiviteiten de financierbaarheid beoordeeld wordt. Aspecten die in deze beoordeling een rol spelen, zijn de wijze van financieren, de looptijd en het te behalen resultaat, rekening houdend met dit hogere risicoprofiel.
- In principe 70% van het vastgoedproject verkocht en/of verhuurd is voor start bouw, in het geval dat Heijmans risicodragers is bij de ontwikkeling van het project.
- Voor projecten die in combinatie met anderen (partner) uitgevoerd worden, iedere partner naar rato van zijn inbreng middelen inbrengt, in evenredigheid risico loopt en een toegevoegde waarde heeft voor het project. Tevens met een gefundeerde inschatting dat de partner daadwerkelijk het risico kan dragen over zijn deel.

Daarnaast stuurt Heijmans zowel tussen als binnen alle bedrijfsstromen op een goede balans in de omzetmix, risicoacceptatie en verdienvermogen. Om tot een voor Heijmans juiste risico/rendementsverhouding te komen, is het portfolio binnen Heijmans in de afgelopen jaren op meerdere vlakken verschoven. Minder (zeer) grote projecten en meer middelgrote projecten, risicoaversie ten aanzien van Design Build Finance Maintain Operate (DBFMO)-contracten en meer focus op bouwteam- en twee-fasen-contracten, en een groeiend aandeel onderhoudsprojecten en services (recurring business) ten opzichte van nieuwbouwprojecten. Al deze verschuivingen hebben geleid tot een robuuster portfolio aan projecten en services met een lager risicoprofiel. Voorbeelden hiervan zien we bij Verbinden, waar de verhouding tussen grote projecten enerzijds en regionale projecten, specialistische activiteiten en assetmanagement anderzijds, zich ontwikkelt ten gunste van de tweede risicocategorie (minder grote en meer middelgrote projecten). Bij Werken streven we naar een evenwichtige verhouding tussen utilitaire projecten en servicewerkzaamheden. Bij Wonen sturen we op de verhouding tussen ontwikkeling vanuit eigen posities, tenders/prijsvragen en bestaande relaties met opdrachtgevers, met tevens een goede balans tussen binnenstedelijke en buitenstedelijke projecten. Hierin is een beter evenwicht gekomen met de recente overnames van Van Wanrooij en Van Gisbergen. Ook hebben de overnames bijgedragen aan een betere balans tussen grondgebonden woningen en binnenstedelijke appartementen. Onze voorkeur gaat uit naar ontwikkeling vanuit eigen posities en een duurzame relatie met onze klanten en opdrachtgevers. Tenders worden gebruikt om het portfolio desgewenst aan te vullen.

Risicobereidheid

Categorie	Bereidheid	Toelichting
Strategisch Bijvoorbeeld gewijzigde economische en/of markt-omstandigheden, overnames, innovatie, industrialisatie, digitalisering en klimaat-verandering.	 gemiddeld (voorzichtig)	Om succesvol te zijn is het belangrijk om de blik naar buiten te richten door de ontwikkelingen in de markt en maatschappij te volgen, kansen te benutten (zoals overnames) en daarbij te blijven innoveren en investeren. Om dit te realiseren is Heijmans bereid een gemiddeld risico te aanvaarden.
Operationeel Bijvoorbeeld projectrisico's, veiligheid & gezondheid, beschikbaarheid en cybersecurity.	 laag (minimaal)	Projecten en servicecontracten vormen onze kernactiviteit, waarbij Heijmans als opdrachtnemer en/of ontwikkelaar bereid is alleen risico's te aanvaarden die we kunnen beïnvloeden en die beheersbaar zijn. En waarbij er een balans is tussen risicobereidheid en verdienvermogen.
Financiële positie en verslaggeving Bijvoorbeeld kredietrisico's, liquiditeit, solvabiliteit, financiële veerkracht en betrouwbaarheid externe en interne rapportage.	 laag (minimaal)	Heijmans heeft een sterke financiële positie en geeft prioriteit aan het inrichten en onderhouden van een goed en betrouwbaar financieel verslagleggings-systeem.
Wet- en regelgeving Bijvoorbeeld niet voldoen aan externe wet- en regelgeving of interne regelgeving en processen.	 zeer laag (avers)	Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid is een essentieel onderdeel van onze onderneming. Op het gebied van compliance, integriteit en naleving van de wet- en regelgeving is Heijmans niet bereid om risico's te aanvaarden.

Voornaamste risico's

Het risicoassessment beschrijft de risico's die het behalen van onze strategische doelstellingen of onze continuïteit in gevaar kunnen brengen. De risico's zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering. De door Heijmans geïdentificeerde risico's blijken vanuit een benchmark niet anders dan die waaraan onze branchegenoten worden blootgesteld. In het hoofdstuk Klimaat van het duurzaamheidsverslag staan de klimaatgerelateerde kansen en risico's en de relevantie daarvan voor Heijmans in meer detail beschreven.

- Bij het bepalen van de impact van de hierna genoemde risico's maken we een onderscheid in zeer laag, laag, gemiddeld en hoog.
- **Impact zeer laag:** indien het risico zich manifesteert zal de impact op strategie, doelstellingen en de reputatie van Heijmans op zowel de korte als lange termijn zo goed als nihil zijn.
 - **Impact laag:** indien het risico zich manifesteert zal de impact op strategie, doelstellingen en de reputatie van Heijmans op de korte termijn beperkt en op de lange termijn zo goed als nihil zijn.
 - **Impact gemiddeld:** indien het risico zich manifesteert zal de impact op strategie, doelstellingen en de reputatie van Heijmans op zowel de korte als de lange termijn beperkt en nog beheersbaar zijn indien passende beheersmaatregelen worden genomen.
 - **Impact hoog:** indien het risico zich manifesteert kan de impact op strategie, doelstellingen en de reputatie van Heijmans op zowel de korte als de lange termijn groot zijn en zijn direct beheersmaatregelen noodzakelijk.

Strategische risico's	Beheersmaatregel	
Economische omstandigheden zijn onzekerheden in onze externe omgeving zoals conjunctuur, financiële markten, geopolitieke instabiliteit en wet- en regelgeving (zoals stikstof/PFAS) met als gevolgen niet beïnvloedbare ongewenste schommelingen in omzet en rendement.	Impact: gemiddeld 	Heijmans heeft een gestructureerde crisisbeheersing en multidisciplinaire bedrijfscontinuïteitsorganisatie om de continuïteit op een veilige en gezonde manier te waarborgen op projectlocaties, op kantoor en thuis. (Macroeconomische omstandigheden worden continu gevolgd waarbij mitigerende maatregelen worden gedefinieerd en voorbereid om optimaal te kunnen anticiperen op veranderende economische omstandigheden.
	Bereidheid: gemiddeld 	
	Trend toenemend	
Klimaatverandering en de energietransitie zijn van vitaal belang voor de toekomst van onze planeet. De geïdentificeerde klimaatgerelateerde risico's hebben voornamelijk betrekking op de mogelijke gevolgen van het niet snel genoeg handelen bij de overgang naar een koolstof-arme economie. Er zijn grote investeringen en inspanningen nodig om emissies te verlagen en te werken aan oplossingen die de ecologische voetafdruk van Heijmans en haar klanten verkleinen.	Impact: gemiddeld 	Heijmans implementeerde een routekaart om in 2023 en verder haar netto CO ₂ -doelstelling te bereiken, voornamelijk door het koolstofarm maken van onze eindproducten maar ook van onze productiefaciliteiten en/of materieel om deze eindproducten mee te vervaardigen. Daarnaast werken en bouwen we aan klimaatadaptieve oplossingen. Sinds 2024 hanteren we een routekaart waarmee we onze scope 1- en 2-emissies terugbrengen naar nul (inclusief compensatie), onze scope 3-emissies in 2030 halveren en in 2040 tot bijna nul reduceren (exclusief compensatie).
	Bereidheid: hoog 	
	Trend stabiel	

Strategische risico's	Beheersmaatregel	
Bij innovatief vermogen bestaat het risico dat investeringen in met name een snel veranderende wereld met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling niet zullen leiden tot tijdige, nieuwe, duurzame en schaalbare technologieën die oplossingen bieden voor de uitdagingen van morgen en aan de netto-emissievrije doelstellingen van Heijmans en haar klanten ondersteunen.	Impact: gemiddeld 	Door samen te werken met universiteiten, kennisinstellingen en andere (hightech)bedrijven heeft Heijmans een netwerk met de mogelijkheid om gebruik te maken van kennis en kunde van derden, wat resulteert in een grotere effectiviteit. Heijmans maakt volop gebruik van technologische ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, industrialisatie, elektrificatie, connectiviteit en geavanceerde analyses om veiligere, snellere en hoogwaardigere producten en diensten te bieden met een aanzienlijk lagere CO ₂ -voetafdruk. Daarnaast bieden wij in ons 'Hive gebouw' ruimte voor innovatie, delen en leren. De bereidheid is hoog zolang de omvang van innovatieve projecten beperkt is.
	Bereidheid: hoog 	
	Trend stabiel	
Beschikbaarheid arbeidskrachten is het onvermogen om voldoende en de juist gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden.	Impact: hoog 	Heijmans erkent de waarde van haar medewerkers, aangezien zij het langetermijnsucces van de onderneming bepalen. Daarom bieden we onze medewerkers kansen door middel van een diversiteits- en inclusieagenda, trainingen, leiderschaps- en expertiseontwikkeling, carrièremogelijkheden en door te focussen op het aantrekken van (jonge) mensen. Daarnaast investeert Heijmans in mogelijk "vergeten" arbeidspotentieel zoals bijvoorbeeld statushouders. Naast het vinden van de juiste arbeidskrachten investeert Heijmans in industrialisatie en digitalisering om zo minder afhankelijk te worden van beroepsgroepen waar structurele tekorten in arbeidspotentieel zijn of te verwachten zijn.
	Bereidheid: gemiddeld 	
	Trend toenemend	

Operationele risico's	Beheersmaatregel	
Het niet kunnen garanderen van een veilige en gezonde werkplek , veilige omgeving rond de werkzaamheden en een constructief veilig bouwwerk met als gevolg geestelijke en/of lichamelijke schade. Risico op (interne of externe) fraude met als gevolg reputatieschade.	Impact: gemiddeld Bereidheid: laag Trend ➡ stabiel	Heijmans doet geen concessies aan de veiligheid van onze medewerkers en omgeving waarin wij bouwen en/of onderhouden. We werken volgens geldende (veiligheids-)normen en zetten in op een proactieve veiligheidscultuur zowel op de werkplek als ten aanzien van de sociale veiligheid. Het G0I-programma en het vasthouden van trede 4 van de Safety Culture Ladder is hierbij onze leidraad. We werken integer en behandelen stakeholders zoals we zelf behandeld willen worden. Als onderdeel van het algemene complianceprogramma hanteren wij o.a. de Gedragscode van Heijmans voor alle medewerkers, wordt het Transactieregister binnen Heijmans Vastgoed toegepast en hebben onze medewerkers de workshop 'Zakelijk Zuiver' gevolgd.
Projectexecutie niet in control met verlieslatende en/of onvoorspelbare projecten of ontevreden klanten tot gevolg. Hierdoor niet vroegtijdig in staat zijn om mitigerende maatregelen te treffen. Bij ontevreden klanten het missen van referenties en vervolgopdrachten.	Impact: hoog Bereidheid: laag Trend ➡ stabiel	Heijmans heeft maatregelen getroffen om het projectrisico te beheersen en te sturen op de gewenste risicobereidheid versus verdienvermogen. Uitgangspunt is selectief inschrijven en/of aanbieden met focus op portfoliomanagement. Alle projecten en servicecontracten behoeven goedkeuring conform de Heijmans autorisatiematrix. Projecten worden gecategoriseerd (1 t/m 3) waarbij alle categorie 3 projecten en servicecontracten goedkeuring vereisen van de raad van bestuur en CRO. Er zijn contractregels en richtlijnen om projecten met verplichte controles te structureren. Separaat worden projecten en hun voortgang onafhankelijk beoordeeld door het Risk Office op het risicoprofiel en worden er regelmatig Status Update Projecten (SUP's) gehouden. In toenemende mate worden prestatiedashboards geïmplementeerd die continu inzicht geven in de projectprestaties.

Operationele risico's	Beheersmaatregel	
Het niet beheersen van inflatie en prijsstijgingen in de toeleveringsketen (onderaannemers, materialen en diensten) en onvoldoende toegang tot gekwalificeerde en kosteneffectieve leveranciers heeft een grote invloed op beschikbaarheid en prijs van materialen en producten en daarmee impact op de projecten, zowel financieel als technisch.	Impact: gemiddeld Bereidheid: laag Trend ⬇️ afnemend	Door met vaste partners te werken en vroegtijdig inkopen vast te leggen, trachten wij het risico op prijsstijgingen te mitigeren. Heijmans heeft een leveranciersbeheerproces dat streeft naar langdurige wederzijdse relaties met toegevoegde waarde voor alle partijen. Heijmans werkt met geselecteerde groepen leveranciers en onderaannemers op verschillende niveaus. Leveranciers worden beoordeeld op vijf verschillende thema's: veiligheid, kwaliteit, totale kosten, logistiek en engineering en proces. Deze beoordeling leidt tot een dialoog om de prestaties en voortzetting van de samenwerking te verbeteren en te zoeken naar alternatieven (plan B) indien nodig.
AVG en Cybersecurity: vermogensverlies door diefstal, oneigenlijk gebruik of niet kunnen beschikken over systemen. Daarnaast kan vertrouwelijke en andere informatie in verkeerde handen vallen of in strijd zijn met de privacyregelgeving (AVG).	Impact: hoog Bereidheid: zeer laag Trend ⬆️ 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 bewustzijnstests bij onze medewerkers.

Financiële positie en verslaggeving risico's	Beheersmaatregel
Een inzichtelijke, eerlijke en nauwkeurige weergave van prestaties en financiële resultaten is essentieel voor het vertrouwen in Heijmans. De tijdigheid waarin ontwikkelingen in de prestaties worden gesignaleerd bepalen in hoeverre hierop kan worden bijgestuurd. Indien solvabiliteit en liquiditeit onder druk komen te staan beperkt dat de ruimte om te kunnen ondernemen. Het niet zelf kunnen beslissen over eigen financiën en niet voorbereid zijn op tegenvallers beïnvloedt de financiële veerkracht van Heijmans.	Impact: hoog Bereidheid: laag Trend ➡ stabiel De financieringsstrategie van Heijmans is gebaseerd op langdurige relaties met gerenommeerde financiële instellingen en een goed gespreid aflossingsschema. Heijmans kent een garantiebeleid met voorwaarden t.a.v. type garanties, looptijden en te garanderen bedragen. De garantieaanvragen worden door Treasury getoetst, ondergebracht bij verschillende garantieverschaffers en gemonitord t.a.v. het verloop van de afgegeven garanties. Er is een intensief stakeholdermanagement met bilaterale financiers. Heijmans kent een garantiebeleid met voorwaarden t.a.v. type garanties, looptijden en te garanderen bedragen. Heijmans heeft een strakke planning- en control cyclus waarmee de financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten, kansen en risico's voor de korte en lange termijn worden gereviewd.

Wet- en regelgeving risico's	Beheersmaatregel
Niet naleven van wettelijke, fiscale en regelgevende vereisten. Nieuwe samenwerkings- en contractvormen, maatschappelijke ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid & milieu, intellectueel eigendom, ICT-recht, cybersecurity, AVG en energietransitie volgen elkaar dermate snel op dat alertheid op veranderende wet- en regelgeving is geboden.	Impact: gemiddeld Bereidheid: zeer laag Trend ↗ toenemend Altijd toepassen van wet- en regelgeving. Daarnaast is integriteit ingebed in onze cultuur met een intern bewustwordingsprogramma 'Zakelijk Zuiver'. Heijmans heeft een gedragscode en een compliance-framework waarbij jaarlijks een frauderisicoanalyse wordt uitgevoerd. Gemelde compliance-risico's worden in de raad van bestuur besproken.

Risicoraamwerk

Om alle mogelijke risico's tijdig te kunnen onderkennen en beheersen, en om kansen te kunnen benutten, zijn binnen alle lagen van onze organisatie procedures en maatregelen vastgesteld en geïmplementeerd. De verantwoordelijkheid voor de naleving hiervan is in de breedte van de organisatie belegd. De raad van bestuur schept de kaders en biedt de middelen en is daarnaast verantwoordelijk voor de overkoepelende risico's op het niveau van Koninklijke Heijmans N.V. De Chief Risk Officer rapporteert aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen over het bedrijfsrisicoprofiel. De risk- en auditmanager rapporteert aan de raad van bestuur en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen over de naleving van de beheersmaatregelen en de effectiviteit daarvan. Relevante bevindingen en aanbevelingen vanuit Risk Office en Corporate Audit worden gedeeld met de deelnemers aan de procesoverleggen Verwerving, Voorbereiding & Realisatie en Service & Onderhoud.

De basis voor ons risicomanagementsysteem is het COSO ERM-raamwerk, waarbij de risicobeheersing rondom projecten de rode draad vormt. Ons interne beheersingssysteem is top-down ingericht en omvat beheersmaatregelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau van onze organisatie. Vanuit het raamwerk wordt continu door Heijmans geïnventariseerd hoe alle onderdelen van het COSO ERM-raamwerk binnen de organisatie in zowel de eerste, tweede als derde lijn zijn geborgd. We noemen dit het Heijmans Governance, Risk & Compliance-model. Wij erkennen dat GRC-systemen complex kunnen zijn en hun doel voorbij kunnen schieten. Daarom gaan wij verder met de doorontwikkeling van ons model waarbij de nadruk komt te liggen op het borgen van de twintig bouwstenen door de key functionarissen waaraan de raad van bestuur taken en verantwoordelijkheden heeft gedelegeerd. Dit model sluit ook aan bij de aanpak zoals verwacht vanuit de CSRD-richtlijnen.



Governance & Cultuur

1. Verantwoordelijkheid RvB, toezicht RvC
2. Beleidsstructuur & operationeel model
3. Gewenst gedrag
4. Integriteit, normen en waarden
5. Aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent



Strategie & doelstellingen

6. Analyse business context
7. Bepalen risico-bereidheid
8. Evalueren alternatieve strategieën
9. Formuleren bedrijfsdoelstellingen



Uitvoering

10. Identificeren van risico's
11. Analyseren van risico's
12. Prioriteren van risico's
13. Beheersen van risico's
14. Ontwikkelen van een portfolioview



Review & revisie

15. Beoordelen van veranderingen
16. Risico- en prestatie reviews
17. Doorvoeren van verbeteringen in ERM



Informatie, Communicatie & Rapportages

18. Relevante informatie (definitie) & informatiesystemen
19. Communicatie van risico-informatie
20. Rapportages over risico's, prestaties en cultuur

Cultuur en risicobewustzijn

Heijmans is van mening dat de cultuur van de organisatie een belangrijke factor is in het beheersen van risico's. Projecten kennen vanwege de inherente risico's een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid die niet alleen kan worden ondervangen met richtlijnen en procedures. Het vereist enige flexibiliteit en een open/transparante en actiegerichte cultuur waarbij voldoende eigenaarschap wordt getoond om tijdig te signaleren en voorkomende problemen tijdig bespreekbaar te maken en op te lossen. Voorbeeldgedrag vanuit het management is daarbij cruciaal, evenals het elkaar aanspreken op het niet naleven van afspraken en het benoemen van zaken die goed of juist niet goed gaan. Opleidingen en instrumenten waarbij gedrags- en cultuurgerichte elementen aan bod komen, maken voor medewerkers concreet welk gedrag van hen wordt verwacht en welk gedrag niet acceptabel is. Voorbeelden hiervan zijn de Heijmans gedragscode, het programma Zakelijk Zuiver, het programma 'Veilig werken met gegevens', de Masterclass Risicomanagement en het GO! Kompas.

Privacy compliance

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

Gezien het toenemende belang en de complexiteit van privacy en cybersecurity is in samenwerking tussen het privacy office en IT-security in 2023 gestart met een meerjarig bewustwordingsprogramma 'Veilig werken met gegevens'. Daarbij ligt de nadruk meer op gedragsverandering en minder op kennisoverdracht. Ook wordt via de inzet van technologische middelen het risico actief verder verkleind.

Procedurele maatregelen

Het management in het hele bedrijf is gebonden aan duidelijke kaders met betrekking tot vertegenwoordiging en besluitvorming. Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/businessunits, gericht op bevoegdheden, projectverwerving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen;
- autorisatiematrix als richtinggevend kader;
- gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode, het GO! Kompas en het Transactieregister en de Customer Due Diligence (CDD)-check bij Heijmans Vastgoed;
- een Accounting Manual met voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging en bijbehorende procedures;
- bedrijfsprocessystemen voor de primaire en secundaire processen van Wonen, Werken en Verbinden, met als doel uniformiteit van hoofdprocessen voor het hele concern en het delen van best practices;
- register met verklaringen als extra waarborg voor integriteit van senior management en specifieke functies. Hieronder vallen Verklaring Omtrent Gedrag en Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten;
- intern auditprogramma gericht op naleving van beheersmaatregelen in het kader van project specifieke risico's, het beheersen van organisatiebrede bedrijfsprocesrisico's en het borgen van certificeringen.

Interne richtlijnen

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

- Voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging zijn vastgelegd in de accounting manual, inclusief gerelateerde procedures, zoals de procedure voor investeringen en het aangaan van samenwerkingen met andere partijen.

- Tenderrichtlijnen, tenderboard, go/no-go-procedure voor tenders in de projectrisicocategorieën 2 en 3 waarbij alle projectrisicocategorie 3 tenders door de raad van bestuur worden geautoriseerd. Voor iedere projectrisicocategorie 3 tender wordt onder begeleiding van de CRO een onafhankelijke risk review gemaakt en gerapporteerd aan de raad van bestuur, zowel op meerdere momenten tijdens het tenderproces, als tijdens de uitvoering.
- In de bedrijfsprocesssystemen zijn primaire en secundaire processen van Wonen, Werken en Verbinden beschreven, inclusief risicomanagementsystemen waarmee de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Dit bevordert de uniformiteit van processen voor het hele concern. Het Heijmans-brede op SAP gebaseerde ERP-platform draagt hier in toenemende mate aan bij.

Planning- en controlcyclus

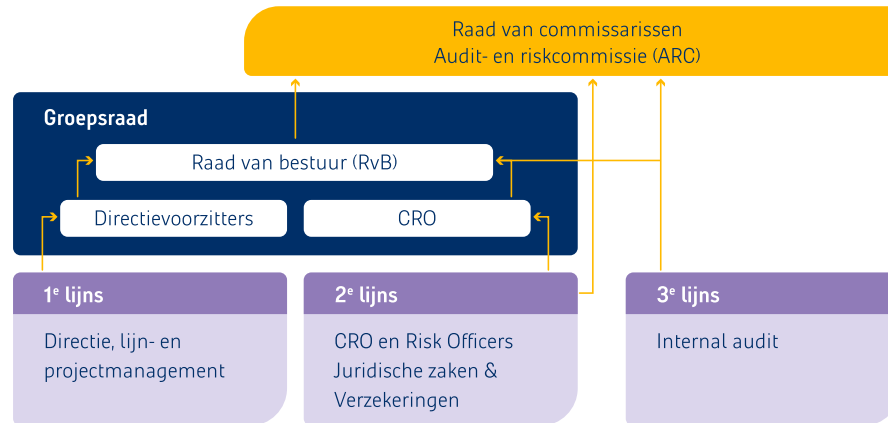
De strategische pijlers en de daaruit afgeleide bold statements zijn gericht op het behalen van de langetermijndoelstellingen van Heijmans. Risk Office voert 'stresstesten' uit om te bepalen in hoeverre Heijmans potentiële worst case scenario's in gegeven omstandigheden kan opvangen (kreukelzone). De raad van bestuur overlegt op periodieke basis - en ad hoc indien nodig - met het management van de bedrijfsstromen en het projectmanagement over materiële thema's. In deze overleggen worden aan de hand van maand- en kwartaalrapportages onder meer de ontwikkeling van relevante markten, (financiële) gang van zaken in relatie tot budget en doelen, financiële en operationele voortgang van projecten, duurzaamheid en veiligheid gereviewd. Tevens krijgen impacts, kansen en risico's voor de korte en lange termijn, in relatie tot de strategie en doelstellingen de aandacht. Voor de projecten in uitvoering met een verhoogd risicoprofiel (met name projectrisicocategorie 3) vinden daarnaast separaat periodieke projectreviews met de raad van bestuur, CRO en de directies van de bedrijfsstromen plaats, waarin impacts, kansen en risico's voor de korte en langetermijnrisicobeheersing aan de orde komen. De stand van de verkopen, voorraad onverkocht en opties bij Wonen worden wekelijks in een dashboard aan de raad van bestuur gerapporteerd.

Risico governance

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

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

De audit- en riskcommissie, de raad van bestuur en de groepsraad krijgen onafhankelijk informatie over risicobeheersingsactiviteiten van zowel de CRO (inhoudelijke rapportage over het risicoprofiel van Heijmans) als Internal Audit (rapportage over de risicogestuurde procestoetsen). De audit- en riskcommissie beoordeelt, ter advisering en voorbereiding van de besluitvorming van de raad van commissarissen, de kwaliteit van verslaglegging en de effectiviteit van de interne risicobeheersing en controlesystemen van Heijmans. De audit- en riskcommissie rapporteert haar observaties en bevindingen aan de voltallige raad van commissarissen.



Risk Office

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

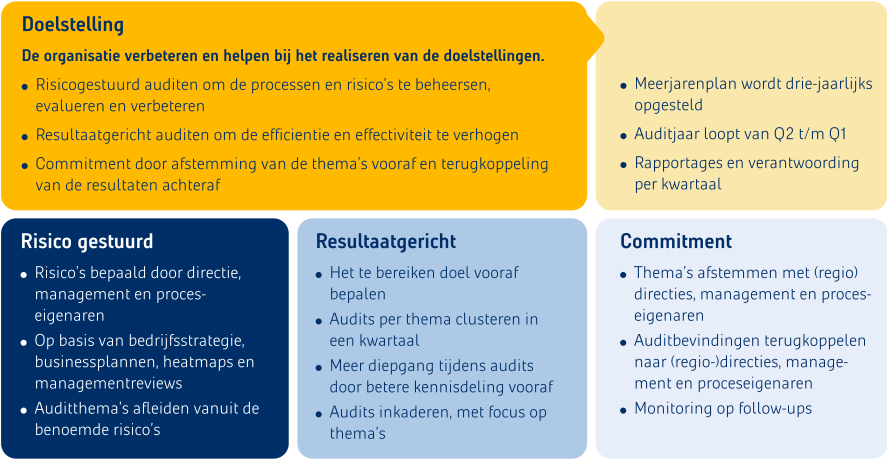
Activiteiten van het Risk Office worden regelmatig geëvalueerd en eventueel bijgesteld. Daarnaast worden er Heijmansbreed in de procesoverleggen onderdelen behandeld en aangepast, waarmee zowel het risicobewustzijn als risicomanagement voortdurend worden verbeterd. Hierin worden zaken als het afweegmodel t.b.v. projectcategorisatie, tenderboardpresentatie, het gebruik van ondersteunende tools, aanpassing van gebruikte formats etc. behandeld en verbeterd.

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

De CRO wordt ook geconsulteerd in de selectie van partnerkeuze bij grotere projecten op basis van een vooraf vastgesteld afwegingskader en rapporteert zijn bevindingen aan de raad van bestuur.

Internal Audit

Heijmans heeft een internal auditteam met als primaire taak het initiëren en realiseren van risicogestuurde audits, inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management en opvolging van acties. In 2024 zijn, conform het auditplan, norm- en risicoaudits uitgevoerd. Daarnaast zijn met regelmaat conformiteitsaudits uitgevoerd om te borgen dat het niveau van goed lopende processen gehandhaafd blijft. De bevindingen uit de audits worden afgezet tegen de door Heijmans benoemde voornaamste risico's en de daarbij uitgesproken risicobereidheid.



De belangrijkste bevindingen uit de audits worden eens per kwartaal door Internal Audit gedeeld met de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen, de raad van bestuur en de directies van de bedrijfsstromen. Het gehele auditprogramma wordt gevolgd middels een tool waarmee voor het gehele bedrijf de auditplanning, de audits, de bevindingen en de opvolging van acties worden vastgelegd. Daar waar de audits aanleiding geven tot herstel- of verbeteracties, zijn deze toegewezen aan actiehouders en verantwoordelijken. Met een dashboard krijgen we steeds meer inzicht in de aard en omvang van de bevindingen - als ook hun onderlinge samenhang - en kunnen acties Heijmans-breed en risicogestuurd worden uitgezet. In overleg met de raad van bestuur en de raad van commissarissen is voor het komende auditjaar, dat loopt van april t/m maart, een aantal focusgebieden voor het auditprogramma aangewezen. De focus van het auditprogramma wordt in het eerste kwartaal van 2025 bepaald. Naar verwachting zal de focus komen te liggen op het handhaven van reeds bestaande processen (conformiteit), voorspelbaarheid, naleving Algemene Verordening Gegevensbescherming, inzet en contractering van zzp'ers, evaluatie van materiële investeringen en de borging en implementatie van de benoemde verbeteracties.

Externe accountant

Door de externe accountant KPMG wordt een accountantscontrole op de jaarcijfers uitgevoerd. De bevindingen uit de managementletter worden naast de bevindingen van Internal Audit gelegd en meegenomen in het verbeterregister. De accountant krijgt tevens de beschikking over de CRO- en auditrapportage en is tenminste éénmaal per jaar aanwezig bij de bespreking daarvan met de raad van commissarissen.

Externe certificeringsaudits

Heijmans heeft veiligheid, kwaliteit en milieu hoog in het vaandel staan. De bijbehorende certificeringen worden hiervoor regelmatig onderworpen aan gestructureerde audits door externe instanties. De relevante bevindingen, afwijkingen en aanbevelingen worden meegenomen in de kwartaalrapportages van Corporate Audit. Heijmans is gecertificeerd voor de normen ISO 9001, ISO 14001 en VCA** en VCA-P, (Infra), CO₂-Prestatieladder, FSC/PEFC en diverse BRL-en (Beoordelingsrichtlijnen). Op het gebied van veiligheid is Heijmans, behoudens recente overnames, gecertificeerd voor de Safety Culture Ladder trede 4.

Heijmans hanteert waar mogelijk uniforme processen en werkwijzen, met ruimte voor maatwerk waar nodig. De recent overgenomen bedrijven (Van Wanrooij en Van Gisbergen) zijn nog gecertificeerd volgens hun eigen managementsysteem.

Raad van bestuur en de audit- en riskcommissie

Per kwartaal wordt door zowel de Chief Risk Officer als Internal Audit een rapportage opgesteld die wordt besproken met de raad van bestuur, de groepsraad en de audit- en riskcommissie. In deze overleggen ligt de focus op eigenaarschap en opvolging van mitigerende maatregelen en verbeteracties. In 2024 is de audit- en riskcommissie met behulp van een dashboard geïnformeerd over de tool waarmee de auditplanning, de vastlegging van bevindingen en de opvolging van acties worden gemonitord. Met een dashboard zijn we in staat om bevindingen beter te analyseren en richting de toekomst focus aan te brengen in het auditprogramma op risico's die ongewenst zijn vanuit onze risicobereidheid.

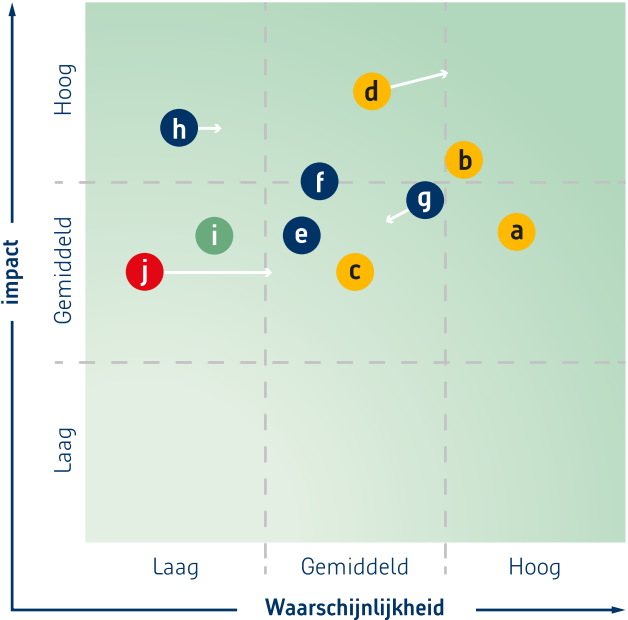
Bestuurdersverklaring

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het risicoraamwerk van Heijmans en voor het beoordelen van de effectiviteit daarvan onder toezicht van de raad van commissarissen. De raad van bestuur heeft verantwoordelijkheden gedelegeerd aan de in het raamwerk beschreven functionarissen/rollen. Het raamwerk, zoals eerder beschreven, is ontworpen om de belangrijkste risico's te beheersen die ons kunnen verhinderen onze bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Het kader biedt echter geen volledige garantie dat alle lacunes in de controle, afwijkingen van materieel belang, fraudegevallen of schendingen van wet- en regelgeving worden voorkomen. Het risicoraamwerk moet zorgen voor consistente en betrouwbare financiële verslaglegging, zowel intern als extern. In overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code hebben we de opzet en operationele effectiviteit van ons risicoraamwerk beoordeeld. Voor meer informatie zie bijlage bestuurdersverklaring.

Ontwikkeling risicoprofiel

Zowel de bedrijfsrisico's als het portfolio van projectrisico's worden actief gemonitord. Heijmans monitort zijn voornaamste risico's door gebruik te maken van dynamische heatmaps. Dit doen we zowel voor operationele kansen en risico's ('running the business'), als voor strategische kansen en risico's ('changing the business').

Periodiek worden de verwachting en de impact van de kansen en risico's in beeld gebracht en gereviseerd door de raad van bestuur en de raad van commissarissen.



Risico	Categorie	Trend
a Economische omstandigheden	Strategisch	Toenemend
b Klimaatverandering en energietransitie	Strategisch	Stabiel
c Innovatief vermogen	Strategisch	Stabiel
d Beschikbaarheid arbeidskrachten	Strategisch	Toenemend
e Veilige en gezonde werkplek	Operationeel	Stabiel
f Projectexecutie	Operationeel	Stabiel
g Beschikbaarheid materialen	Operationeel	Afnemend
h AVG en cybersecurity	Operationeel	Toenemend
i Financiële veerkracht	Financieel	Stabiel
j Voldoen aan wet- en regelgeving	Compliance	Toenemend

In 2024 is het interne risicoprofiel van de bedrijfsvoering licht gestegen door opstartende grote projecten en contracten bij Werken en Verbinden. In de projectexecutie van Wonen werd dit gecompenseerd als gevolg van een toegenomen aandeel van grondgebonden woningen in de mix van projecten. Door selectief aannamebeleid en conservatieve waardering bevat het projectenportfolio geen grote verrassingen. Het huidige projectenportfolio is adequaat gewaardeerd waarbij rekening is gehouden met het risicoprofiel van de verschillende projecten.

Het externe risicoprofiel is in 2024 gelijk gebleven. Hoewel geo- en nationaalpolitieke omstandigheden onrustig blijven, zijn inkoopmarkten gestabiliseerd op een nieuw normaal en zijn rente en inflatie in de tweede helft van 2024 licht gedaald. We zien wel de druk op de arbeidsmarkt verder toenemen. Ondanks interne en externe uitdagingen waren alle segmenten in 2024 in staat om in hun operationele bedrijfsvoering succesvol te zijn. Daarbij is de aanwezige kreukelzone, de buffer om eventuele tegenvallers op te vangen, aangegroeid tot een robuust niveau.

Manifestatie van risico's

De meest belangrijke operationele risico's waarmee Heijmans in 2024 werd geconfronteerd, zijn risico's als gevolg van schaarste aan arbeidskrachten, krappe uitvoeringscapaciteit en onzekere budgetten bij overheden alsmede uitstel van projecten door stikstofproblematiek of bezwaren van de omgeving (vergunningverlening).

De groeiende en veranderende orderportefeuille van Werken en Verbinden vraagt om sterk tender- en projectmanagement. Krapte op de arbeidsmarkt en toegenomen mobiliteit leiden tot kwantitatieve en kwalitatieve onbalans in personele capaciteit, wat een portfoliorisico kan opleveren. Heijmans mitigeert dit risico door enerzijds een selectief tenderbeleid (rendement-capaciteit en risicogestuurd) toe te passen en anderzijds extra inspanningen te verrichten om mensen te werven, op te leiden en te behouden.

Bij Wonen hebben we te maken met uitgebreide ruimtelijke ordeningsprocedures en stagnerende vergunningverlening, met tegelijkertijd een beperkte ambtelijke capaciteit, die tot vertraging leiden. Langdurige bezwaarprocedures van belanghebbenden vormen een verdere vertraging.

Stikstofproblematiek heeft geleid tot vertraging van projecten, met name nieuwbouwprojecten bij Rijkswaterstaat lijninfra. Dit betreft het geheel van verkeersinfrastructuur en omgeving bedoeld voor verkeer en vervoer van mensen, goederen en berichten. Het omvat autowegen, waterwegen, pijpleidingen, elektriciteitsleidingen en infrastructuur voor telecommunicatie. Ook het tekort in overheidsbudgetten ten behoeve van infraprojecten heeft geleid tot uitstel en afstel van projecten.

Heijmans heeft deze risico's gemitigeerd door verschuivingen in het projectportfolio naar vervanging en renovatie van infrastructuur (wegen). Naast lijninfrastructuur vergroten we de inzet op hoogwaterbeschermingsprogramma's en energietransitie, als ook een verdere focus op vervanging en renovatie van bestaande lijninfra.

Door het periodiek monitoren van onze meest belangrijke projecten en contracten proberen we tijdig ongewenste ontwikkelingen te signaleren om in een zo vroeg mogelijk stadium passende beheersmaatregelen te nemen. Op dit punt hebben we het afgelopen jaar ervaren dat het monitoren van langjarige projecten en het daarbij eerder doorpakken op (zwakke) signalen essentieel is om tijdig in te kunnen grijpen.

Het is van belang dat het Risk Office onafhankelijk is en blijft van het verwervingsteam om zo voldoende scherp te brengen en te houden in afwegingen die we maken tijdens het tenderproces.

Heijmans is wendbaar en kan adequaat inspelen op veranderende omstandigheden. Mocht in de toekomst de markt verslechteren of wezenlijk veranderen, dan kan druk op orderportefeuille toenemen. We zijn zeer alert om onze risicobereidheid maar ook ons algemene kostenniveau niet te laten toenemen en hiermee potentiële problemen voor de toekomst binnen te halen. We blijven dan ook sturen op marge boven volume.

Integratie van CSRD-gedreven impacts, risico's en kansen

Vanaf het rapportagejaar 2024 is ook de Corporate Sustainability Reporting Directive van toepassing op Heijmans. Vanuit de wet- en regelgeving, waarbij verdiepende toelichting op de inhoud wordt gegeven in de duurzaamheidsverslag, zal verdere integratie met het bestaande risicomanagementsysteem in de komende jaren noodzakelijk zijn.

Heijmans is bezig met het verbeteren van de beheersmaatregelen voor ESG-informatie. Aan sommige materiële onderwerpen (binnen ESRS standaarden E1 - Klimaatverandering en S1 - Eigen Werknemers) is prioriteit gegeven in de huidige rapportageperiode. Binnen Eigen Werknemers is het subthema Gezondheid en Veiligheid op dit moment het meest ontwikkelde onderwerp, waarbij gebruik is gemaakt van geautomatiseerde controles in het bestaande rapportagesysteem.

De rapportageprocessen en definities rondom ESG zijn geformaliseerd als onderdeel binnen de Accounting Manual van Heijmans. De Accounting Manual omvat de governance, rollen en verantwoordelijkheden, en managementreviewcontroles t.b.v. rapporteren op ESG-informatie. Er worden richtlijnen gegeven voor het verzamelen, consolideren en rapporteren van gegevens, daarnaast wordt ook de relatie tot het risicomanagementproces (van risico-identificatie tot monitoring) beschreven. Hier zullen we in 2025 verder opvolging aan geven. Ten slotte worden ook de operationele impacts, risico's en kansen - geïdentificeerd tijdens de dubbele materialiteitsanalyse - in het komende jaar geïntegreerd in het bestaande ERM-raamwerk. Hierbij is rekening gehouden met het vertalen van de schalen van financiële materialiteit, naar het gebruik van de risicoprioriteringsmethodologie van Heijmans. Momenteel richt de bestaande vastlegging zich voornamelijk op risico's met betrekking tot de volledigheid, reikwijdte en tijdigheid van informatie, waar met managementreviewcontroles invulling aan wordt gegeven. Zoals eerder beschreven, wordt onderzocht hoe deze aanpak kan worden uitgebreid naar andere materiële thema's met verschillende typen controles.

Op dit moment wordt gebruikgemaakt van dezelfde sturingslijnen als beschreven in voorgaande paragrafen. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het risicoraamwerk van Heijmans en voor het beoordelen van de effectiviteit en naleving daarvan onder toezicht van de raad van commissarissen. Daarbij vindt nog geen formele delegatie plaats naar functies en commissies. Wel hebben op dit moment het interne duurzaamheidsteam en de bedrijfsstromen een leidende rol in het proces rondom het managen van impacts, risico's en kansen. In deze rol wordt ten minste maandelijks actief met de raad van bestuur gecommuniceerd over de implementatie van de wetgeving en het beheersen van de materiële impacts, risico's en kansen. Hierbij wordt onder andere gesproken over impact op strategie, implementatie van due diligence, en de implementatie van beleid, doelen, maatregelen, acties en bijbehorende data. De werkwijze zal verder geformaliseerd en geïntegreerd worden in het komende rapportagejaar.

Duurzaamheidsverslag

Algemene informatie	163
Onze prestaties in één oogopslag	179
Klimaat	180
Water	205
Biodiversiteit	211
Materiaalgebruik en circulaire economie	223
EU Taxonomie	228
Sociale informatie	241
(Zakelijk) Gedrag en Integriteit	260
Notities	271





Algemene informatie

Over dit verslag

Voor het eerst is het verslag opgesteld volgens de structuur en vereisten van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zoals voorgeschreven door de EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die vanaf 2024 van toepassing is op Koninklijke Heijmans N.V. Dit verslag markeert onze eerste stap in het voldoen aan de CSRD, waarbij we een gefaseerde aanpak hanteren. We verwachten dat onze rapportage de komende jaren verder groeit in volwassenheid en diepgang.

ESRS-structuur en -vereisten

Volgens de ESRS zijn bedrijven verplicht om hun milieu-, sociale en governance-informatie bekend te maken in een speciale sectie genaamd 'Duurzaamheidsverslag', die binnen het bestuursverslag wordt geplaatst. Om aan deze vereiste te voldoen, is het gedeelte met duurzaamheidsgegevens geïntegreerd in de hoofdstukken over 'Klimaat', 'Water', 'Biodiversiteit', 'Materiaalgebruik en circulaire economie', 'Sociale informatie' en '(Zakelijk) Gedrag en integriteit'.

In het eerste hoofdstuk van het Duurzaamheidsverslag geven we een gedetailleerde beschrijving van onze dubbele materialiteitsbeoordeling en geven we een overzicht van de ESRS-onderwerpen die we als materieel hebben aangemerkt. In de volgende paragrafen rapporteren we over onze impact, ambities, beleid, strategieën, acties, middelen en voortgang naar doelen voor elk van deze materiële onderwerpen. In 'Notities' worden verdere detailuitwerkingen en een gedetailleerd overzicht van alle ESRS-vereisten voor informatieverschaffing gepresenteerd.

Opname door middel van verwijzingen

Om onze duurzaamheidsverslaggeving te stroomlijnen, hebben we bepaalde informatie opgenomen door te verwijzen naar andere delen van het geïntegreerde verslag. Hieronder volgt een opsomming van de ESRS-vereisten en specifieke gegevenspunten die zijn opgenomen door verwijzing naar andere delen van het verslag of de jaarrekening, zodat belanghebbenden de relevante informatie gemakkelijk kunnen vinden:

- 'In gesprek met stakeholders'
- Informatie over de samenstelling en diversiteit van de leden van de raad van bestuur, subtop en raad van commissarissen in Governance – 'Organisatie van de corporate governance' en 'Diversiteit'
- 'Risicomanagement'
- Informatie over de beloningsregelingen en het beloningsbeleid, gekoppeld aan duurzaamheidsthema's, in het 'Bezoldigingsverslag Koninklijke Heijmans N.V. 2024'
- 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 Nederland. In dit jaarverslag wordt duurzaamheidsinformatie gepresenteerd die specifiek betrekking heeft op deze activiteiten, met aandacht voor de waardeketen: van de toeleveringsketen (upstream) en de eigen bedrijfsvoering tot de impact van het eindgebruik (downstream).

De duurzaamheidsinformatie in dit verslag wordt op geconsolideerde basis gerapporteerd. Hierbij is de consolidatiekring gelijk aan die van de jaarrekening, aangevuld met specifieke vereisten voor operationele zeggenschap in duurzaamheidsinformatie. Binnen de rapportage-eisen van enkele materiële onderwerpen wordt namelijk gesteld dat Heijmans verantwoordelijk is voor de duurzaamheidsimpact van entiteiten waarover Heijmans operationele zeggenschap heeft, ook als deze entiteiten geen volledig eigendom zijn.

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 eerdere jaren en toekomstige ontwikkelingen. Deze systematiek legt de basis voor een robuuste en betrouwbare rapportage-infrastructuur, die flexibel genoeg is voor evaluatie en bijstelling in volgende cycli.

De informatie in het duurzaamheidsverslag is conform de door de ESRS voorgeschreven informatie. Er is geen sprake van (gedeeltelijke) toepassing van andere rapportagestandaarden of -kaders.

Recente overnames

Van Wanrooij

Van Wanrooij is een 100% dochter van Heijmans sinds najaar 2023. Het verslagjaar 2024 moet gezien worden als een overgangsjaar ten aanzien van duurzaamheidsbeleid, actieplannen en doelen gelet op de relatief recente overname van het bedrijf. In 2024 waren er bij Van Wanrooij geen beleid, actieplannen of doelen beschikbaar met betrekking tot de materiële onderwerpen in lijn met CSRD. Als dochter van Heijmans is de verwachting dat Van Wanrooij waar mogelijk het beleid van Heijmans gaat volgen. Voor de beleidsintegratie zal een plan worden opgesteld over het verslagjaar 2025.

In dit jaarverslag zijn de financiële en niet-financiële gegevens volledig meegenomen. De data die benodigd zijn voor de kpi's gerelateerd aan de materiële onderwerpen zijn grotendeels beschikbaar voor Van Wanrooij en het resterende deel wordt middels schattingen aangevuld. De beschikbaarheid van data en schattingsmethodiek zal worden toegelicht in 'Notities'.

Van Gisbergen

Van Gisbergen is sinds september 2024 een 100% dochter van Heijmans. De financiële gegevens van Van Gisbergen worden vanaf overnamedatum meegenomen in deze jaarrekening. Gezien de recente overname is er momenteel beperkt inzicht in de duurzaamheidsinformatie van Van Gisbergen. Voor verdere integratie van kpi's, actieplannen, doelen en beleid conform CSRD-wetgeving zal begin 2025 een stappenplan worden ontwikkeld. Hierbij is het uitgangspunt om volledig geconsolideerd te rapporteren over het verslagjaar 2025.

Toegepaste rapportageprincipes

Tijdshorizon

Heijmans is afgeweken van de middellange en lange tijdshorizon bepaald door ESRS 1 6.4 Definitie van korte, middellange en lange termijn voor rapportagedoeleinden. Dit in lijn met onze nieuwe strategie, die de periode 2024-2030 bestrijkt. Deze strategie vormt de kern van onze toekomstvisie en ook onze bold statements zijn specifiek afgestemd op deze tijdspanne. Bovendien, om transparantie te bieden en onze vooruitgang meetbaar te maken, hebben we bij het afgeven van onze outlook aan de markt een belangrijk tussenmoment geïdentificeerd: het jaar 2027. Dit tussenmoment stelt ons in staat om tussentijdse evaluaties uit te voeren en onze strategie indien nodig bij te sturen, zodat we op koers blijven om onze langetermijndoelstellingen te behalen.

De definities van de gehanteerde tijdshorizonnen: kort, middellang en lange termijn, 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 2024.
Middellange termijn	> 1 jaar en < 4 jaar	Een impact, risico of kans is middellange termijn als het effect optreedt in de volgende 1 tot 4 jaren vanaf 2024.
Lange termijn	≥ 4 jaar	Een impact, risico of kans is lange termijn als het effect optreedt na 4 jaren vanaf 2024.

Gerubriceerde en gevoelige informatie

Er is geen gebruik gemaakt van de optie om specifieke informatie-elementen, gericht op intellectueel eigendom, knowhow of innovatieresultaten, niet te rapporteren. Daarnaast zijn er momenteel geen ontwikkelingen of kwesties onderhanden, die van rapportage vrijgesteld dienen te worden.

Schattingen en bronnen van onzekerheid en aannames

In Notities wordt aangegeven of er sprake is van schattingselementen, meetonzekerheid en aannames met betrekking tot onze kpi's, ook in de waardeketen. Door deze informatie te rapporteren, streven we naar een verhoogde transparantie en helpen we gebruikers om de context van de kpi's beter te begrijpen. Dit stelt belanghebbenden in staat om de cijfers met de juiste voorzichtigheid te interpreteren en rekening te houden met eventuele beperkingen in de nauwkeurigheid van de metingen.

Het is ons streven om de nauwkeurigheid van deze schattingen in de toekomst verder te verbeteren. Dit zullen we doen door het optimaliseren van de dataverzameling, het verfijnen van de gebruikte methodieken, en door het toepassen van geavanceerdere analysetechnieken. Op deze manier kunnen we de betrouwbaarheid van onze kpi's blijven vergroten en een nog beter inzicht bieden in de prestaties binnen de waardeketen.

Vergelijkende cijfers

Voor eerder gerapporteerde kpi's rapporteren we vergelijkende cijfers over het verslagjaar 2023. Voor de bruto scope 1-, 2- en 3-emissies en de totale broeikasgasemissies rapporteren we daarnaast cijfers over het basisjaar 2019. Er zijn geen vergelijkbare gegevens beschikbaar of bekend gemaakt voor nieuwe kpi's.

Rapportagefouten in eerdere jaren

Wij rapporteren transparant over eventuele rapportagefouten uit voorgaande jaren. Hierbij geven we een toelichting op de aard van de materiële fout, de correctie en, indien een correctie niet mogelijk is, de omstandigheden die tot de fout hebben geleid. In 2024 heeft zich één situatie voorgedaan die heeft geleid tot een correctie in de cijfers van 2023. Het gaat om de gerapporteerde impact van opgeleverde infra-objecten op scope 3 categorie 11, waarvoor in 2023 nog geen data beschikbaar was. In 2024 is deze impact voor het eerst in kaart gebracht en met terugwerkende kracht toegepast op zowel het basisjaar 2019 (+ 81 kton) als het rapportagejaar 2023 (+ 79 kton).

Deskundigheid duurzaamheidsthema's en de rol van raad van bestuur en raad van commissarissen

Het bestuur van onze organisatie toont een hoog niveau van deskundigheid op het gebied van duurzaamheid, gebaseerd op kennis en ervaring. Voor de materiële duurzaamheidsthema's zijn zowel interne experts aanwezig op holdingniveau als binnen de bedrijfsstromen, die naar behoefte geconsulteerd worden op specifieke impacts, risico's en kansen.

Wanneer er sprake is van een mismatch tussen de benodigde en aanwezige kennis, neemt het bestuur proactieve stappen om deze kloof te overbruggen. Het inhuren van externe experts en het nauw samenwerken met adviescommissies en duurzaamheidsnetwerken bieden waardevolle input en helpen bij het vormgeven van duurzaamheidsstrategieën. Door actief invloed uit te oefenen via deze organen, kan het bestuur effectief sturen op duurzame ontwikkeling en ervoor zorgen dat de organisatie blijft excelleren in haar duurzaamheidsdoelstellingen.

Businessmodel en strategie

Het overzicht op de volgende pagina dient als doel om inzicht te geven in de verschillen en overeenkomsten tussen de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) en de strategie 'Samen naar 2030'. De diverse pijlers Welzijn, Duurzaamheid, Team, Verbinding en Maakbaarheid worden in onderstaand overzicht gelinkt aan de diverse ESRs'en uit de CSRD. Op deze manier maken wij de koppeling tussen wat uit de DMA is gekomen en de ontwikkelde strategie. Voor de belangrijkste informatie per thema verwijzen wij naar 'Notities'.

Onze basis

Dit geldt voor alles wat wij doen

Veiligheid
Waardecreatie
Kwaliteit
Risicobeheersing

Specifieke materiële thema's
gelinkt aan 'Onze basis'

ESRS G1

Bescherming klokkenluiders

IRO nr **9**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Zakelijk Zuiver
- Meldprocedure
- Gedragscode

ESRS G1

Corruptie en omkoping

IRO nr **10**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Zakelijk Zuiver
- Meldprocedure
- Gedragscode

ESRS S1

Veiligheid en gezondheid

IRO nr **7**

BELEIDSSTUKKEN

- Mensenrechtenbeleid
- Anti-discriminatie
- Heijmans GO!
- Gedragscode
- Meldprocedures

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

ESRS E1

Klimaat-adaptatie		Klimaatmitigatie, Energie	
IRO nr 1	Link met bold statement 3	IRO nr 2	Link met bold statement 3 6

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Klimaatmitigatie en adaptatie
- Energie efficiëntie
- Uitrust hernieuwbare energie

ESRS S1

Arbeidsvoorwaarden

IRO nr **6** Link met bold statement **10 11**

BELEIDSSTUKKEN

- Mensenrechtenbeleid
- Anti-discriminatie
- Heijmans GO!
- Gedragscode
- Meldprocedures

ESRS G1

Beheer relaties met leveranciers, incl. betalingspraktijken

IRO nr **11** Link met bold statement **7**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Zakelijk Zuiver
- Meldprocedure
- Gedragscode

ESRS E3

Water

IRO nr **3** Link met bold statement **5**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Waterbalans
- Waterkwaliteit
- Watergebruik
- Waterveiligheid

ESRS S2

Andere arbeidsrechten

IRO nr **8**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Inzicht
- Betrokkenheid
- Beleid

ESRS E4

Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies

IRO nr **4** Link met bold statement **4**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

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

ESRS E5

Materiaalgebruik en circulaire economie

IRO nr **5** Link met bold statement **3 9**

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Reduceren van afval
- Identificeren van secundaire en hernieuwbare herkomst bij inkomende materiaalstromen
- Levensduurverlenging uitgaande materiaalstromen
- Verbetering milieuprestatie door toepassing van circulaire principes

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 2024.

Strategie in relatie tot duurzaamheidsthema's

Het is essentieel dat onze strategie en rapportage zich toespitsen op de duurzaamheidsthema's die het meest relevant zijn. Wij evalueren of wij in lijn met de materiële onderwerpen opereren die de grootste impact hebben op Heijmans, samen met de materiële onderwerpen waar Heijmans de grootste impact op heeft richting onze omgeving. Deze zullen regelmatig geëvalueerd worden om ervoor te zorgen dat de meest relevante ontwikkelingen binnen onze organisatie en in onze waardeketen weerspiegeld worden. We streven naar een jaarlijkse beoordeling van de impact van de materiële onderwerpen op het bedrijfsmodel, de waardeketen, de strategie en de besluitvorming. Tevens zal worden beoordeeld hoe de belangen van eigen medewerkers en werknemers in de waardeketen worden meegenomen in de strategie en het bedrijfsmodel. In 2024 is dit niet gedaan vanwege de timing van de dubbele materialiteitsanalyse en de ontwikkeling van de strategie. Echter, in de komende jaren zal een sturingscommissie met onder andere vertegenwoordiging vanuit de werkgebieden Strategie en Duurzaamheid toezien op deze afstemming. Acties die invloed hebben op de strategie en of het businessmodel worden opgenomen onder de relevante materiële onderwerpen met de daarbij behorende methodologie en aannames. Op dit moment heeft Heijmans doelen geformuleerd voor de thema's Klimaatverandering, Biodiversiteit en Eigen medewerkers. Ons streven is om deze ambities dieper te verankeren in het businessmodel door verbinding met onze producten, diensten, stakeholders en vice versa explicieter te maken.

Zie onze 'Strategie 2030' en 'Hoe we waarde creëren' voor een uitleg van ons businessmodel.

In de huidige verslagperiode is nog geen formele veerkrachtbeoordeling voor alle duurzaamheidsonderwerpen uitgevoerd. Dit proces omvat een uitgebreide evaluatie van hoe onze bedrijfsstrategie bestand is tegen en zich kan aanpassen aan verschillende uitdagingen en veranderingen in de externe omgeving, waaronder economische, milieu- en sociale factoren. We streven ernaar om deze veerkrachtbeoordeling in de komende jaren uit te voeren.

Er zijn geen directe financiële effecten vastgesteld, enerzijds omdat alle kansen uit de dubbele materialiteitsanalyse een middellange- tot lange termijn betreffen, anderzijds omdat er geen risico's zijn geïdentificeerd.

Voor het jaar 2024 zijn er geen wijzigingen in de materiële impacts, risico's en kansen ten opzichte van de voorgaande rapportageperiode van toepassing. Dit komt doordat 2024 het eerste jaar is waarin wij rapporteren volgens de vereisten van de ESRS. Aangezien deze rapportageverplichting voorheen niet van kracht was, kunnen er geen vergelijkingen worden gemaakt met eerdere rapportageperiodes.

Waardeketen

Wij zijn Heijmans, makers van de gezonde leefomgeving.

We willen een betekenisvolle bijdrage aan de ontwikkeling van Nederland leveren. Ons doel is om de plek waar we bouwen of ontwikkelen beter achter te laten dan hoe we deze aantreffen. Dat doen we zoveel mogelijk integraal met onze activiteiten op Wonen, Werken en Verbinden. Bij alles wat we doen, houden we focus op de eindgebruiker. We willen zo veel mogelijk waarde toevoegen voor bewoners, woningkopers, medewerkers, bezoekers, patiënten, ondernemers en weggebruikers. Zodat zij prettig kunnen wonen, werken en verbinden.

- **Negatieve impact**
(impact materialiteit)
- **Positieve impact**
(impact materialiteit)
- **Kans**
(financiële materialiteit)



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 bouwprojecten. Deze keten strekt zich uit van de winning van grondstoffen tot het beheer van afval en hergebruik aan het einde van de levensduur van een project. De waardeketen wordt opgedeeld in drie hoofdsegmenten: upstream, eigen operatie en downstream.

1. Upstream

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

Daarnaast verwerken wij diverse soorten materialen zoals staal, hout, beton, bakstenen, asfaltbitumen en installatiecomponenten. De verduurzaming van materialen speelt een steeds belangrijkere rol. Het merendeel van deze materialen wordt afgenomen van (toe)leveranciers binnen Nederland, terwijl een kleiner deel afkomstig is uit andere Europese landen en slechts een fractie van buiten Europa.

Onze toeleveringsketen bestaat uit een breed scala aan partners, waaronder leveranciers, kennisinstellingen, producenten van bouwmaterialen en werknemers in de transport- en grondstoffenwinningsector. Voor de realisatie van onze projecten maken we gebruik van technische diensten en knowhow die essentieel zijn in de voorbereidende fasen van de bouw.

Door 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.

2. Eigen operatie

De fase van eigen operatie vormt de kern van onze bedrijfsactiviteiten en omvat ontwerp, engineering en de daadwerkelijke bouw. 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 op het gebied van o.a. waterbeheer. Tegelijkertijd blijven veiligheid en gezondheid van werknemers topprioriteit, net als het waarborgen van eerlijke arbeidsvoorwaarden en het onderhouden van sterke relaties met onze leveranciers en bescherming van klokkenluiders.

Onze operatie wordt uitgevoerd door een combinatie van eigen personeel en zelfstandige professionals (zzp'ers). Verschillende werkzaamheden binnen deze fase worden in nauwe samenwerking met businesspartners uitgevoerd. Deze partners leveren ondersteuning op gebieden zoals projectbeheer, strategische advisering, procesoptimalisatie en de ontwikkeling van duurzame tools.

Daarnaast speelt de efficiëntie van materiaalstromen een belangrijke rol in het verminderen van verspilling en het optimaliseren van processen. Door slim gebruik te maken van middelen en innovatieve technieken zorgen we ervoor dat onze projecten niet alleen economisch rendabel, maar ook milieuvriendelijk en toekomstbestendig zijn.

3. Downstream

In de downstreamfase verschuift de focus naar het beheer en onderhoud van bouwprojecten, of naar ontmanteling of herbestemming. Dit deel van de waardeketen speelt een cruciale rol in het verlengen van de levensduur van projecten en het minimaliseren van de ecologische impact. Het bevorderen van hergebruik en circulaire processen blijft een belangrijk aandachtspunt. Door verantwoord afvalbeheer (het zorgvuldig scheiden van onze reststromen waarop proactief wordt gestuurd) en het slim hergebruiken van materialen (tijdens sloopwerkzaamheden komen materialen vrij die uit elkaar gehaald en opnieuw gebruikt kunnen worden; deze materialen passen we in de ontwerp- en realisatiefase waar mogelijk opnieuw toe) dragen we bij aan een duurzamer eindresultaat en verkleinen we de hoeveelheid restafval.

Bij de oplevering van het eindproduct komen verschillende stakeholders in beeld, zoals klanten,

eindgebruikers, omwonenden en lokale gemeenschappen. Projectmanagement en een zorgvuldige oplevering zijn essentieel om te voldoen aan de verwachtingen van alle betrokken partijen. Onze klantenkring bestaat uit zowel particuliere huiseigenaren als zakelijke klanten, zoals vastgoedontwikkelaars, bedrijven en overheden. Eindgebruikers, waaronder mensen en organisaties, spelen een grote rol in de uiteindelijke benutting van gebouwen en infrastructuur. Feedback van eindgebruikers 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.

4. Over de hele keten

Bepaalde thema's, zoals klimaat en biodiversiteit, corruptie en omkoping, spelen een rol in de gehele waardeketen van ons bouwbedrijf. Deze onderwerpen vereisen voortdurende monitoring en nauwe samenwerking met diverse stakeholders om risico's te beperken en de impact op zowel milieu als maatschappij te minimaliseren. Transparantie en ethiek vormen de ruggengraat van onze bedrijfsvoering en dragen bij aan het vertrouwen en de integriteit binnen de sector.

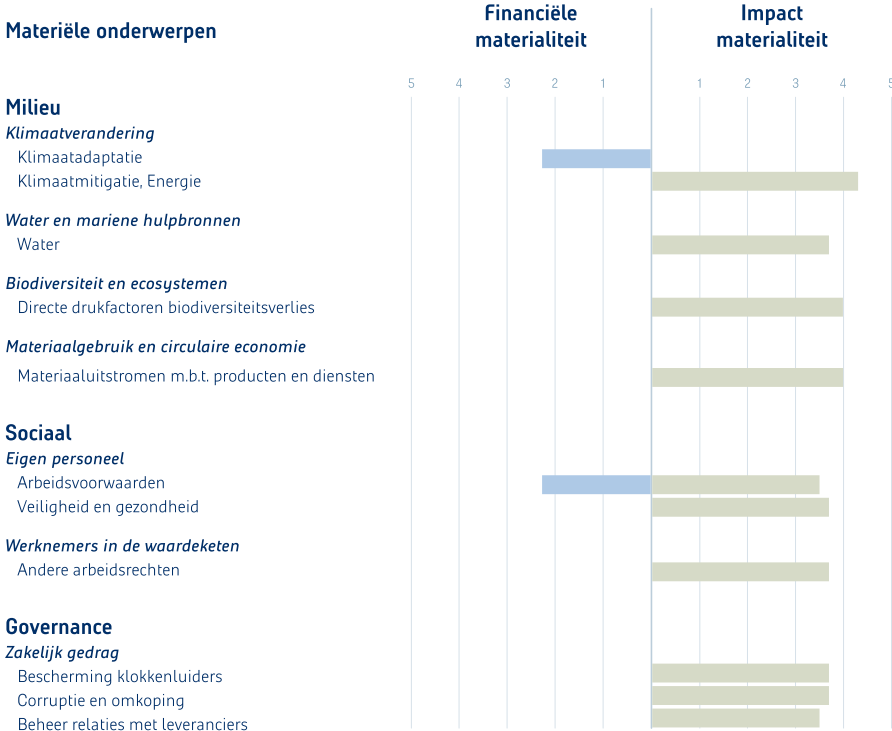
Brancheorganisaties spelen een essentiële rol in het ondersteunen en versterken van de bouwketen. Hun invloed strekt zich uit over de gehele waardeketen en omvat belangenbehartiging, kennisdeling, opleiding en het bevorderen van samenwerking tussen partijen. Deze organisaties dragen bij aan een goed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

Door een integrale benadering van de volledige keten – van grondstoffenwinning tot 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 materiële onderwerpen voor Heijmans. 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 voordoen voor Heijmans en een mogelijk materieel financieel effect op het bedrijf kunnen hebben. De 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 downstream waardeketen, bijvoorbeeld via producten, diensten of zakelijke relaties van Heijmans.



Definities materiële onderwerpen***Klimaatadaptatie***

De kans voor Heijmans om gemeenschappen veerkrachtiger te maken door klimaatadaptieve gebouwen en infrastructuur te ontwerpen. De groeiende vraag naar dit type oplossingen stimuleert investeringen in duurzame bouw-, service- en onderhoudsprojecten. Dit biedt de kans om een belangrijke bijdrage te leveren aan een toekomstbestendige leefomgeving en kan leiden tot meer bouw-, service- en onderhoudsactiviteiten en een hogere omzet voor Heijmans.

Klimaatmitigatie, Energie

De impact op klimaatverandering die Heijmans heeft omvat twee hoofdaspecten. Ten eerste gaat het om de indirecte emissies die voortvloeien uit het inkopen van grondstoffen, het inrichten van de gebouwde omgeving en het opleveren van producten om te wonen, te werken en te verbinden. Hierbij kan specifiek worden ingezet op productconcepten gericht op klimaatmitigatie en energie-efficiëntie. Ten tweede betreft het de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen binnen eigen operaties, zoals het gebruik van elektriciteit en fossiele brandstoffen, de productie en transportbewegingen van bouwmaterialen door toeleveranciers en de emissies die gedurende de levensduur van de producten ontstaan.

Water

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, waterveiligheid en watergebruik. Daarnaast ontstaan er ook effecten in de keten, bijvoorbeeld tijdens de productie van materialen die wij gebruiken. Deze directe en indirecte gevolgen beïnvloeden de natuur, landbouw, watervoorziening en het stedelijk klimaat.

Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies

De impact op biodiversiteit en ecosystemen door gebruik van ruimte, natuurlijke grondstoffen, vervuiling, uitstoot van broeikasgassen en de introductie van invasieve soorten. Dit draagt bij aan het verlies op biodiversiteit en ecosystemen. Wij kijken onder andere naar hoe onze werkzaamheden nabij biodiversiteit sensitieve gebieden de natuurlijke habitat van dieren en planten beïnvloeden.

Materiaaluitstromen met betrekking tot producten en diensten

De impact van gebouwen en infrastructuur die zijn ontworpen en gebouwd volgens circulaire principes is positief voor de natuur en het klimaat. Circulaire principes zoals levensduurverlenging, repareerbaarheid en recycling dragen bij aan het efficiënter gebruik van materialen. Door te kiezen voor CO₂-negatieve of biobased materialen, kunnen gebouwen gedurende een lange periode CO₂ opslaan. Daarnaast wordt, door bewust om te gaan met primaire grondstoffen, de milieubelasting verder beperkt. Zo spelen duurzame gebouwen een sleutelrol in het creëren van een klimaatvriendelijkere toekomst.

Arbeidsvoorwaarden

De impact op werknemers door het bieden van gelijke behandeling en kansen voor iedereen op de werkvloer. Door te zorgen voor gendergelijkheid en gelijke beloning, werkgelegenheid en inclusie van mensen met een handicap en diversiteit in leeftijd, geslacht en culturele achtergrond te bevorderen, ontstaat een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. Het in stand houden van deze omgeving is tevens een kans, want het trekt talent aan, stimuleert ethisch gedrag, verlaagt het ziekteverzuim en zorgt voor meer betrokken en productieve werknemers. Dit alles leidt uiteindelijk tot bedrijfsgroei, innovatie en een hogere omzet door het ontwikkelen en behouden van een divers personeelsbestand met de vaardigheden om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen.

Veiligheid en gezondheid

De impact van het blootstellen van werknemers aan veiligheidsrisico's op productielocaties is dat zij een verhoogd risico lopen op letsel. Dit letsel kan variëren van ernstig tot fataal en kan langdurige gevolgen hebben, zoals arbeidsongeschiktheid. Het waarborgen van veiligheid op de werkvloer is daarom van cruciaal belang om de gezondheid en het welzijn van werknemers te beschermen.

Andere arbeidsrechten

De impact op werknemers van onderaannemers en partners die slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden hanteren. Dit heeft vooral invloed op de werkzekerheid van bepaalde groepen, zoals migranten, kwetsbare minderheden en deeltijdmedewerkers. Deze werknemers kunnen te maken krijgen met onzeker werk, lage lonen en onveilige werkomstandigheden, wat hun gezondheid en welzijn ernstig kan beïnvloeden.

Bescherming klokkenluiders

De impact op klokkenluiders binnen het bedrijf door het ontbreken van voldoende beschermingsbeleid en -mechanismen. Dit leidt tot een onveilige werkomgeving, waardoor klokkenluiders zich niet beschermd voelen en mensenrechtenschendingen niet effectief voorkomen kunnen worden.

Corruptie en omkoping

De impact op de samenleving door de kans op corruptie en omkoping wanneer Heijmans samenwerkt met leveranciers en (publieke) beleidsmakers. Deze samenwerking kan plaatsvinden via brancheverenigingen, persoonlijke ontmoetingen, schriftelijk contact of deelname aan openbare hoorzittingen en conferenties. Dit vergroot het risico op ongepaste invloed en oneerlijke praktijken.

Beheer relaties met leveranciers

De impact op mens en milieu wordt beïnvloed door hoe Heijmans relaties beheert met leveranciers in de eigen operaties. Dit omvat eerlijk gedrag en eerlijke betalingspraktijken, zoals het tijdig betalen van leveranciers. Daarnaast wordt samenwerking en innovatie op het gebied van duurzaamheid binnen de toeleveringsketen bevorderd door evenementen en programma's, wat positieve effecten heeft op zowel de mens als het milieu.

In gesprek met stakeholders**Stakeholderbetrokkenheid**

Stakeholderbetrokkenheid is een essentieel onderdeel van onze dubbele materialiteitsanalyse. In dit proces brengen we in kaart welke stakeholders het meest worden beïnvloed door onze activiteiten en daarom moeten worden meegenomen bij het definiëren van onze impact op mens en milieu. Daarnaast identificeren we stakeholders die een significante invloed hebben op Heijmans en daardoor risico's of kansen met zich meebrengen. Deze stakeholders zijn, zowel direct als indirect, vertegenwoordigd in het proces.

Omdat stakeholderbetrokkenheid voor Heijmans van groot belang is, hebben we op 1 oktober 2024 een stakeholderbijeenkomst georganiseerd op ons hoofdkantoor te Rosmalen. Deze bijeenkomst had een tweeledig doel: enerzijds om onze stakeholders te informeren over onze strategie 'Samen naar 2030', en anderzijds om de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse in het kader van de CSRD te presenteren en te bediscussiëren.

Resultaten en integratie in onze strategie

Tijdens deze bijeenkomst is de input van verschillende stakeholders gevraagd om de resultaten van de materialiteitsanalyse te valideren vanuit hun diverse perspectieven. Dit helpt ons om ervoor te zorgen dat onze strategie niet alleen financieel gezond is, maar ook gericht is op het creëren van waarde voor alle belanghebbenden, waarbij hun opvattingen en belangen worden meegenomen, zoals geïdentificeerd in de materialiteitsanalyse.

De input van stakeholders wordt hierdoor structureel geïntegreerd in de strategievorming en bij het naleven van andere duurzaamheidseisen. In 2025 voeren wij een herijking van onze dubbele materialiteitsanalyse uit.

Daarnaast is er een terugkoppeling van de uitkomsten van de stakeholderbijeenkomst aan de raad van bestuur, de groepsraad en de raad van commissarissen gegeven, zodat deze inzichten direct kunnen bijdragen aan verdere strategische beslissingen. In het bestuursverslag in de paragraaf 'In gesprek met stakeholders' wordt toegelicht op welke manieren wij in gesprek gaan met onze stakeholders.

Dubbele materialiteitsanalyse

Introductie

Het jaarverslag 2024 wordt voor de eerste keer opgesteld op basis van CSRD.

Begin 2024 hebben we een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd in voorbereiding voor het rapporteren conform CSRD, om te beoordelen welke impacts, risico's en kansen op het thema duurzaamheid zowel een significante invloed hebben op onze organisatie als op de mens en het milieu. Deze materialiteitsanalyse verschilt van de analyse van voorgaande jaren omdat deze uitgaat van het concept van dubbele materialiteit.

Enerzijds zijn er onderwerpen vastgesteld die inzicht geven in hoe duurzaamheid de financiële prestaties van Heijmans beïnvloedt, zoals winstgevendheid, kapitaalgebruik, eigen vermogen en reputatie (financiële materialiteit). Anderzijds zijn er ook onderwerpen meegenomen die inzicht verschaffen in de impact van Heijmans op het milieu en de mens (impact materialiteit). De onderwerpen die als materieel voor Heijmans worden beschouwd, zullen verderop worden toegelicht aan de hand van hun impact, risico's en kansen voor zowel de organisatie als de wereld om ons heen.

Resultaten

De resultaten zijn per ESRS-onderwerp samengevoegd en tonen aan dat Klimaatverandering (E1), Water en mariene hulpbronnen (E3), Biodiversiteit en ecosystemen (E4), Materiaalgebruik en circulaire economie (E5), Eigen medewerkers (S1), Werknemers in de waardeketen (S2) en Zakelijk gedrag (G1) de materiële duurzaamheidsonderwerpen voor Heijmans zijn.

Getroffen gemeenschappen (S3) en Consumenten en Eindgebruikers (S4) zijn thema's die wel zijn meegenomen in de DMA, maar op basis van studies en de beoordeling van de impacts, risico's en kansen onder de drempelwaarde zijn gebleven. Dit komt mede doordat de subtopics niet volledig aansluiten bij de bedrijfsactiviteiten van Heijmans. Zo zijn onderwerpen zoals burger- en politieke rechten of de rechten van inheemse volkeren (S3) en de impact op consumenteninformatie (S4) minder relevant voor onze kernactiviteiten. Daarnaast opereren wij in een sterk door de overheid gereguleerde sector, waar producteisen in de B2B-markt strikt worden voorgeschreven. Desondanks vinden we het belangrijk om bij onze ontwerpen en projecten rekening te houden met de behoeften van eindgebruikers en optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die we hebben.

Onze DMA in het kort

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

1. Inzicht krijgen in de context
2. Identificeren van impact, risico's en kansen
3. Beoordelen van impact, risico's en kansen
4. Prioriteren van duurzaamheidsonderwerpen

Materiële impacts, risico's en kansen

Per thema geven we in een overzicht aan wat de materiële impacts, risico's en kansen zijn, in het desbetreffende hoofdstuk. De algemene informatie bestaat uit: het materiële thema, het shortlist thema en de plek in de waardeketen. Daarnaast wordt de impact materialiteit beschreven aan de hand van het type impact (huidig en beoogd), de richting van de impact (positief of negatief) en de beschrijving van de impact. Als laatste wordt de financiële materialiteit beschreven door middel van een beschrijving van de risico en/of kans.

Methodologie en aannames

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

Het proces

We beginnen met het opstellen van een lijst van duurzaamheidsonderwerpen, waaruit een longlist van potentiële thema's wordt samengesteld en gestructureerd volgens een specifiek kader. Hierbij brengen we de volledige waardeketen in kaart en identificeren we de belangrijkste impactgebieden, risico's en kansen. Vervolgens distilleren we hieruit een shortlist van de meest relevante (materiële) thema's. De geïdentificeerde impacts, risico's en kansen worden beoordeeld met behulp van een scoring model. Voor impacts wordt de ernst van de impact en de waarschijnlijkheid dat de impact plaatsvindt beoordeeld. Voor risico's en kansen wordt de score gegeven om de omvang van het risico of de kans en de waarschijnlijkheid dat de financiële effecten daarvan optreden te beoordelen. Vervolgens worden drempelwaarden bepaald om vast te stellen welke duurzaamheidsthema's materieel zijn.

Processtappen

Om de materiële duurzaamheidsonderwerpen voor Heijmans in kaart te brengen, hebben we onderstaande vier stappen doorlopen.

1. Inzicht krijgen in de context

De eerste stap in het proces is het verkrijgen van inzicht in de organisatie en onze bedrijfsactiviteiten, en het beschrijven van de context. Hiervoor is een overzicht gemaakt van de waardeketen, waarbij het waardecreatiemodel een centrale rol speelt bij het bepalen van de upstream- en downstreamactiviteiten. Daarnaast zijn stakeholders geïdentificeerd en geclassificeerd om te bepalen wie de belangrijkste stakeholders zijn. Deze stakeholders zijn vervolgens betrokken bij de materialiteitsanalyse zodat ook hun perspectief wordt meegenomen.

Bij deze stap zijn medewerkers betrokken die werken op de gebieden Duurzame Ontwikkeling, Finance, HR, Inkoop, Strategie en Veiligheid.

2. Identificeren van impacts, risico's en kansen

Als startpunt is een longlist opgesteld met duurzaamheidsonderwerpen, die is gebaseerd op de duurzaamheidsonderwerpen (ESRS-topics, subtopics en subsubtopics) die in de appendix van 'ESRS 1' zijn opgenomen. Deze longlist is verder aangevuld met inzichten uit voortdurende gesprekken met (interne en externe) stakeholders.

Vervolgens is de lijst aangevuld en op relevantie beoordeeld aan de hand van de strategie van Heijmans, de risicobeoordeling van Heijmans, de materialiteitsanalyse 2022, een peervergelijking, internationale voorbeelden, sectorstandaarden, ESG-ratings en benchmarks.

Bij het beoordelen van de relevantie van specifieke onderwerpen is besloten om, bij twijfel, deze toch mee te nemen in de analyse van impacts, risico's en kansen. Door verdere specificatie kan met de juiste onderbouwing een evaluatie plaatsvinden over welke onderwerpen wel of niet materieel zijn voor Heijmans. Alle relevante onderwerpen zijn meegenomen op de shortlist voor verdere analyse.

De shortlist is in samenwerking opgesteld, waarbij is vastgesteld in welke delen van de waardeketen de (voorlopige) materiële onderwerpen zich manifesteren. De gehele waardeketen is onderverdeeld in de volgende categorieën: upstream, eigen operaties, downstream en over de gehele waardeketen, waarbij meerdere aspecten worden belicht. Het in kaart brengen van de waardeketen is afgerond en gevalideerd met input van onderwerpsdeskundigen vanuit de verschillende bedrijfsstromen.

Bij deze stap zijn medewerkers betrokken die werken op de gebieden Duurzame Ontwikkeling en Risk Office. De shortlist is gevalideerd door de raad van bestuur.

Voor alle onderwerpen op de shortlist zijn de impacts, risico's en kansen geïdentificeerd. Voor de impacts wordt het type impact beschreven (huidig/beoogd), de richting (positief/negatief), een beschrijving van de impact en de termijn waarop de impact zich voordoet (kort, middel of lang). Voor elk shortlistonderwerp worden ook de risico's en/of kansen beschreven die mogelijk gekoppeld zijn aan de impact, waarbij wordt aangegeven of het een kans of risico betreft en wat het potentiële financiële effect kan zijn.

Bij deze stap zijn zowel medewerkers betrokken die werken op de gebieden Duurzame Ontwikkeling, Risk, Veiligheid, HR, Inkoop, Juridische zaken en Strategie als interne duurzaamheidsexperts uit de bedrijfsstromen. Daarnaast zijn medewerkers betrokken die specifieke projecten en externe stakeholdergroepen vertegenwoordigen (bijvoorbeeld getroffen gemeenschappen en werknemers in de waardeketen) en op deze manier hun expertise rondom de impacts, risico's en kansen kunnen leveren. Hiervoor heeft geen screening van activa, activiteiten of bedrijfslocatie of consultaties met getroffen gemeenschappen plaatsgevonden om impacts op water of vervuiling te identificeren. De impacts, risico's en kansen gerelateerd aan zakelijk gedrag en integriteit zijn geïdentificeerd door interne medewerkers (o.a. werkend vanuit de gebieden Juridische zaken en Strategie) en hun kennis van Heijmans en gebruikmakend van bestaande beleidsstukken en de Heijmans Gedragscode.

3. Beoordelen van impacts, risico's en kansen¹⁾

Alle impacts, risico's en kansen zijn afzonderlijk beoordeeld aan de hand van een scoring model.

Berekenen en beoordelen van de impacts (impact materialiteit)

Bij het beoordelen van de impacts worden factoren zoals schaal, omvang, herstelbaarheid (voor negatieve impacts) en waarschijnlijkheid (voor beoogde impacts) beoordeeld en meegewogen in de totale score.

Berekenen en beoordelen van deelrisico's en kansen (financiële materialiteit)

Bij het berekenen en beoordelen van de risico's en kansen wordt rekening gehouden met de omvang van het financiële effect (zoals de impact op middelengebruik en relaties) en de waarschijnlijkheid van het optreden ervan. In het scoremodel voor de risico's en kansen is rekening gehouden met de risicoclassificatie in ons Enterprise Risk Managementsysteem (COSO).

Daarnaast wordt de tijdshorizon beoordeeld waarbinnen het risico of de kans zich voordoet, aangezien dit invloed heeft op zowel de omvang als de waarschijnlijkheid van het financiële effect. Dit leidt uiteindelijk tot inzicht in de risicoblootstelling en de financiële materialiteitsscore per risico en kans.

Bij deze voorgaande stappen zijn medewerkers betrokken die werken op de gebieden Duurzame Ontwikkeling, 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. Daarnaast is de Audit & Risk Commissie (ARC) hierover geïnformeerd.

4. Prioriteren van duurzaamheidsonderwerpen

Overzicht van impacts, risico's en kansen en bepaalde drempelwaarden

Er is een overzicht opgesteld van de impacts, risico's en kansen door eerst gerangschikte lijsten te maken voor negatieve impacts, positieve impacts, en risico's en kansen. Uiteindelijk is er een overzichtstabel gegenereerd van alle impacts, risico's en kansen, inclusief categorisering (laag, midden, hoog).

Om de materiële impacts, risico's en kansen te bepalen zijn drempelwaarden vastgesteld. Bij het beoordelen van impacts, risico's en kansen is besloten om verschillende drempelwaarden te hanteren voor impact- en financiële materialiteit. Door deze drempelwaarden te hanteren, zijn zeven materiële thema's geïdentificeerd.

Op basis van deze prioritering heeft een informatiematerialiteit plaatsgevonden. Dit heeft uitgewezen welke (sub)secties vanuit de ESRS ontsloten dienen te worden. Voor een volledig overzicht van de vereisten en de plaats in het jaarverslag verwijzen wij naar de tabel 'Publicatievereisten' in 'Notities'.

Bij deze stap zijn medewerkers betrokken die werken op de gebieden Duurzame Ontwikkeling en Risk en leden van de raad van bestuur.

¹⁾ Tijdens het identificeren van de impacts, risico's en kansen is er geen rekening gehouden met specifieke elementen die gelinkt zijn aan vervuiling, aangezien dit thema bij het overgaan van de longlist naar de shortlist als niet materieel bestempeld is.

Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen

De hoofdstukken 'Klimaat', 'Water', 'Biodiversiteit', 'Materiaalgebruik en circulaire economie', 'Sociale informatie' en '(Zakelijk) Gedrag en integriteit' 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, de actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen ligt bij de raad van bestuur. Monitoring van de doelstellingen vindt plaats op basis van onze rapportages in o.a. de groepsraad.

Over het algemeen hebben we beleid en actieplannen voor de materiële onderwerpen die onze eigen activiteiten betreffen. Tegelijkertijd blijft er behoefte om inzicht te krijgen in welke middelen we toewijzen aan de uitvoering van onze strategie en de manier waarop we onze voortgang monitoren. Voor onderwerpen die verband houden met de waardeketen zijn op dit moment nog geen gedetailleerde beleidslijnen en actieplannen beschikbaar.

De eerder genoemde hoofdstukken bevatten korte beschrijvingen van de definities van de bekendgemaakte indicatoren. In 'Notities' staat aanvullende informatie omtrent de gebruikte methodologieën, aannames en beperkingen en een eventuele validatie door een externe instantie. De gestelde doelen zijn opgenomen in de tabellen. Op thema's waarvoor geen doelstellingen zijn gesteld, wordt de voortgang met betrekking tot het managen van de impacts, risico's en kansen momenteel niet bijgehouden, maar dit zal de komende jaren meer aandacht krijgen. Het bijhouden van de effectiviteit is onderdeel van onze kwartaalrapportage. Wanneer er geen kwantitatieve metingen beschikbaar zijn, rapporteren we over de voortgang op basis van kwalitatieve informatie.

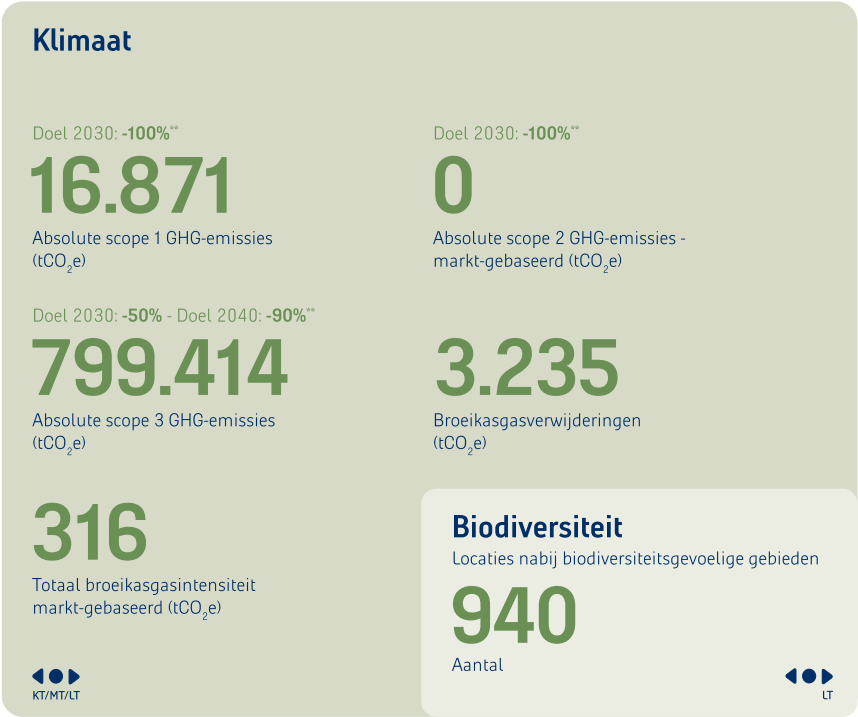
Due-diligenceverklaring

In de onderstaande tabel wordt weergegeven waar in ons duurzaamheidsverslag we informatie verstrekken over ons due-diligenceproces, inclusief hoe we de belangrijkste aspecten en stappen van ons due-diligenceproces toepassen.

Kelemelementen van Due Diligence	Verwijzing	Paginnummers
a) Due diligence integreren in governance, strategie en businessmodel.	Sociale informatie	241
b) Getroffen stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van de due diligence.	In gesprek met stakeholders, Sociale informatie	174, 241
c) Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen.	Sociale informatie	241
d) Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken.	Sociale informatie	241
e) De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren.	Sociale informatie	241

Duurzaamheidsresultaten*

Milieu



Sociaal



Zakelijk gedrag



◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

* Dit is niet het volledige overzicht van al onze materiële onderwerpen/kritische prestatie-indicatoren in onze Duurzaamheidsverklaring.

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



Klimaat

De effecten van klimaatverandering worden steeds sterker voelbaar en de zorgen nemen toe. Lange periodes van droogte en hittestress (hogere temperaturen in dichtbebouwde steden) worden afgewisseld met steeds hevigere buien met wateroverlast tot gevolg. Daarom is het cruciaal dat we blijven innoveren om de impact op het milieu verminderen en de veerkracht van onze samenleving te vergroten.

Nederland heeft zich gecommitteerd aan de doelen uit het klimaatakkoord van Parijs voor het terugdringen van de emissies van broeikasgassen. Het streven is om in 2050 95% minder broeikasgassen uit te stoten dan in 1990. Om, als duurzame aanvoerder, onze verantwoordelijkheid te pakken in deze uitdaging, leggen we bewust de lat nog iets hoger. Wij willen namelijk in 2040 al Net Zero bereiken en zowel in onze directe operaties, als onze waardeketen, vrij van broeikasgasemissies opereren.

In dit hoofdstuk lichten we toe hoe onze klimaatambities en -beleid tot stand zijn gekomen, hoe we deze blijven toetsen en of onze prestaties op koers liggen met het behalen van onze doelstellingen.

Impacts, risico's en kansen

Bij de bepaling en scoring van de impacts, risico's en kansen nemen we uitgebreid de daadwerkelijke en potentiële impact op klimaatverandering mee. We hebben als basis onze activiteiten gescreend en gebruik gemaakt van onze broeikasgasemissies-inventarisatie, die een scherp beeld laat zien van onze impact van 2019 tot nu. Daarbij nemen we ook mee waar we staan ten opzichte van de doelen die we gesteld hebben en wat de status van alle geplande maatregelen is.

Er wordt op dit moment nog geen gebruik gemaakt van scenarioanalyses, maar dit is voor ons een belangrijke vervolgstap om het IRO-proces uit te breiden. We zijn van plan om te kijken naar verschillende scenario's als geschetst in bijvoorbeeld de rapporten van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) of het Network for Greening the Financial System (NGFS).

Als input voor de dubbele materialiteitsanalyse is gekeken naar de relevante IRO voor klimaat door gebruik te maken van de analysemethode van de Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD). Dit is gedaan op basis van een horizon van tien jaar en in lijn met het RCP 8.5-scenario. Er is hierbij gekeken naar de potentiële impact van fysieke klimaatrisico's en -kansen (chronisch en acuut) en klimaattransitierisico's op onze activiteiten. Op dit moment is er nog niet door middel van specifieke geospatiale coördinaten (NUTS, NL) gekeken waar risico's op activiteiten plaatsvinden, maar dit is, in aanvulling op het toepassen van scenarioanalyses, een vervolgstap.

IRO nr.	Onderwerp	Omschrijving	Strategie	Type impact	Waardeketen	Tijdshorizon	Impact Materialiteit		Financiële Materialiteit	
							Positief	Negatief	Kans	Risico
1	Klimaatadaptatie	De kans voor Heijmans om bij te dragen aan de veerkracht van gemeenschappen door het ontwerpen van klimaatadaptieve structuren.	Duurzaamheid	Huidig	◀●▶	MT LT			●	
2	Klimaatmitigatie, Energie	De positieve impact op klimaatverandering, scope 3, door het inkopen van grondstoffen, het inrichten van de gemaakte omgeving en het opleveren van producten om te wonen, te werken en te verbinden, waarbij er specifiek invulling kan worden gegeven aan productconcepten m.b.t. klimaatmitigatie en energie efficiëntie. De negatieve impact op klimaatverandering door broeikasgassen in de eigen operaties (gebruik van elektriciteit en fossiele brandstoffen), de productie en transportbewegingen van toeleveranciers' bouwmaterialen en de oplevering van producten die over hun levensduur emissies genereren.	Duurzaamheid	Huidig	◀●▶	KT MT LT	●			●

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

Fysieke klimaatrisico's

De impact van klimaatverandering op de beschikbaarheid van grondstoffen, de toegankelijkheid van bouwlocaties, en het weerbestendig maken van projecten. Onze analyse onderzoekt hoe extreme weersomstandigheden zoals overstromingen, hittegolven en stormen invloed kunnen hebben op onze activiteiten en de producten die we opleveren.

Hoewel klimaatmodellen inzicht geven in de potentiële impact van hittegolven, overstromingen en stormen, blijft er onzekerheid over de frequentie en intensiteit van deze gebeurtenissen op lange termijn.

Klimaattransitie risico's

De gevolgen van veranderingen in wet- en regelgeving, zoals strengere eisen op het gebied van broeikasgasemissies, en de overgang naar hernieuwbare energiebronnen.

Deze risico's zijn essentieel om te begrijpen hoe ons bedrijfsmodel moet evolueren om compliant te blijven en concurrentievoordeel te behouden. Het is onzeker hoe snel nieuwe regelgeving omtrent de uitstoot van broeikasgassen en duurzame bouwmethoden wordt ingevoerd, wat de vraag naar bepaalde bouwmaterialen en technologieën kan beïnvloeden.

Veerkrachtanalyse

Er is in 2024 geen veerkrachtanalyse uitgevoerd op de geconstateerde risico's, dit is een vervolgstap welke we in 2025 zijn voornemens te zetten.

Overzicht

Fysieke risico's						
			Termijn	Risico/Kans	Beschrijving	Impact
Chronisch	Algemeen	Klimaatbestendigheid	Middel, Lang	Kans	De kans om bij te dragen aan toenemende klimaatbestendigheid in de sector en waardeketen.	Wanneer ook andere actoren in de sector en waardeketen werken aan klimaatadaptatie zijn andere actoren waar Heijmans op steunt ook beter bestand tegen extreme weersomstandigheden en is de kans kleiner dat bijvoorbeeld leveringen van producten vertraging oplopen. Stabilisatie van toeleveringen.
	Broeikasgasemissies	Klimaatverandering	Middel, Lang	Risico	De impact op klimaatverandering van klimaatverandering op onze activiteiten. Dat kan in onze directe operaties, maar ook door uitdagingen in onze keten bijvoorbeeld bij het winnen van grondstoffen voor de materialen die we gebruiken.	De negatieve impact op klimaatverandering door broeikasgassen in de eigen operaties (gebruik van elektriciteit en fossiele brandstoffen), de productie en transportbewegingen van toeleveranciers' bouwmaterialen en de oplevering van producten die over hun levensduur emissies genereren.
	Water	Zeespiegelstijging	Middel, Lang	Risico	Beperkt de plekken waar gebouwd mag worden (bijvoorbeeld, mag er nog wel gebouwd worden in gebieden onder waterpeil).	Vergunningsvertraging voor bouw in bepaalde gebieden
		Waterstress	Middel, Lang	Risico	Een lokaal tekort van beschikbaar water voor gebruik tijdens het bouwproces en/of oplevering van gebouwen.	Omzetzijging, leidend tot verstoring van de bouw ontwikkeling/dienstverlening, wat leidt tot financiële verliezen.
Acuut	Temperatuur	Extreme weersomstandigheden (hitte/koude golf/storm)	Middel, Lang	Risico	Kunnen schade veroorzaken aan eigen (kwetsbare) activa (bijvoorbeeld eigen kantoorgebouwen, wegen of bruggen) of Heijmans distributie-infrastructuur.	Stijging van de verzekeringskosten van eigen activa als gevolg van de toegenomen frequentie en ernst van extreme weersomstandigheden. Stijging van energiekosten in verband met verwarming en koeling van eigen gebouwen (eigen kantoorgebouwen en magazijnen), evenals voor werknemers die op afstand werken, gerelateerd aan temperatuurstijging.
			Middel, Lang	Kans	De kans voor Heijmans om bij te dragen aan de veerkracht van gemeenschappen door het ontwerpen van klimaatadaptieve structuren. Wanneer deze infrastructuur/gebouwen bestand zijn tegen extreme weersomstandigheden door een veranderend klimaat heeft dit een positieve impact op bewoners, bedrijven en lokale ecosystemen. Bijvoorbeeld climaflex, verkoelend asfalt, kan water opvangen waardoor het asfalt verkoelt en hiermee stedelijke omgevingen afkoelt.	Omzetzijging. Behoeft aan klimaatbestendige gebouwen en klimaatadaptieve infrastructuur zorgen voor grotere investeringen, wat vervolgens kan leiden tot toename van bouwactiviteiten en een omzetzijging voor Heijmans.
	Water	Droogte	Kort, Middel, Lang	Risico	Het fysieke risico van klimaatverandering als gevolg van lage waterstand in rivieren door extreme droogte kan er voor zorgen dat Heijmans distributie-infrastructuur beïnvloed wordt. Dit kan resulteren in situaties waarin de voorraad niet op voorraad is en vervolgens bouw vertragingen opgelopen worden.	Omzetzijging als gevolg van de effecten van fysieke klimaateffecten op werknemers en activa, leidend tot verstoring van de bouw ontwikkeling/dienstverlening, wat leidt tot financiële verliezen. Daling van de waardering van activa in de eigen activiteiten
		Extreme weersomstandigheden (overstromingen)	Kort, Middel, Lang	Risico	Deze extreme weersomstandigheden kunnen een verwoestende werking hebben op infrastructuur en gebouwen (downstream).	De impact op eindgebruikers en klanten wanneer infrastructuur en gebouwen niet bestendig zijn tegen extreme weersomstandigheden veroorzaakt door klimaatverandering.

Transitierisico's					
		Termijn	Risico/Kans	Beschrijving	Impact
Beleid en wetgeving	Hogere prijs voor GHG-emissies	Middel, Lang	Risico	De productie van bouwmaterialen blijft intensief broeikasgassen uitstoten in vergelijking met andere sectoren, waardoor de sector wordt blootgesteld aan hogere bedrijfs- en kapitaaluitgaven als gevolg van emissieregeling.	Zichtbaar in prijs ingekochte producten.
	Toenemende regelgeving	Middel, Lang	Risico	Vanuit opdrachtgevers komt de eis om te werken met emissievrij materieel.	Kan het dat er keuzes gemaakt moeten worden en minder uitstoot uit graafmachines leidt tot een afname van de productie en dus omzetsdaling.
Technologie	Vervanging producten en diensten	Middel, Lang	Risico	Asfaltcentrales, bouw/graafmachines worden eerder afgeschreven.	Waardeverlaging/vervanging van activa als gevolg van technologische veroudering
	Transitiekosten technologie	Kort, Middel, Lang	Risico	Transitie naar elektrische voertuigen voor het personeel gaat gepaard met kosten voor laadpalen bij het kantoor en stroom wanneer het personeel deze wil opladen tijdens werktijd. Transitie naar elektrische voertuigen bouw/graafmachines.	Kosten voor laadpalen bij het kantoor en stroom bouw/graafmachines gaat gepaard met hoge kosten.
	Niet-succesvolle investeringen nieuwe technologie	Middel, Lang	Risico	Innovatiepilots blijken niet op schaalbaar aan elkaar.	Het niet volgen of vertraging in de adoptie van nieuwe technologieën.
Markt	Verandering gebruikersgedrag	Middel, Lang	Risico	Heijmans opereert in een structuur van aanvragen van klanten zoals bijvoorbeeld overheid, provincie, gemeente. Wanneer er geen aanvragen worden gedaan vanuit externe stakeholders waarin klimaatadaptieve oplossingen worden gevraagd te implementeren door Heijmans, worden deze niet door Heijmans gebouwd. Heijmans heeft dan te weinig invloed om klimaatadaptieve bouwoplossingen te implementeren wanneer deze niet worden gevraagd vanuit de opdrachtgever.	Omzetsdaling vanuit het verliezen van projecten op basis van prijs, omdat de klant niet vraagt om de oplossing (slagingskans).
			Risico	Bij het aanleggen van bijvoorbeeld bedrijventerreinen is er vaak niet één opdrachtgever, maar zijn dit meerdere opdrachtgevers (particulier) en partijen. Hierdoor is het lastiger om tot duurzame oplossingen te komen omdat hier vaak gepoldderd moet worden om tot beslissingen te komen.	Maatschappelijk effect dat klimaatadaptieve kennis- en kunde niet kan worden toegepast.
			Kans	De kans voor Heijmans om bij te dragen met vernieuwende woon-, werk- en verbindingsconcepten, die beweging kunnen brengen in de sector en voor nieuwe samenwerkingen en inkomstenstromen kunnen zorgen.	Omzetstijging uit bedrijfsgroei dankzij het vermogen om nieuwe concepten te implementeren, die bijdragen aan nieuwe projecten en eventueel aantrekken van nieuw personeel (als innovatieve werkgever).
Reputatie	Zorgen van belanghebbenden	Middel, Lang	Risico	Wanneer infrastructuur en gebouwen niet bestand blijken tegen de vaker voorkomende extreme weersomstandigheden die zich kunnen voordoen door klimaatverandering.	Dalende waarderingen van vastgoedactiva in portefeuille die een verhoogde blootstelling aan extreme weersomstandigheden hebben.

Locked-in broeikasgasemissies

Bouwmachines en activiteiten op grote projecten vormen de belangrijkste activa in significante toekomstige emissies die vastliggen vanwege bestaande investeringen. Daarom is geanalyseerd hoe deze emissies onze doelen voor broeikasgasemissiereductie beïnvloeden en mogelijk transitierisico's versterken.

Zolang er voertuigen, bouwmachines en materieel aangeschaft en gebruikt worden, zonder deze te elektrificeren of vervangen door duurzamere alternatieven, blijven we gebonden aan een bron van locked-in emissies. Wij investeren daarom in de transitie naar een volledig elektrisch machinepark. Vanaf 2022 wordt bij voorkeur elektrisch materieel ingekocht, tenzij met gegronde reden hiervan afgeweken moet worden.

Beleid

Wij hebben een klimaatbeleid ontwikkeld dat zowel gericht is op klimaatmitigatie als op klimaatadaptatie, met als doel de impact van onze bedrijfsactiviteiten op het milieu te beperken en deze weerbaarder te maken tegen de gevolgen van klimaatverandering. Tevens focust dit beleid zich op het managen van de impacts, risico's en kansen die in de dubbele materialiteitsanalyse hebben geleid tot de materiële thema's.

Door de behoeften en ambities van onze partners nauwlettend in de gaten te houden, kunnen we onze eigen ambities en strategie spiegelen. Zo houden we elkaar scherp en dragen we bij aan elkaars klimaatsuccessen. In onze scope 3-emissies wordt dit concreter, omdat we afspraken met onze leveranciers maken over onze ambities. Dit doen we onder andere door een verklaring omtrent duurzaamheid te laten ondertekenen en actief samen te werken aan het reduceren van emissies.

Transitieplan

Wij hebben ervoor gekozen ons klimaattransitieplan te integreren in ons bredere klimaatbeleid. Op deze manier bieden we een meer holistisch beeld van onze klimaatstrategie en een betere samenhang in onze rapportage waarin doelen, maatregelen en prestatiebeheer op elkaar aansluiten. Dit plan wordt jaarlijks getoetst, geüpdatet en voorgelegd aan de raad van bestuur. Zij controleren de voortgang en gebruiken de bevindingen als input bij een bredere risicobeoordeling en het nemen van investeringsbeslissingen.

Het volledige klimaatbeleid, inclusief het klimaattransitieplan, is in 2024 bij elkaar gekomen in één totaaldocument. In de jaren hiervoor waren informatie, doelen en beleid rondom klimaatverandering versnipperd over verschillende bedrijfsonderdelen, afhankelijk van specifieke behoeften of eisen vanuit certificeringen. Dit leidde veelal tot dubbel werk en verschillen tussen de rapportages. Met behulp van handvatten die de ESRS biedt, is het voor ons mogelijk om alles centraal te verzamelen, coördineren en rapporteren.

Klimaatmitigatie en –adaptatie

Wij implementeerden in 2023 een routekaart om onze Net Zero-doelstelling te bereiken, met klimaatmitigerende maatregelen. Dit doen we voornamelijk door het koolstofarm maken van onze eindproducten, maar ook van onze productiefaciliteiten en/of materieel om deze eindproducten mee te vervaardigen. Tijdens de ontwerpfase en binnen de strategische thema's 'Water' en 'Biodiversiteit', werken we daarnaast aan klimaatadaptatieve oplossingen. Een belangrijke bijdrage aan de duurzaamheidstransitie op deze thema's wordt geleverd door het behaalde Taxonomie-alignmet bij de economische activiteiten 'Bouw van nieuwe gebouwen' en 'Renovatie van bestaande gebouwen'.

Energie-efficiëntie

De snelheid waarmee wij opschalen in de elektrificatie van onze personenauto's, bedrijfswagens en materieelstukken heeft een positief effect op onze ambities rondom klimaatmitigatie. Dit brengt echter ook een nieuwe uitdaging met zich mee, namelijk de toenemende druk op het elektriciteitsnet en de verminderde efficiëntie van het bouwproces door de extra transportbewegingen die gepaard gaan met het opladen van accu's op zwaar materieel.

Daarom monitoren we ons energieverbruik om onze prestaties op energie-efficiëntie te verbeteren en ons totale energieverbruik te verminderen. Dit laatste is, ondanks het gebruik van hernieuwbare energie, heel belangrijk, omdat het verminderen van energieverbruik, betekent dat er in totaal minder energie opgewekt hoeft te worden, wat het behalen van de klimaatdoelstellingen kan versnellen.

Een belangrijke basis voor het efficiënt inzetten van energie, is de trias energetica:

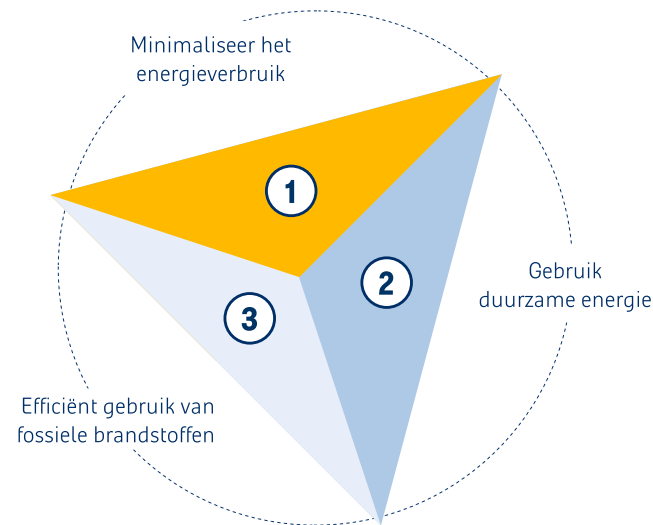
1. Minimaliseer energieverbruik
2. Gebruik hernieuwbare energie
3. Gebruik fossiele brandstoffen efficiënt en compenseer waar mogelijk

Uitrol hernieuwbare energie

Alle elektriciteit en gas die wij gebruiken komt uit hernieuwbare bronnen, iets wat we borgen door jaarlijks het volledige verbruik te vergroenen met de aanschaf van Garanties van Oorsprong (GvO). We hebben deze stap gezet om het mitigeren van onze klimaatimpact te versnellen.

Ondanks dat we gas en elektriciteit al verwerven uit hernieuwbare bronnen, werken we gelijktijdig aan de mogelijkheden om deze direct in te zetten en niet te compenseren via de GvO's. Dit doen we door bijvoorbeeld zonnepanelen toe te passen op onze kantoren en bouwplaatsen.

Ook wordt er onderzoek gedaan naar alternatieve brandstoffen als waterstof en hebben we sinds begin 2023 doelstellingen rondom HVO ingesteld. Dit laatste betekent dat we ernaar streven om op alle projecten, inclusief grijze katekens en vrachtwagens, HVO-brandstof in te zetten in plaats van conventionele diesel. We monitoren de voortgang op deze doelstelling middels periodieke rapportages over de brandstofleveringen. Ons voornemen voor 2025 is te onderzoeken of we dit initiatief door kunnen trekken naar onze onderaannemers.



Reikwijdte

Eigen operaties

Het klimaatbeleid geldt voor alle activiteiten die we bij Heijmans uitvoeren, te weten:

- Alle bouw-, infrastructuur- en vastgoedactiviteiten, zowel nieuwbouw als renovatie
- Het volledige ontwerp- en bouwproces (van inkoop tot oplevering)
- Interne bedrijfsprocessen zoals het gebruik van machines op bouwplaatsen en wagenpark voor woon-werkverkeer personeel

Daarnaast is het beleid van toepassing op alle Heijmans-projecten, maar kunnen er regionale afwijkingen voorkomen in de uitvoering.

Waardeketen

Samenwerking met (duurzame) leveranciers van bouwmaterialen, zoals asfalt, beton of staal, is eveneens een onderdeel van het klimaatbeleid, kijkend naar de upstream. In de downstream is het beleid ook gericht op de eindgebruikers en klanten van Heijmans, bijvoorbeeld door het streven naar energiezuinige woningen voor bewoners (middels o.a. EPC-normen) en duurzame infrastructuur die rekening houdt met klimaatadaptatie (zoals waterdoorlatende wegen).

Standaarden en initiatieven

Met ons beleid sluiten we aan op diverse internationale initiatieven die de kaders en richtlijnen beheren omtrent klimaattransitieplannen en de monitoring en het beheer van broeikasgassen. De belangrijkste waar we ons bij aansluiten:

- TCFD: Guidance on Metrics, Targets and Transition Plans
- GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard
- SBTi Net-Zero Standard
- CDP Technical Note: Reporting on Transition Plans
- Transform to Net Zero: Climate Transition Action Plans
- Climate Action 100+
- CO₂ Prestatieladder

Bovenstaande normen convergeren in grote lijnen naar een gemeenschappelijke basis in het Greenhouse Gas Protocol. Deze normen zijn echter niet in beton gegoten en proberen zich ook van elkaar te onderscheiden. De vergelijkbaarheid van de openbaar gemaakte informatie blijft daardoor aanzienlijke uitdagingen opleveren.

Investing in kolen-, olie- & gasactiviteiten

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.

Doelstellingen

De doelen van Heijmans op klimaatverandering zijn gesteld op de lange termijn (> vijf jaar), en richten zich op 2030 (zes jaar) en 2040 (zestien jaar). Voor de middellange termijn is geen doelstelling geformuleerd, maar een peilmoment gepland, namelijk in 2027. In dat jaar evalueren we onze inspanningen en toetsen of deze nog volstaan in het behalen van onze doelen.

Science Based Targets initiative

Tijdens de ontwikkeling van doelstellingen op het gebied van broeikasgasreductie, kwam bij ons een belangrijke vraag naar boven. Wanneer doen we nu echt genoeg om de opwarming van de aarde te beperken? En hoe meten we dat? Hiervoor hebben we ons gecommitteerd aan het Science Based Target Initiative (SBTi). Deze wereldwijde organisatie van klimaatwetenschappers toetst de door ons gestelde doelstellingen en broeikasgasemissies inventaris, om te zien of deze echt voldoende bijdragen aan het klimaatakkoord van Parijs om de aarde onder de 1,5 graad opwarming te houden.

Het uitgangspunt van het SBTi is dus het klimaatakkoord van Parijs. Door de 1,5 graad opwarming als basis te gebruiken, is berekend wat het 'koolstofbudget' van de wereld is. Oftewel, tot welk niveau het gehalte broeikasgassen in de atmosfeer maximaal mag stijgen, voordat dit tot onherroepelijke klimaatontsporing leidt. Als er niets verandert, is dit budget binnen een paar jaar verbruikt. Daarom moet niet alleen op lange termijn de uitstoot naar nul, maar is het ook belangrijk om direct zoveel mogelijk uitstoot terug te dringen. Hoe eerder we daarmee beginnen, hoe langer we immers hebben tot het koolstofbudget volledig verbruikt is.

Onze doelstellingen, onderbouwing, actieplannen en broeikasgasemissies inventaris zijn per september 2024 akkoord bevonden door het SBTi.

Basisjaar

Wij hebben 2019 gekozen als het basisjaar voor het formuleren van onze klimaatdoelstellingen. Dit jaar is gekozen vanwege de stabiele economische en bouwkundige situatie, waardoor het een representatieve basis vormt. Bovendien markeert 2019 een tijd waarin onze sector al aanzienlijke vooruitgang boekte op het gebied van verduurzaming en innovatie, zonder dat dit werd beïnvloed door externe omstandigheden zoals de COVID-19-pandemie. Met 2019 als referentiejaar te beschouwen, zijn we in staat om de voortgang op een consistente manier te volgen en realistische, meetbare doelen te formuleren om bij te dragen aan de landelijke en internationale klimaatdoelstellingen voor 2030.

Hiernaast hebben we een toetsing uitgevoerd om te bepalen of 2019 een bijzonder jaar was qua weer en temperatuur, omdat dit mogelijk effect kan hebben op de uitstoot (bijvoorbeeld meer gas in koude jaren). Hiervoor hebben we gebruikgemaakt van data van het KNMI, afkomstig van het officiële meetstation in De Bilt. Uit deze toetsing is gebleken dat 2019 een redelijk gemiddeld jaar was qua weersomstandigheden, met temperaturen, zonuren en neerslag dicht bij het 10-jarig gemiddelde.

Herberekeningsbeleid

Om consistent te blijven werken aan onze klimaatdoelstellingen, ook wanneer bedrijfsomstandigheden veranderen, hebben we een robuust en transparant herberekeningsbeleid opgesteld. Dit beleid volgt de richtlijnen als bepaald in het Greenhouse Gas (GHG) protocol en ondersteunt de aanvullende vereisten vanuit het Science based target initiative (SBTi).

Het GHG-Protocol vereist dat organisaties in de eerste plaats hun emissiedoelstellingen herberekenen in geval van significante structurele veranderingen, zoals bedrijfsgroei of -inkrimping (fusies, overnames of afsplitsingen) die de schaal van de activiteiten en daarmee de uitstoot aanzienlijk beïnvloeden. Zij stellen hierbij overigens geen expliciete definitie voor 'aanzienlijk'. Een tweede reden voor herberekening zijn methodologische verbeteringen, zoals wijzigingen in de dataverzamelmethode, nauwkeurigheid van emissieberekeningen of verbetering van meetmethoden. Dit geldt ook voor veranderingen in emissiefactoren, wanneer de emissiefactoren die worden gebruikt om broeikasgasemissies te berekenen veranderen.

Het herberekeningsbeleid van de SBTi sluit aan op de richtlijnen van het GHG-Protocol en stelt extra specificaties voor bedrijven, zoals wij, die wetenschappelijk getoetste klimaatdoelen hebben. Zo eisen ze een minimale frequentie van elke vijf jaar om de doelen te herzien, ook zonder grote structurele veranderingen. Dit zorgt ervoor dat doelstellingen up-to-date blijven met de laatste klimaatwetenschap. Goed hierbij te vermelden is dat wij, in lijn met de vereisten vanuit de CSR, een extra herijkmoment instellen in 2030, zodat we gelijk lopen met de rapportagestappen van de EU (2030, 2035, etc.). Het SBTi definieert ook een drempelwaarde voor significante structurele veranderingen, oftewel de hiervoor genoemde aanvulling op het vereiste vanuit het GHG-Protocol. Het SBTi schrijft voor dat een dergelijke verandering in bedrijfsomstandigheden leidt tot herberekening als de gevolgen op de CO₂e-boekhouding gelijk aan of groter zijn dan 5%.

In aanvulling op het hiervoor benoemde beleid, houden wij er ook rekening mee dat als er nieuwe richtlijnen of benchmarks voor specifieke sectoren worden gepubliceerd, deze eveneens aanleiding kunnen geven tot herberekening om aan de nieuwste wetenschappelijke inzichten te voldoen.

Monitoring

Om de voortgang op onze doelstellingen effectief te monitoren, worden er jaarlijks targets bepaald voor het daaropvolgende jaar na herijking van de doelstellingen en broeikasgasemissies inventaris. Deze targets zijn gebaseerd op lineaire reductiepaden tussen basisjaar en het jaar waarop de doelstelling gericht is. Ze dienen enerzijds als piketpaaltjes, die we kunnen volgen richting de stip op de horizon, maar ook om onze jaarprestaties te toetsen.

Grenzen

In onze doelstellingen zijn alle categorieën en emissies meegenomen waar wij verantwoordelijk voor zijn. We sluiten hierbij niets uit. Ook de landgerelateerde emissies en broeikasgasverwijderingen door middel van grondstoffen voor bio-energie zijn opgenomen.

2030

De eerste pijlen zijn gericht op 2030, een belangrijke tussenstap op weg naar ons einddoel in 2040. We hebben hierbij een doelstelling gemaakt voor scope 1 en 2 samen, en een aparte doelstelling voor scope 3.

Heijmans wil in 2030 de absolute scope 1- en 2-emissies met 100% reduceren t.o.v. 2019.

De emissies die vrijkomen bij onze directe activiteiten brengen we terug naar nul, door duurzame maatregelen te nemen die betrekking hebben op ons wagenpark, materieel, onze kantoren en op bouwplaatsen. De voornaamste decarbonisatiehefbomen in het reduceren van onze scope 1- en 2-emissies zijn het elektrificeren van het wagenpark (fossielvrij per 2026), het elektrificeren van onze bedrijfswagens (grijs, licht) (fossielvrij per 2029), volledige inzet van groene brandstoffen op kantoren en projecten, en het elektrificeren van ons materieelpark.

In de jaren tot 2030 willen wij een stap extra zetten in het nemen van verantwoordelijkheid voor onze impact. Daarom compenseren wij de uitstoot van onze directe operaties volledig met de aanschaf van carbon credits. Dit lichten we in het verslag meer toe.

Vooruitgang

Sinds 2019 hebben we onze scope 1-emissies met ongeveer 55% gereduceerd. De belangrijkste impact maken we in de eerste plaats door onze voertuigen en materieelstukken te elektrificeren, maar daarnaast ook door het volledig gasverbruik van onze kantoren te vergroenen met de aanschaf van Garanties van Oorsprong (GvO's). Onze scope 2-emissies zijn daarnaast al naar nul gebracht, door de volledige hoeveelheid elektriciteit die wij met onze directe activiteiten verbruiken, eveneens met GvO's te vergroenen. Kijkend naar het doel om in 2030 de volledige scopes naar 'nul' te brengen, varen we mooi op koers.

Heijmans wil in 2030 de indirecte emissies (scope 3) met 50% reduceren t.o.v. 2019.

Om onze scope 3-emissies te reduceren wordt er een breed pakket aan maatregelen en onderzoeken gestart op alle verschillende onderdelen van onze scope 3-emissies. De primaire focus hierbij is samengepakt in de thema's 'duurzaam materiaal gebruik' (upstream) en 'energieneutrale bouwwerken' (downstream).

Een andere belangrijke stap in de reductie van onze scope 3-emissies is de aanleg van een nieuwe, innovatieve, asfaltcentrale. Dit wordt de duurzaamste, milieuvriendelijke asfaltcentrale van Europa. De bouw start naar verwachting begin 2025 en de productie zal in 2026 starten. Innovatieve technieken zorgen ervoor dat de productie emissiearm, geurvrij en nagenoeg zonder geluid zal zijn. Bovendien is het asfalt uit de centrale tot 100% circulair. Asfaltcentrale Lage Weide (ACLW) zal oud asfalt recyclen en opnieuw lokaal toepassen. Utrecht is een logische locatie vanwege de centrale ligging. Zo is ACLW in staat om snel en efficiënt een groot deel van de asfalt-behoefte in de regio en de rest van Nederland te vervullen.

Vooruitgang

Sinds 2019 hebben wij onze absolute scope 3-emissies met bijna 30% gereduceerd, terwijl onze omzet juist meer dan 60% is gestegen. De belangrijkste impact wordt gemaakt door energie-efficiënte woningen te bouwen. Hierdoor zien wij een reductie van de uitstoot in categorie 11 'Het gebruik van verkochte producten', onze een na grootste scope 3-categorie. Categorie 1 'Ingekochte goederen en diensten', die meer dan de helft van de uitstoot beslaat, stijgt juist door de toename in onze omzet. Deze categorie is nu nog overwegend gebaseerd op spend, dus als onze inkoopkosten omhoog gaan, door groei of juist de duurzame keuze, stijgt de gerapporteerde impact automatisch mee.

2040

Heijmans bereikt Net Zero broeikasgasemissies over de hele waardeketen in 2040

We zetten nog een volgende stap in onze duurzaamheidscommitment. In 2040 willen we volledig vrij van impact op klimaatverandering bouwen en werken. Dat betekent dat zowel bij onze directe activiteiten, als elders in onze keten geen broeikasgassen vrijkomen door onze activiteiten. Net Zero, volgens de definitie van SBTi, betekent een reductie van minimaal 90% ten opzichte van het basisjaar, waarbij de restemissies volledig gecompenseerd dienen te worden.

Wij zijn het eerste Nederlandse bouwbedrijf dat ernaar streeft om al in 2040 'net-zero' te zijn. Dit is tien jaar eerder dan veel andere bedrijven en de ambitie van de Europese Unie in haar Klimaatwet.

Maatregelen en acties

Materialiteit

De eerste toelichting die we bij iedere maatregel bieden, is aan welk materieel onderwerp deze een bijdrage levert. Hierbij benoemen we eveneens de specifieke doelstelling waar de maatregel op aansluit, op welke termijn deze doelstelling zich richt en de hoeveelheid emissies er in de scope zitten van het basisjaar waar deze zich op richt.

Specificaties

Om duidelijker te maken waar in onze organisatie de maatregel uitgevoerd dient te worden en/of effect heeft, maken we in de tabel expliciet in welke pijler van onze waardeketen de maatregel effect heeft, welk bedrijfsonderdeel deze gaat uitvoeren en op welke activiteiten de maatregel invloed heeft.

We duiden vervolgens ook het type oplossing dat de maatregel biedt, bijvoorbeeld 'Nature based' of technologisch, en daarbij de relevante decarbonisatiehefboom. Dit laatste is het type maatregel. Heijmans maakt hierbij onderscheid tussen onder andere elektrificatie, energie- en materiaal efficiëntie en productoptimalisatie.

Governance

Aan iedere maatregel is een eindverantwoordelijke toegewezen, dit is vaak een lid van de raad van bestuur of een bedrijfsstroomvoorzitter. Deze zijn dan verantwoordelijk voor het behalen van de doelen die ten grondslag liggen aan de maatregelen. Naast deze eindverantwoordelijke, is er ook altijd een operationeel verantwoordelijke. Vaak is dit de programmamanager Duurzaamheid van de bedrijfsstroom waar de maatregel wordt uitgevoerd, maar het kan ook een manager zijn van een specifiek bedrijfsonderdeel. Deze persoon draagt zorg voor de dagelijkse voortgang op de maatregel en rapporteert aan de eindverantwoordelijke.

Impact

Van maatregelen die een directe bijdrage leveren aan doelstellingen die reductie van broeikasgasemissies nastreven, wordt een inschatting verwacht van de reductie in percentage en ton CO₂e ten opzichte van het basisjaar 2019. Deze getallen worden jaarlijks getoetst en indien nodig herijkt, bijvoorbeeld wanneer het basisjaar herberekend wordt.

De reductiegetallen die we noemen bij de maatregelen op scope 1-emissies, zijn bepaald op basis van het aandeel dat de betreffende categorie in het rapportagejaar in de scope 1-inventaris inneemt. Bij de scope 3-reductiegetallen, hebben we inschattingen moeten maken, door te kijken naar de opgave en dit terug te spiegelen naar de maatregel.

Financiering

Voor maatregelen die financiële middelen vereisen in operationele- (OpEx) of kapitale (CapEx) kosten, dient hiervan een inschatting gerapporteerd te worden. Hierbij is het van belang dat de cijfers terug te leiden zijn naar de relevante post in de jaarrekening en, dat er waar van toepassing, een koppeling gemaakt wordt naar de EU Taxonomie. Deze financiële middelen worden jaarlijks getoetst en indien nodig herijkt.

In het geval van ons huidige pakket maatregelen zijn er geen investeringen of doorlopende financiering benodigd. Om de maatregelen succesvol te laten zijn, zullen werkwijzen aangepast en nieuw beleid ontwikkeld moeten worden. Maatregelen die draaien om elektrificatie vereisen hierbij geen specifieke investeringen, omdat kapitaalgoederen pas vervangen worden op het moment dat deze daaraan toe zijn.

Middelen

De maatregelen worden gerealiseerd door de inzet van verscheidende middelen. Zo hebben we functies en zelfs toegewijde teams binnen de organisatie die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van onze ambities op diverse duurzaamheidsthema's en de naleving van de ESRS. Deze functies worden ondersteund door de technologische capaciteiten binnen Heijmans, slimme IT-systemen en middelen voor datagedreven beslissingen en duurzaamheidsverslaggeving. Verder beschikken wij over operationele middelen die tijdens de bouw een verschil maken, denk aan nieuwe processen die ontwikkeld worden, of de inzet van energiehub's en elektrisch materieel.

Randvoorwaarden

Niet iedere maatregel kan door Heijmans zelfstandig en met zekerheid worden uitgevoerd. Bij diverse maatregelen is het van belang dat we onze keten in beweging krijgen, of bepaalde sectorafspraken gehanteerd worden. Voor dergelijke gevallen hebben we randvoorwaarden gedefinieerd, om zo inzicht te behouden in wat er, naast onze eigen middelen, nodig is om de maatregel succesvol uit te voeren.

Scenarioanalyses

Op dit moment wordt er nog geen gebruik gemaakt van scenarioanalyses, maar dit is voor ons een belangrijke vervolgstap om de uitwerking van maatregelen uit te breiden. We zijn van plan om te kijken naar verschillende scenario's zoals geschetst de rapporten van het IPCC of NGFS.

Nieuwe technologie

Bij de reductie van scope 3-emissies gaan we nieuwe technologie heel hard nodig hebben om onze doelen te behalen, het gaat dan om bijvoorbeeld duurzamere versies van beton, staal en asfalt. Echter, ook het volledig naar 'nul' brengen van scope 1 is afhankelijk van technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld bij het elektrificeren van zware materieelstukken.

Overzicht

De tabel hieronder geeft een versimpelde, bondige weergave van de maatregelen die gestart zijn of nog lopen in het rapportagejaar. Complete kwalitatieve omschrijvingen van de maatregelen zijn opgenomen in interne documenten als de duurzaamheidsplannen van de verschillende bedrijfsstromen.

Doelstelling	Materieel onderwerp	Maatregel	Decarbonisatiehefboom	Waardeketen	Eindjaar	Reductie tCO ₂ e 2030*	Reductie tCO ₂ e 2040*
Scope 1&2 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	16.900	-
		Elektrificatie bedrijfswagens	Elektrificatie		2030	7.200	-
		Elektrificatie zwaar materieel en vrachtwagens	Elektrificatie		2030	12.600	-
		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	6.400	-
		Plaatsen van zonnepanelen op kantoorlocaties en bouwketen	Gebruik van hernieuwbare energie		Doorlopend	-	-
		Duurzamere bouwplaatsen, door gebruik te maken van stroom van nabij gelegen windmolen- en zonneparken	Gebruik van hernieuwbare energie		Doorlopend	-	-
Scope 3 met 50% reduceren in 2030 t.o.v. basisjaar 2019 en Net Zero bereiken in 2040.	Klimaatmitigatie	Energie neutrale gebouwen	Productoptimalisatie	Downstream	2040	180.000	146.000
		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	290.000	231.000
		Emissieloos transport en materieel in de keten (HVO-beleid, faciliteren duurzame bouwplaatsen, ketensamenwerking)	Overschakeling naar andere brandstoffen, Elektrificatie	Downstream	2040	90.000	70.000
n.v.t.	Klimaatadaptatie	Bouw van klimaatadaptieve gebouwen	Productoptimalisatie	Over de hele keten	2040	-	-

* Reductie t.o.v. basisjaar 2019.

Energieverbruik

Hoge klimaatimpact

Wij zijn uitsluitend werkzaam in sectoren met een hoge klimaatimpact, zoals gespecificeerd in de Nomenclatuur van Economische Activiteiten (NACE) lijst van de Europese Commissie, secties A t/m H, en hebben extra rapportageplichten vanwege onze significante bijdrage aan klimaatverandering. Wij worden dan ook geacht uitgebreid inzicht te geven in de hoeveelheden energie die we verbruiken, maar vooral ook in de verschillende bronnen waaruit deze energie onttrokken wordt.

Rapportageplicht vereist van ons dat we ook apart eventueel energieverbruik rapporteren uit sectoren die niet geclassificeerd worden als ‘hoge klimaatimpact’, maar daar is bij Heijmans geen sprake van.

Rekenmethodiek

De rapportage komt tot stand door een combinatie van aangeleverde data-exports van onze toeleveranciers, het uitlezen van gebouwprestaties (inclusief energieopwekking) door het facilitair bedrijf en waardes opgehaald uit facturen. De gebruikte bronnen zijn hierbij dezelfde als gebruikt voor het berekenen van onze scope 1- en 2- broeikasgasemissies. Verschil is wel dat we bij ons energieverbruik de conversie maken naar MWh in plaats van CO₂e.

Indicator

Om de rapportages overzichtelijk en vergelijkbaar te houden, en de energieprestaties van bedrijven beter te kunnen vergelijken, ongeacht de sector waarin zij werken of de grootte, wordt iedere bron van energie gerapporteerd in MWh.

Energie mix

	2024	2024
	Energie (MWh)	Percentage (%)
Energiedrager		
Fossiel		
Steenkool	-	
Ruwe olie en aardolieproducten	46.816	
Aardgas	-	
Andere fossiele bronnen	1.269	
E/W/S/K uit fossiele bronnen	-	
Totaal fossiel	48.085	42%
Kernenergie		
Totaal kernenergie	-	0%
Hernieuwbare energie		
Brandstof uit hernieuwbare bronnen	42.064	
E/W/S/K uit hernieuwbare bronnen	23.567	
Zelf opgewekte energie	989	
Verbruik zelf opgewekte energie	989	
Totaal hernieuwbare energie	66.620	58%
Totaal energieverbruik	114.705	100%

Energie-intensiteit

Naast absolute cijfers presenteren we ook energie-intensiteitscijfers om een beter beeld te geven van onze efficiëntie en duurzaamheidsinspanningen. Absolute cijfers laten zien hoeveel energie we totaal verbruiken, maar zeggen niets over onze productie-efficiëntie. Bij energie-intensiteit tonen we de hoeveelheid energie die we uitstoten per miljoen euro omzet. Dit helpt om onze prestaties beter te vergelijken, ongeacht omzetgroei of grootte.

Door energie-intensiteit te volgen, kunnen we laten zien dat we efficiënter en duurzamer produceren, zelfs als het absolute verbruik stijgt door toenemende activiteiten. We maken hierbij de koppeling met het totale geconsolideerde Heijmans N.V. omzetcijfer, als gerapporteerd in de geconsolideerde winst- en verliesrekening, omdat al onze activiteiten in de hoge klimaatimpact sector passen, als toegelicht in de paragraaf 'Rapportageplicht'.

	2024
Omzet (in mln.)	2.584
Totaal energie (in MWh)	114.705
Energie-intensiteit	44,4

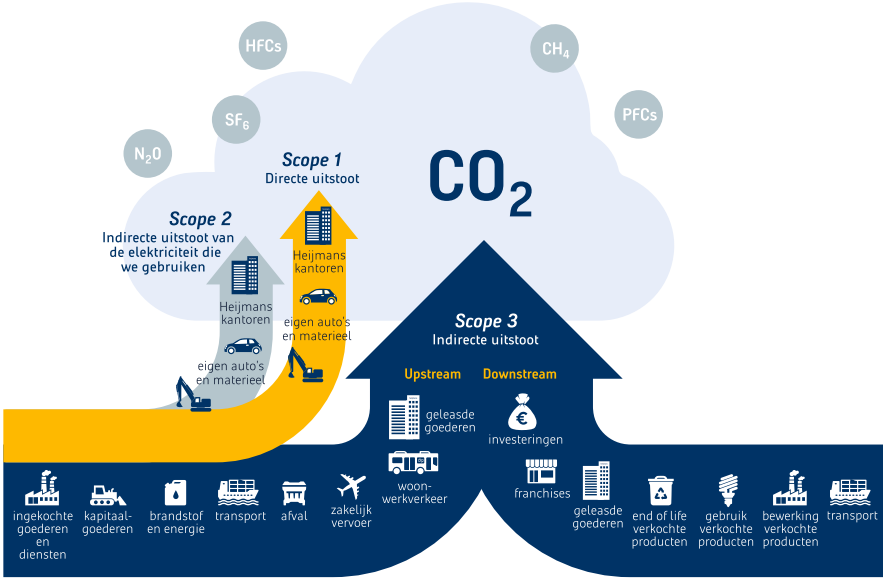
Broeikasgasemissies

Inventarisatie

Wij hebben onze impact op klimaatverandering in kaart gebracht, door onze broeikasgasemissies te inventariseren volgens de standaard van het Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard (versie 2004), aangevuld met de vereisten vanuit het SBTi en waar nodig verduidelijkt met de scope 3-handreiking van de Dutch Green Building Council (DGBGC).

In het GHG Protocol worden de verschillende emissiestromen verdeeld in scopes. Scope 1 omvat emissies die het gevolg zijn van onze directe activiteiten, zoals de uitstoot van brandstoffen door ons wagenpark en materieel, of het gas dat wordt verbrand om onze kantoren te verwarmen. De emissies die vrij komen bij de opwekking van de elektriciteit die wij gebruiken is een indirect gevolg van onze activiteiten en worden gerapporteerd in scope 2. Onze scope 3-emissies tot slot omvatten alle uitstoot die is vrijgekomen bij alles wat plaats vindt vóór of ná onze activiteiten. Dat loopt dus uiteen van 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.

In de figuur hieronder worden de verschillende scopes en de inhoud hiervan weergegeven.



Consolidatie

Voor onze emissies consolideren wij 100% van de broeikasgasemissies waar wij volledig operationeel zeggenschap over hebben. Gelet op de werkwijze van de bouwsector is het niet passend om entiteiten, met gedeelde zeggenschap met een andere partij 100% te consolideren. Daarom worden bij entiteiten waarin wij geen 100% belang of zeggenschap hebben proportioneel meegenomen in de bijpassende scope 1-, 2- en 3-categorieën op basis van de werkpakketten van de desbetreffende deelneming. Een uitzondering hierop is Asfalt.nu. Dit is een deelneming waar geen sprake is van operationele zeggenschap, maar die wel een relevante speler in de waardeketen is. De emissie die daarmee samenhangt, wordt in onze scope 3 meegenomen in categorie 1 'Ingekochte goederen en diensten'.

Rekenmethodiek

Elke scope vraagt om andere benaderingen en rekenmethodieken om een gedegen beeld van de emissies op te halen. Zo worden onze directe scope 1-emissies opgebouwd uit data van onder meer ons eigen facilitair bedrijf en diverse externe bronnen als onze leasemaatschappij en de leverancier van brandstoffen op onze projecten. Indirecte emissies uit scope 2 worden bepaald op basis van ingekochte elektriciteit, stoom, warmte en koeling bij o.a. nutsbedrijven. De indirecte scope 3-emissies vragen per categorie verschillende rekenmethodieken, uiteenlopend van berekeningen gebaseerd op inkoop spend, tot exacte berekeningen op projectniveau. De toegepaste methoden worden bij de paragrafen van de scopes hieronder verder toegelicht.

Global Warming Potential

Een uitdaging in de ESRS is de eis om broeikasgasemissies te rapporteren conform het meest recente rapport van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), waarin het meest recente Global Warming Potential (GWP) van broeikasgassen uiteengezet wordt. De meeste emissiefactorendatabases hebben tijd nodig om de emissiefactoren hierop aan te passen, waardoor er geen datasets beschikbaar zijn die een uitgebreide set emissiefactoren aanbiedt die aan deze eis voldoen.

Daarbij is het voor ons van belang om binnen een boekjaar een consistente methodologie te hanteren, zodat de gerapporteerde emissies vergelijkbaar en reproduceerbaar blijven. We kiezen er dan ook voor de emissiefactoren een keer per jaar, in januari te updaten. Een overstap naar een andere of geüpdatete dataset midden in een rapportagejaar zou resulteren in niet volgbare breuken, die de interpretatie van trends en monitoren van impactvolle acties bemoeilijkt. Daarnaast vergt de overgang naar een nieuwe dataset uitgebreide validatie en aanpassingen aan interne rekenmodellen, beide onderdeel van een systematische en gedegen werkwijze aan het begin van onze rapportagecyclus.

Herberekeningen

We hebben in 2024 een herberekening gedaan op basis van het in hoofdstuk 'Doelstellingen' toegelichte herberekeningsbeleid. Aanleiding hiervoor waren de overname van Van Wanrooij en de overstap naar een nieuwe set emissiefactoren. Hoe deze berekeningen precies doorgevoerd zijn, lichten we per scope toe in de paragrafen hieronder.

**Scope 1
Bronnen**

Wij meten onze 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 Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard (versie 2004), aangevuld met de vereisten vanuit het SBTi.

**Rekenmethodiek
Exact**

Emissies worden binnen scope 1 berekend door de hoeveelheid van een energiedrager te vermenigvuldigen met een conversiefactor. Voor deze conversiefactoren wordt gebruikgemaakt van de website www.co2emissiefactoren.nl. Jaarlijks wordt onze conversietabel in februari gecontroleerd en aangepast op basis van de meest actuele factoren. De historische data worden op dat moment eveneens met terugwerkende kracht aangepast (incl. het basisjaar).

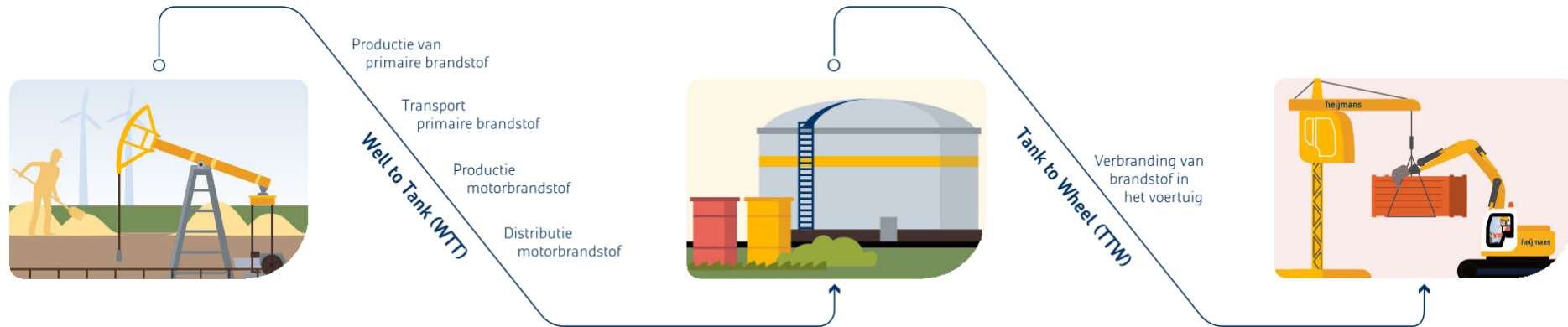
Toekomstige wijziging

Bij de rapportage van scope 1-emissies hanteren we tot en met 2024 de well-to-wheel (WTW)-emissies van de energiedragers. Dit zorgt echter voor een dubbeltelling door de rapportage over onze scope 3-emissies. We hebben er daarom voor gekozen per 1 januari 2025 deze emissiefactoren op te splitsen over scope 1 en 3, zodat de onderdelen van de impact in de juiste categorieën gerapporteerd worden.

In scope 1 wordt vanaf dan 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 op alle relevante plaatsen zien hoe het totaal van scope 1 eruitziet in de nieuwe rekenmethode. Dit doen we met een voetnoot gekoppeld aan het betreffende getal.

Schattingen

Er worden in de cijfers van de Heijmans-bedrijfsstromen geen aannames gedaan, de volledige scope 1-footprint kan met exacte data opgehaald worden. Het aandeel van Van Wanrooij in de scope 1-footprint in 2024 is eveneens opgebouwd uit exacte data. Echter, van alle jaren vóór 2024 is een volledige schatting gemaakt op basis van de cijfers over 2024.



Scope 2

Bronnen

We rapporteren in scope 2 de emissies die vrijgekomen zijn bij alle door ons ingekochte elektriciteit, warmte, stoom en koeling. Deze inventarisatie hebben we uitgevoerd volgens de standaard van de Greenhouse Gas Protocol Scope 2 voorschriften (versie 2015), aangevuld met de vereisten vanuit het SBTi. We hanteren hierbij twee benaderingen, beginnend met de locatiegebaseerde benadering, waarbij we de impact van deze stromen rapporteren met emissiefactoren gebaseerd op het landelijk gemiddelde. Daarnaast zetten we de emissies uiteen volgens een marktgebaseerde methode. Hierbij presenteren we dezelfde onderliggende data, maar passen we een emissiefactor toe die gebaseerd is op wat we daadwerkelijk hebben ingekocht.

Het is relevant deze twee methoden naast elkaar te rapporteren. De locatiemethode reflecteert de emissies die daadwerkelijk plaatsvinden in het netwerk dat ons bedient, ongeacht specifieke energiekeuzes. De marktmethode geeft emissies weer op basis van contractuele afspraken met energieleveranciers (zoals groene stroomcertificaten of hernieuwbare energiecontracten). Zo kunnen wij aantonen hoe we ons energiegebruik actief verduurzamen door te kiezen voor minder emissie-intensieve bronnen.

Rekenmethodiek

Exact

Bij het berekenen van onze scope 2-footprint wordt dezelfde set conversiefactoren gebruikt als bij de scope 1- emissies. Omdat scope 2 in een markt- en locatiegebaseerde variant gerapporteerd wordt, is het goed te vermelden dat de marktgebaseerde versie een emissiefactor 'nul' gebruikt (vanwege het feit dat we uitsluitend hernieuwbare energie toepassen) en de locatiegebaseerde versie de emissiefactor van de Nederlandse gemiddelde gridmix.

Schattingen

Er worden in de scope 2-cijfers van de Heijmans-bedrijfsstromen geen aannames gedaan, de volledige footprint kan met exacte data opgehaald worden, door de hoeveelheden aangekochte energie op te halen bij de leveranciers. Het is wel van belang om te benoemen dat de data voor het rapportagejaar zijn opgebouwd uit een verschoven rapportagejaar van onze toeleveranciers. Onze scope 2-locatiegebaseerde footprint in 2024 bestaat effectief uit de elektradata van december 2023 tot en met november 2024.

Het aandeel van Van Wanrooij in de scope 2-footprint in 2024 is deels opgebouwd uit exacte data (bijvoorbeeld van de personenauto's en kantoren), maar ook deels ingeschat wanneer het aankomt op elektriciteit verbruikt op de bouwplaatsen. Voor deze laatste wordt een inschatting gemaakt, door de totale uitgaven aan bouwplaats-elektra te delen door een gemiddeld KWh-tarief. Daarnaast is van alle jaren vóór 2024 eveneens een volledige schatting gemaakt op basis van de cijfers over 2024.

Scope 3

Wij hebben onze scope 3-impact in kaart gebracht door onze broeikasgasemissies te inventariseren volgens de standaard van het Greenhouse Gas Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting en Reporting Standard (versie 2011), aangevuld met de vereisten vanuit het SBTi en waar nodig verduidelijkt met de scope 3-handreiking van de DGBC.

Categorieën

De vijftien categorieën waar scope 3 uit bestaat, zijn onderverdeeld in upstream en downstream. Niet iedere categorie van scope 3 is op Heijmans van toepassing. Door een uitgebreide analyse van onze activiteiten hebben we bepaald in welke categorie wij emissies kunnen meten en in welke niet. Vervolgens hebben we de categorieën die van toepassing zijn, geëvalueerd op grootte, invloed, risico's en stakeholderbelangen. De categorieën die we niet kunnen meten lichten we nader toe in de volgende paragraaf.

Sommige van de categorieën die we wel kunnen meten zijn zeer klein en daarmee op dit moment nauwelijks materieel. Wij geloven echter in het belang van verantwoordelijkheid voor onze totale impact. Categorieën die nu klein of immaterieel lijken qua screeningscriteria en impact, kunnen op termijn toch steeds belangrijker worden. We kiezen er daarom voor deze nu al mee te nemen in onze ambities en rapportage.

Uitgesloten

Er zijn voor Heijmans zes categorieën van scope 3 niet van toepassing voor onze rapportage. Geleasede goederen komen bij Heijmans zowel in onze upstream (categorie 8) en downstream (categorie 13) 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 Protocol. We lichten dit laatste ook eerder toe in dit hoofdstuk onder paragraaf 'Inventarisatie, consolidatie'.

Rekenmethodiek

SPEND

De categorieën 1 'Ingekochte goederen en diensten', 2 'Kapitaalgoederen', 4 'Upstream transport' en 5 'Productieafval', worden berekend op basis van spend. Spend houdt in dat er een export wordt gemaakt uit ons inkoopstelsel op leveranciersniveau, met daarin de uitgegeven euro's per productgroep, die vervolgens wordt gekoppeld aan Supply Chain broeikasgasemissiefactoren uit de US-EPA database. Deze database bevat duizenden verschillende broeikasgas emissiefactoren, waardoor we koppelingen kunnen maken met al onze inkoopcategorieën (ca. vierhonderd). Om dit proces te automatiseren hebben we eenmalig een complete conversietabel opgezet en gekoppeld aan een Power BI rapportage, die live de spend-data uit het inkoopstelsel presenteert.

Categorie	Grootte	Invloed	Risico's	Stakeholders
1. Ingekochte goederen en diensten				
2. Kapitaalgoederen				
3. Brandstof en energie				
4. Transport (up)				
5. Afval				
6. Zakelijk vervoer				
7. Woon- werkverkeer				
8. Geleasde goederen (up)				
9. Transport (down)				
10. Bewerking verkochte producten				
11. Gebruik verkochte producten				
12. End of life verkochte producten				
13. Geleasde goederen (down)				
14. Franchises				
15. Investerings				

De US-EPA dataset wordt, net als de andere losse emissiefactoren, jaarlijks aan het begin van het rapportagejaar geüpdatet, om een consistent beeld van onze impact en voortgang te bieden. Echter, in de tweede helft van dit rapportagejaar is er een volledig nieuwe versie gepubliceerd, gebaseerd op een recenter IPCC Assessment Report (AR5) en dus een geüpdatet Global Warming Potential (GWP). Hoewel wij, als eerder in dit verslag toegelicht, beleid voeren om nieuwe emissiefactoren uitsluitend te implementeren aan de start van een nieuwe rapportageperiode, hebben wij hier een uitzondering gemaakt omdat de verschillen in impact bijzonder groot bleken en de oude set (gebaseerd op AR4) niet consistent genoeg was met andere emissiefactoren die we gebruiken.

Omdat we hiermee niet voldoen aan de ESRS-eis om emissies te rapporteren conform het recentste GWP-waardes, zijn we dan ook voornemens om hier het komend jaar aandacht aan te besteden en onze emissiefactoren waar mogelijk te herijken op IPCC AR6. Om ons hierin te faciliteren, stappen we over naar een robuust ESG-management platform dat de emissiefactoren voor ons zal beheren. Wanneer de transitie naar een volgende set emissiefactoren tot aanzienlijke verschillen leidt in onze cijfers, zullen we ook hier transparant over rapporteren.

In generieke data, zoals spend, worden onze mitigatie-inspanningen niet gereflecteerd. Zo kan bijvoorbeeld circulair beton duurder zijn dan regulier beton, dus ondanks dat de inzet hiervan een zeer positief effect heeft op onze impact, gaat het getal in onze rapportage omhoog.

Om te kunnen sturen en de effecten van onze maatregelen inzichtelijk te krijgen, zijn daarom specifiekere data nodig. Hiervoor lopen diverse initiatieven, waarbij de keuze in methodiek veelal afhankelijk is van de activiteiten in onze bedrijfsstromen. Zo benadert Infra de uitdaging vanuit de materiaalstromen, door het gesprek aan te gaan met de grootste leveranciers van de meest impactvolle materialen. Woningbouw geeft de voorkeur aan een analyse van het productportfolio met BENG- en MPG-berekeningen en Utiliteit onderzoekt de mogelijkheid om de grootste projecten tot in detail door te rekenen en als basis voor extrapolatie te laten dienen.

Exact

Voor een deel kunnen we onze scope 3-footprint invullen met exacte data. Om de categorieën 3 'Brandstof- en energie', 6 'Zakelijk vervoer' en 7 'Woon- werkverkeer' uit te rekenen, halen we data op bij Human Resources, onze financiële administratie en het facilitair bedrijf. Aan deze data kunnen direct conversiefactoren gekoppeld worden uit dezelfde set als waarmee we onze scope 1 en 2 berekenen.

Categorie 11 bestaat ook deels uit exacte data. De 2024-cijfers van Heijmans Vastgoed en Woningbouw worden berekend door het energieverbruik van opgeleverde woningen te registreren uit projectspecifieke berekeningen.

Schattingen en uitsluitingen

Helaas is het in 2024 nog niet mogelijk om onze volledige scope 3-footprint, inclusief Van Wanrooij, met exacte data of op basis van spend uit te rekenen. Sommige onderdelen worden geschat of geëxtrapoleerd, omdat er niet voldoende data beschikbaar zijn. Hieronder lichten we toe welke schattingen voorkomen en hoe de data tot stand zijn gekomen.

Van Wanrooij

Bij categorie 1 'Ingekochte goederen en diensten' heeft Van Wanrooij voor 2024 een getal kunnen rapporteren door dezelfde spend-methode als hierboven genoemd toe te passen. Om een inschatting voor 2024 te kunnen maken van categorie 11 'Verbruik van verkochte producten', is een analyse gemaakt van de OPTIO-woningtypes die Van Wanrooij aanbiedt. Hierbij is een gemiddelde emissie per woningtype opgehaald, waarbij rekening is gehouden met de oriëntatiemogelijkheden. Van de CO₂e impact die gepaard gaat met het aantal verkochte woningen in 2019, is bij Van Wanrooij geen data beschikbaar. We hebben hiervan een inschatting gemaakt door de cijfers van Heijmans en Van Wanrooij in 2024 met elkaar te vergelijken en in eenzelfde

verhouding het getal van Heijmans in 2019 te extrapoleren over het aantal door Van Wanrooij verkochte woningen. Deze laatste is berekend door een correctie toe te passen op het totaal aantal verkochte woningen, voor het aandeel dat is gemaakt in combinatie met andere partijen (15%). Alle overige categorieën, en de cijfers van 2019 en 2023, zijn berekend door inschattingen te maken op basis van de 2024 cijfers, omzetverhoudingen en scope 3-verhoudingen van Heijmans.

Verbruik van verkochte producten

Het deel van categorie 11 'Verbruik van verkochte producten' dat niet met exacte data opgehaald kan worden, betreft de emissies die gepaard gaan met de opgeleverde woningen in 2019 en objecten die we opleveren met onze infrastructurele- en utilitaire bouwactiviteiten.

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 met eigen onderzoek naar diverse externe bronnen. Activiteiten op het gebied van services en renovatie worden buiten scope gelaten en niet geregistreerd als opgeleverde producten. In de eerste plaats is dit omdat de definities hiervoor nog niet goed bepaald zijn en veel vragen onbeantwoord over wanneer een object dan meegenomen zou moeten worden. Daarnaast leveren de meeste van dergelijke projecten aanpassingen of renovaties die geen invloed hebben op het energieverbruik, zoals bijvoorbeeld het vervangen van brand- of beveiligingsinstallaties. Zowel de impact van 2024, als die van 2019 en 2023, zijn op deze wijze berekend.

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. Om een inschatting te maken van de impact, hebben we terug moeten rekenen door een spend-analyse te delen door een gemiddelde inkoopprijs per object in een inkoopcategorie. Aan deze aantallen is vervolgens een gemiddeld energieverbruik en een gemiddelde levensduur gekoppeld. De inkooprijzen, energieverbruiken en levensduren zijn opgehaald door eigen onderzoek in combinatie met de inzet van een AI-tool waar eigen onderzoek geen resultaten opleverde.

Einde levensduur verkochte producten
Categorie 12 'Einde levensduur verwerking van verkochte producten' wordt momenteel ingeschat door een gemiddeld kengetal uit de MPG-berekeningen te extrapoleren over alle opgeleverde woningen. Voor Infra en Utiliteit zijn nog geen gegevens inzichtelijk en wordt nu nog niets gerapporteerd, maar er lopen trajecten om dat in 2025 te veranderen.

Totaal broeikasgasemissies

Overzicht

In de tabel hieronder worden de scopetotalen gepresenteerd voor het basisjaar 2019, 2023 en het laatste rapportagejaar 2024.

Categorie (in ton CO ₂ e)	Prestaties						Ambities				
	2019	2023	Doel 2024	2024	2023-24 %	2019-24	2025	2030	2035	2040	Reductie per jaar %
Scope 1-emissies											
Totaal scope 1-emissies*	38.057	23.031	20.758	16.871	-27%	-56%	16.500	-	-	-	-10%
Biogene scope 1-emissies	0	0		0							
% scope 1-emissies in ETS	0%	0%		0%							
Scope 2-emissies											
Locatiegebaseerd scope 2	4.956	5.512		7.730							
Marktgebaseerd scope 2	4.956	980	-	-	-100%	-100%	-	-	-	-	0%
Biogene scope 2-emissies	-	-		-							
Scope 3-emissies											
Totaal scope 3-emissies	1.119.305	862.238	865.743	799.414	-7%	-29%	814.817	559.653	280.093	-	-5%
1 Ingekochte goederen en diensten	369.425	411.647		451.137							
2 Kapitaalgoederen	3.734	7.033		6.306							
3 Brandstof en energie	10.441	7.211		5.468							
4 Transport (upstream)	24.367	25.151		33.963							
5 Afval	8.665	10.032		8.784							
6 Zakelijk vervoer	301	130		90							
7 Woon- werkverkeer	3.974	3.787		3.478							
11 Gebruik verkochte producten**	691.785	391.728		284.881							
12 End of life verkochte producten	6.614	5.518		5.306							
Biogene scope 3 emissies	-	-		-							
Totaal BKG locatiegebaseerd	1.162.318	890.780		824.015							
Totaal BKG marktgebaseerd	1.162.318	886.248		816.285							
Totaal biogene emissies	-	-		-							

* Volgens de nieuwe methode worden de scope 1 cijfers berekend als 29.259 ton CO₂e in 2019 en 12.142 ton CO₂e in 2024. Zie voor meer informatie paragraaf 'Scope 1 – Rekenmethodieken' in dit hoofdstuk.

** Deze cijfers van 2019 en 2023 in deze categorie zijn gewijzigd als gevolg van opname Infra emissies. Zie toelichting in ESRS 2, paragraaf 'Rapportagefouten in eerdere jaren'.

Broeikasgasintensiteit

Toelichting

Absolute emissies zijn vaak lastig te vergelijken tussen bedrijven, vooral als ze in verschillende sectoren opereren of sterk in omvang verschillen. Broeikasgasintensiteit biedt een gestandaardiseerde maatstaf die bedrijven vergelijkbaar maakt. Daarbij helpt het om inzicht te krijgen in relatieve prestaties en efficiëntie, zelfs wanneer de bedrijfsactiviteiten toenemen.

Rekenmethode

Om de intensiteit te berekenen, worden de totale emissies in ton CO₂e, door de totale Heijmans N.V. omzet in miljoen euro gedeeld. Zie hiervoor de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

Overzicht

Broeikasgasintensiteit (BKGI)	2023	BKGI	2024	BKGI
Omzet (in miljoen euro)	2.117		2.584	
Totaal BKG locatiegebaseerd (in ton CO ₂ e)	890.780	421	824.015	319
Totaal BKG marktgebaseerd (in ton CO ₂ e)	886.248	419	816.285	316

Broeikasgasverwijderingen

Beleid

In de huidige waardeketen van Heijmans vinden broeikasgasverwijderingen plaats middels biogene opslag in de ingekochte biobased materialen (houten platen/balken, isolatie) voor nieuwbouwwoningen. Bij de rapportage hiervan houden wij rekening met de GHG Protocol Corporate Standard (versie 2004), Product Standard (versie 2011), Agriculture Guidance (versie 2014), Land use, land use change, and forestry Guidance for GHG project accounting (versie 2006).

Daarnaast passen we consensusmethoden toe voor de administratieve verwerking van broeikasgasverwijderingen (vanuit het EU-regelgevingskader voor de certificering van broeikasgasverwijderingen) zodra deze beschikbaar komen.

Overzicht

In de tabel hieronder zetten we uiteen welke broeikasgasverwijderingen we hebben gerealiseerd in onze directe operaties en in onze waardeketen, in het boekjaar 2024.

Verwijderingen	2024
Eigen operaties (direct)	
Geen	-
Totaal	-
Waardeketen (indirect)	
Upstream (project Horizon)	3.235
Totaal GHG removals (ton CO ₂ e)	3.235
Omkeringen	-

Toelichting per project

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	3.235 ton CO ₂ e

Compensatie met carbon credits

Beleid

In onze strategie is afgesproken om vanaf 2023 neutraal van broeikasgasemissies te produceren en onze directe (ofwel scope 1) emissies in 2030 naar 0 terug te brengen. Dit laatste is een van de doelstellingen die wij hebben laten toetsen door het SBTi.

In de tussenliggende periode tot 2030 willen we het klimaat zo min mogelijk belasten met onze directe emissies en hebben we ervoor gekozen om deze te compenseren door de aankoop van certificaten van projecten waar broeikasgassen langdurig wordt vastgelegd of fossiele emissies worden vervangen door duurzame alternatieven.

De compensatieprojecten voldoen aan de standaarden van Verified Carbon Standard (VCS) of de Gold Standard. Bij het kiezen van compensatiestandaarden zijn betrouwbaarheid en effectiviteit voor Heijmans cruciaal. Ook is de termijn waarop de certificaten zijn afgegeven van belang en zijn de betrokken projecten afkomstig uit de Europese Unie. Voor onze vrijwillige vergroening kiezen we voor hernieuwbare energiebronnen zoals wind, zon, waterkracht en voor bosprojecten. In 2024 betrof de compensatie 16.895 ton CO₂e. We onderzoeken of de inkoop van certificaten uit een project van Staatsbosbeheer mogelijk is als onderdeel van onze samenwerking om waarde toe te voegen aan Nederlandse bossen.

De aankoop van credits gebeurt niet op basis van contractafspraken, maar via jaarlijkse losse aankopen die we op het einde van het jaar doen. Mochten er na compensatie toch nog credits overblijven, dan nemen we deze mee voor de compensatie in het daaropvolgende jaar.

Wanneer wij credits gebruiken om CO₂e te compenseren, worden de credits ingetrokken via het zogeheten 'Corresponding adjustments'-systeem in een centrale database. Hiermee wordt voorkomen dat een credit meerdere keren gebruikt kan worden.

Overzicht

CO ₂ e credits gepland	Hoeveelheid	Bestemd voor
Totaal	3.129 ton CO ₂ e	2025

CO ₂ credits	2024
Totaal (in ton CO ₂ e)	16.871
Verwijderingsprojecten	0%
Reductieprojecten	100 % Bulgaarse biomassa 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 de pulpfabriek van Svilocell.
Verified Carbon Standard (gold)	100%
Aandeel projecten in EU	100%
Corresponding adjustments	100%

Net Zero restemissies

Hoewel broeikasgasverwijderingen en compensatiecertificaten niet gebruikt worden om onze doelen te behalen, zijn wij wel voornemens deze in te zetten wanneer er in 2040 restemissies zijn die we niet kunnen neutraliseren. Dit voornemen hebben we bepaald op basis van de huidige inzichten dat niet alle emissies in alle categorieën, gegarandeerd, volledig naar 0 gebracht kunnen worden (bijvoorbeeld woon-werkverkeer).

Bij indiening van onze targets bij het Science Based Target initiative, hebben we ingeschat dat dit waarschijnlijk om 10% van de emissies in basisjaar 2019 gaat, oftewel ~110.000 ton CO₂e.

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.

Afhankelijk van de ingeschatte scope 1- en 2-CO₂e-uitstoot van het geconsolideerde moederbedrijf betalen alle bedrijfsonderdelen jaarlijks, naar rato, een CO₂e-bijdrage aan een intern fonds. Bij deze inschatting wordt geen rekening gehouden met geplande maatregelen om deze uitstoot terug te dringen. Scope 3 emissies en Van Wanrooij, 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 is hier geen directe bron gehanteerd, maar 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.

Overzicht

Koolstofbeprijzing	Volume (ingeschat)	% verdeling scope 1&2	Prijs	Perimeter
Intern CO ₂ e fonds	23.616 ton CO ₂ e	100% s1, 0% s2*	€ 11,65 p/ton	Heijmans totaal, scope 1 & 2

* De scope 2 CO₂e-footprint is al jaren 0, omdat al onze elektriciteit uit hernieuwbare bronnen afkomstig is.

Bedrijfsstroom	2024 schatting	2024 heffing
	Volume (in ton CO ₂ e)	Prijs (in euro's)
Heijmans Nederland	874 (4%)	€ 10.000
Heijmans Vastgoed	461 (2%)	€ 5.000
Heijmans Woningbouw	2.346 (10%)	€ 25.000
Heijmans Utiliteit	6.034 (26%)	€ 70.000
Heijmans Infra	13.901 (58%)	€ 165.000
Totaal	23.616 (100%)	€ 275.000



Water

Bijna een derde deel van Nederland ligt onder de zeespiegel. Zonder dijken kan ruim de helft van het land zelfs onder water komen te staan. Nederland heeft gelukkig een lange traditie in het omgaan met water. Dat zit diep verankerd in onze cultuur. Deze omgang met water heeft het landschap door de eeuwen heen ingrijpend veranderd en veel

ingenieuze bouwwerken opgeleverd. Zo vinden wij als land altijd weer nieuwe technieken en materialen uit en passen die toe op een grotere schaal dan voorheen. Onze kennis op watergebied is zelfs een exportproduct waarmee we andere landen helpen om nieuw land te winnen en overstromingen te voorkomen.

Impacts, risico's en kansen

De volledige procesbeschrijving van de dubbele materialiteitsanalyse staat beschreven in de 'Algemene Informatie'. Uit de analyse van de dubbele materialiteit is er een impact gedefinieerd op Water:

IRO nr.	Onderwerp	Omschrijving	Strategie	Type impact	Waardeketen	Tijdshorizon	Impact Materialiteit		Financiële Materialiteit	
							Positief	Negatief	Kans	Risico
3	Water	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, waterveiligheid en watergebruik.	Duurzaamheid	Huidig	◀●▶	KT MT LT		●		

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

Beleid

Heijmans ziet Water als een breder thema dan in de impact vanuit de dubbele materialiteitsanalyse is geïdentificeerd. Het beleid 'Water Raakt!' geldt voor heel Heijmans, de kantoren en alle projectlocaties, huidige als de toekomstige, en focust zich op vier pilaren rondom water: **Balans, Kwaliteit, Gebruik en Veiligheid**. Gedurende 2024 was dit beleid in ontwikkeling, het zal vanaf 2025 worden geïmplementeerd.

In het beleid en in eerdere hoofdstukken van het jaarverslag hebben wij onze impact beschreven. In 2025/2026 willen we een verdiepende screening (impactanalyse) uitvoeren op de impact in de waardeketen (upstream en downstream), alsmede in de eigen operaties. Afhankelijk van de uitkomsten van deze verdiepende impactanalyse kunnen we de huidige beheersingsmaatregelen verder verfijnen, uitbreiden en implementeren. Beheersing dan wel herstel van onze impact op de omgeving kunnen we realiseren door onder meer:

1. Sturing op gebruik van type water (bijv. regenwater, oppervlaktewater, grondwater of drinkwater)

2. Bewustwording te creëren
3. Het toepassen van onze integrale scan op gebied van Ecologie, Bodem en Water (EBW) - inzichtelijk hebben van de waterrisicogebieden (water- en bodemsturende kaart)
4. Het toepassen van de duurzame ontwerpprincipes en duurzame assetmanagementprincipes
5. Het inzetten van de natuurladder

Een fundamentele beheersmaatregel kan zijn het wel of niet aannemen van een opdracht op basis van op duurzaamheidsimpact. Het thema water is kennisintensief door wetgeving en de bijbehorende technieken. Om alle ontwikkelingen goed in beeld te hebben en te houden, is het Waterkennisnetwerk Heijmans ingericht. Kennis wordt waardevol wanneer deze toegepast kan worden in de praktijk. Het kennisnetwerk zorgt ervoor dat deze kennis binnen Heijmans op de juiste manier geborgd, verrijkt en toegepast wordt.

Binnen de verschillende bedrijfsstromen van Heijmans worden standaarden ontwikkeld voor waterproblemen. De voorbeelden van deze standaarden en oplossingen zijn beschreven in het Heijmans Oplossingen Platform (HOP), de kennisbank productkwaliteit, standaard woonproducten en onze standaard ontwerpoplossingen. Ontwikkelingen op het gebied van waterproblemen worden vooral ingegeven door rijksbeleid, bijvoorbeeld vanuit het bodem- en watersturende gebiedsontwikkeling en vanuit vergunningsverplichtingen.

Waterbalans

De waterbalans is in Nederland op veel plaatsen verstoord. Dit komt voornamelijk door menselijke ingrepen in het watersysteem. We hebben het oppervlaktewatersysteem ingericht om water zo snel mogelijk af te voeren, er is een gebrek aan mogelijkheden voor buffering en infiltratie van water, we voeren een kunstmatig beheer van het grond- en oppervlaktewaterpeil én onttrekken grondwater ten behoeve van drinkwater. Ook wordt de waterbalans verstoord door een snel veranderend klimaat. Dit leidt tot problemen met de waterveiligheid, droogte, waterkwaliteit, voedselproductie, de natuur en de gezondheid.

Onze activiteiten hebben impact op de verschillende onderdelen van het watersysteem en kunnen leiden tot een verstoring van de waterbalans. Door het watersysteem integraal te beschouwen kunnen we met natuurlijke en technische oplossingen juist een positieve impact realiseren op de waterbalans. Vanuit de volgende principes kunnen we zowel op gebouw- als gebiedsniveau helpen de waterbalans op orde te brengen met de voorkeursvolgorde: **benutten en besparen, vasthouden en infiltreren** en **bergen en afvoeren**.

Waterkwaliteit

Waterkwaliteit focust op de geschiktheid van oppervlakte- en grondwater voor de verschillende gebruiken, zoals drinkwater, water voor natuur, water voor industrie etc. Het betreft zowel de chemische als biologische kwaliteit. Dit verschilt per plek, tijdstip en diepte.

Onze activiteiten hebben impact op de waterkwaliteit tijdens de bouw en tijdens de gebruiksfase door bijvoorbeeld (tijdelijke) bemalingen, vervuiling van afstromend wegwater, door effluent rioolwater en foutieve aansluitingen in woningen en door aanleg van warmte- en energiesystemen in de bodem. We willen onze huidige impact op de waterkwaliteit verbeteren door tijdens onze activiteiten maatregelen te treffen die bijdragen aan een positieve impact op de waterkwaliteit en waterverontreiniging voorkomen dan wel bestrijden. Bijvoorbeeld door het toepassen van innovaties in wegen- en woningbouw. Kansen doen zich voor in decentrale zuiveringen in gebouwen en gebieden. Wij doen dit vanuit de principes: **water verbinden, gevarieerde overgangen van land naar water** en **bronmaatregelen**.

Daar waar we werken in de kustgebieden, raken we de zee en het leven daarin. Hiermee hebben we impact op de waterkwaliteit. We werken met duurzame oplossingen en dragen waar mogelijk nature-based solutions aan.

Watergebruik

Bij gebruik van water richten we ons op twee aspecten. Het gebruik van drinkwater en het gebruik van water voor (onze) productie. Daarbij is het van belang om waterstromen met een verschillende kwaliteit te beschouwen en te beseffen dat de impact van watergebruik verschilt per locatie.

Onze eigen activiteiten hebben (drink)watergebruik tot gevolg. We zorgen ervoor dat we inzichtelijk maken wat dit gebruik is aan de hand van de watervoetafdruk en we committeren ons aan het verminderen in de gebieden met een waterrisico door bijvoorbeeld regenwater te gebruiken indien mogelijk. Mocht uit de verdiepende impactanalyse van onze watervoetafdruk (eigen operatie en in de keten) blijken dat we onze impact fors kunnen herstellen op het gebied van watergebruik dan kan waterwinning voor onze eigen activiteiten een maatregel zijn die we oppakken (bijvoorbeeld op projecten regenwater opslaan of waterberging voor watergebruik in de realisatiefase). Of we daarbij ingewonnen water moeten gaan zuiveren is nu nog niet inzichtelijk. Indien dit een serieuze optie gaat zijn, zullen gestelde kwaliteitseisen aan materialen zoals beton bepalend zijn.

Waterveiligheid

Waterveiligheid gaat over de bescherming tegen overstromingen. Dit gebeurt met waterkeringen zoals dijken en duinen, maar ook door ruimte voor de rivier. Ook het beheren van onze waterwegen zoals rivieren en meren borgt onze waterveiligheid.

Om de basisveiligheid te waarborgen worden maatregelen genomen die overstromingen door de grote wateren moeten voorkomen (preventie). Aanvullend daarop kunnen de gevolgen van een eventuele overstroming worden beperkt door de inrichting van Nederland bestand te maken tegen water (waterrobuust). Tenslotte werken het Rijk, waterschappen, veiligheidsregio's en provincies samen aan crisisbeheersing bij overstromingen, voor als het onverhoopt toch misgaat. De combinatie van preventie, waterrobuust bouwen en crisisbeheersing wordt meerlaagsveiligheid genoemd.

De gevolgen van klimaatverandering hebben impact op de geschiktheid van infrastructuur en gebieden voor gebiedsontwikkeling. We maken werken voor het hoogwaterbeschermingsprogramma én we beschermen onze werken tegen hoog water, door waterveiligheid integraal mee te wegen in onze projecten:

- Met deltatechnologie werken aan een waterveilig Nederland
- Impact meewegen bij onze grondposities
- Waterveilig inrichten leefomgeving

Initiatieven

We zijn aangesloten bij initiatieven om de impact van ons waterverbruik bespreekbaar te maken. Dit zijn:

- Waterbank
Een initiatief van waterschap de Dommel en diverse andere publieke en private partijen om vraag en aanbod tussen diverse bronnen te verbinden.
- Bouwtafel drinkwaterzuinige woonwijken
Een initiatief van provincie Gelderland en drinkwaterbedrijf Vitens om drinkwater te besparen bij woningbouw.
- COP waterkwaliteit
STOWA onderzoekt de invloed van het veranderend klimaat op waterkwaliteit. In de COP worden governance en uitvoering nader ingevuld.

Maatregelen en acties

In onze eigen operatie nemen wij nu nog geen maatregelen om ons waterverbruik te verminderen en zijn daarvoor geen middelen gereserveerd. Het jaar 2024 hebben we gebruikt om ons beleid te formuleren en onze watervoetafdruk in beeld te brengen. We hebben eerste inzichten gekregen om de juiste acties te bepalen. Met het dashboard brengen we ons eigen waterverbruik in beeld. De volgende stap is up- en downstream in beeld krijgen. Vanaf 2025 brengen we in het jaarverslag in beeld welke top vijf aan specifieke maatregelen we in onze eigen operatie hebben toegepast in projecten in de waterrisicogebieden. Dit zal tevens specifiek gelden voor gebieden met grote waterstress (indien we werkzaam zijn geweest in deze gebieden).

Doelstellingen

'Water Raakt!', het beleid rondom water van Heijmans, is in 2024 tot stand gekomen als integraal beleid over alle bedrijfsstromen heen. De implementatie van het beleid zal vanaf 2025 plaatsvinden, dan volgen ook concrete transitieplannen over hoe de verwoorde visie in ons DNA terechtkomt.

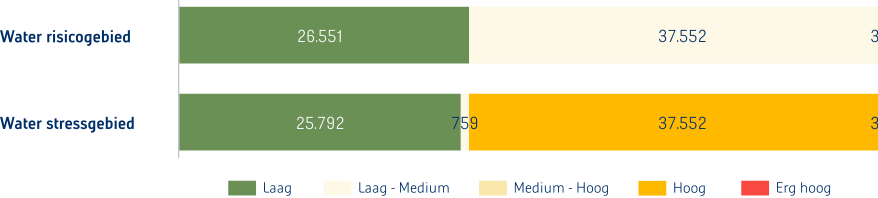
Voor onze doelstellingen is 2019 het basisjaar en onze ambitie is om de doelstellingen in 2030 te realiseren. We focussen daarbij in eerste instantie op eigen bedrijfspraktijken en werken toe naar de upstream-waardeketendoelstellingen vanaf 2026. In 2024 hebben we een eerste meting gedaan van het drinkwatergebruik, eerder hadden we hier geen (volledig) zicht op. In 2025 gaan we het drinkwatergebruik van 2019 inzichtelijk maken en van daaruit doelstellingen opstellen. Verder zijn onze ambities rondom het thema water voor ons relatief nieuw en kunnen we nog niet de effectiviteit van de afzonderlijke maatregelen monitoren. Als we op basis van de verdiepende analyse de juiste maatregelen in beeld hebben, gaan we de monitoring en evaluatie verder vormgeven.

'Water Raakt!' gaat Heijmans in 2025 actief delen met zijn stakeholders en strategische partners om hen mee te nemen in de gezamenlijke opgave en vooral ook om met hen in gesprek te zijn/te blijven over hoe Heijmans haar impact verder kan verbeteren.

Maatstaven

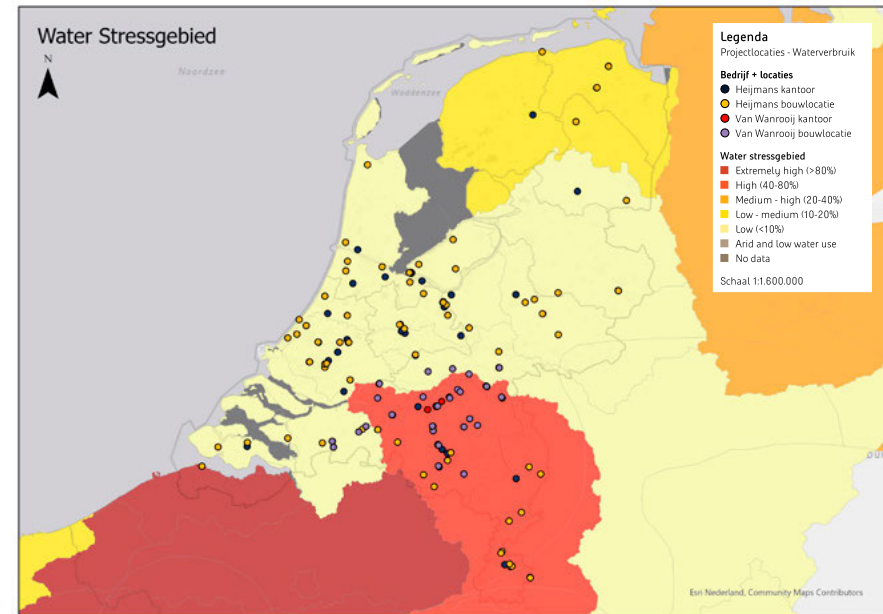
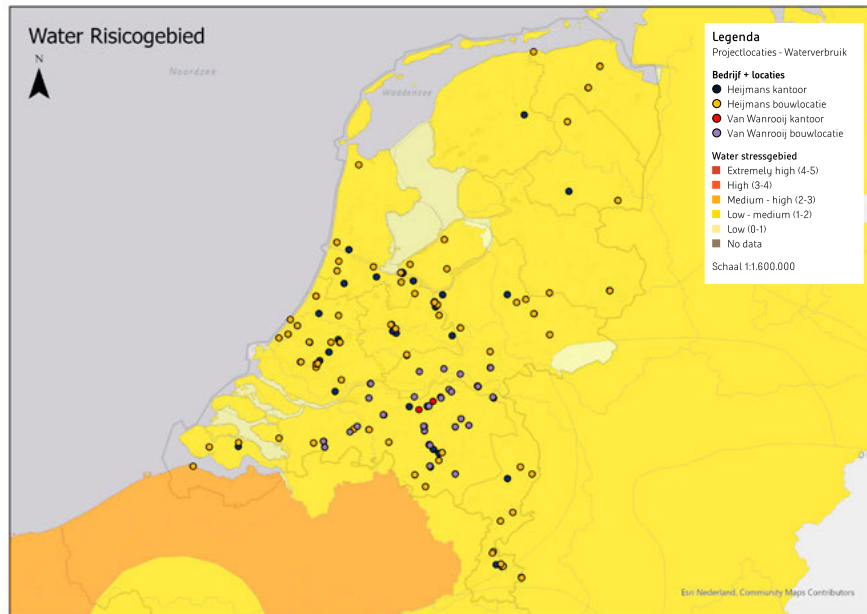
We rapporteren over onze totale waterconsumptie in kubieke meters (m³) water. Daarnaast rapporteren we ons watergebruik in risicogebieden en ons watergebruik in waterstressgebieden per risicoscore. Het totaal watergebruik in 2024 was 64.134 m³, in onderstaand figuur is het gebruik in waterstressgebieden en waterrisicogebieden terug te vinden. De waterintensiteit is 24,8 m³ per miljoen euro omzet. In onze huidige processen en activiteiten slaan we geen water op voor gebruik. Ook hergebruiken of recyclen we geen (proces)water voor onze eigen activiteiten.

Totaal verbruik m³



Watergebruik werd niet standaard binnen Heijmans gemonitord, noch gemeten middels slimme watermeters. Bij de verwerking van drinkwaterfacturen die als pdf ontvangen worden, wordt enkel het gefactureerde bedrag in onze administratie verwerkt. Hierdoor ontbreekt inzicht in het watergebruik in kubieke meters (m³) dat op de facturen vermeld staat en moet een andere methode hier inzicht in geven. Dit jaar is er een handmatige exercitie geweest om het m³ gebruik handmatig uit alle facturen te halen en opgeteld. Een verdere uitwerking over toegepaste aannames is terug te vinden in 'Notities'. Per 1 januari 2025 gaan we over op een geautomatiseerde methode.

Hieronder zijn de projectlocaties geplot op de kaart van Nederland. De risicogebieden als weergegeven op onderstaande kaarten zijn afkomstig van WRI Aqueduct Waterrisk Atlas¹.



¹ Bij het maken van de kaarten hebben we door middel van onze definitie de optie 'regulatory and reputational risk' uitgesloten, dit wijkt af van de ESRS vereisten. Daar onder valt 'unimproved/No Drinking Water', 'Unimproved/No Sanitation' en 'Peak RepRisk Country ESG Risk Index'. Deze filters zijn wel toegepast op ons watergebruik.



Biodiversiteit

De bouwsector, waaronder Heijmans, draagt bij aan de Nederlandse economie en innovatie, die onder andere zorgt voor verbeteringen in leefomstandigheden, huisvesting en infrastructuur. Tegelijkertijd is de bouwsector een van de belangrijke veroorzakers van de achteruitgang van biodiversiteit wereldwijd.

De maatschappij, en ook Heijmans, is zich steeds meer bewust van het verlies aan biodiversiteit en de toenemende risico's die een verdere achteruitgang met zich meebrengt voor de samenleving, de economie en het bedrijfsleven.

Impacts, risico's en kansen

De volledige procesbeschrijving van de dubbele materialiteitsanalyse staat beschreven in de 'Algemene Informatie'. Uit de analyse van de dubbele materialiteit is er een impact gedefinieerd op Biodiversiteit:

IRO nr.	Onderwerp	Omschrijving	Strategie	Type impact	Waardeketen	Tijdshorizon	Impact Materialiteit		Financiële Materialiteit	
							Positief	Negatief	Kans	Risico
4	Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies	De impact op biodiversiteit en ecosystemen door gebruik van ruimte, natuurlijke grondstoffen, vervuiling, uitstoot van broeikasgassen en de introductie van invasieve soorten. Dit draagt bij aan het verlies op biodiversiteit en ecosystemen.	Duurzaamheid	Huidig	◀●▶	LT		●		

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

Wij beschouwen biodiversiteit als een integraal en essentieel onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie. Het vastgestelde biodiversiteitsbeleid, de geïmplementeerde maatregelen, de gestelde doelstellingen en de maatstaven die we hebben bepaald zoals in dit hoofdstuk beschreven focussen op diverse drijfveren van biodiversiteitsverlies. De aanpak met betrekking tot de beperking van de uitstoot van broeikasgassen is uitvoerig beschreven in het hoofdstuk 'Klimaat'. De scope en limitaties van het beleid, de maatregelen en de doelstellingen zijn te vinden in 'de Notices'.

Biodiversiteitsanalyse

In opvolging op de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse is er een nieuw proces ontwikkeld om onze impacts, afhankelijkheden, risico's en kansen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen beter in kaart te brengen. Dit proces, gebaseerd op de Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) LEAP-benadering, gaat Heijmans helpen om de dubbele materialiteitsanalyse volgend jaar te verversen en aan te scherpen. De LEAP-benadering baseert zich op het lokaliseren (Locate), evalueren (Evaluate), beoordelen (Assess) en reageren & rapporten (Prepare). Op deze manier brengt Heijmans steeds sterker haar materiële impacts, afhankelijkheden, risico's en kansen in kaart. Ook zorgt de LEAP-benadering voor een locatiegebonden methode, die gaat helpen om locatiespecifieke maatregelen te nemen, doelen te stellen en voortgang te meten.

Bij de vernieuwing van de dubbele materialiteitsanalyse zal op het gebied van biodiversiteit dieper gekeken worden naar systeemrisico's. Het gaat hier dan om: risico's op verslechterende ecosystemen waarbij een cruciaal natuurgebied niet langer functioneert, geaggregeerd risico en besmettingsrisico. Fysieke risico's en transitierisico's zijn dit jaar wel in de dubbele materialiteitsanalyse meegenomen en onderzocht. Hierbij gaat het specifiek om: acute fysieke risico's (bijv. verergerde natuurrampen door achteruitgang biodiversiteit) en chronische fysieke risico's (bijv. verlies bestuivers of bodemdegradatie). De transitierisico's hebben voornamelijk betrekking op 'Beleid en wetgeving', 'Technologie', 'Markt' en 'Reputatie'.

Omdat Heijmans ziet dat zijn activiteiten in zijn eigen operaties, upstream- en downstreamwaardeketen impact hebben op biodiversiteit en ecosystemen, beseft Heijmans ook dat hij zo indirect impact kan hebben op gemeenschappen die afhankelijk zijn van dezelfde biodiversiteit en ecosystemen. Om deze mogelijk getroffen gemeenschappen tegemoet te komen wil Heijmans de komende jaren tijdens projecten in gesprek over de duurzaamheidsanalyses van de gedeelde biologische rijkdommen en ecosystemen en bespreken wanneer eventueel mitigerende maatregelen om de impact te verminderen genomen moeten worden. Dit is in het huidige jaar nog niet meegenomen.

Heijmans is dit jaar al begonnen met de eerste stap van een eerste locatiespecifieke analyse volgens de TNFD LEAP-benadering. Dit jaar is er na een scopebepaling, een begin gemaakt aan de lokaliserenstap (Locate). Tijdens deze eerste stappen in dit proces is er gekeken naar economische activiteiten van Heijmans op specifieke locaties, de grootte (oppervlakte) van deze projecten en hun mogelijke potentiële impact op nabijgelegen biodiversiteitsgevoelige gebieden. Heijmans heeft bij deze analyse de Integrated Biodiversity Assessment Tool (IBAT) gebruikt en Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure (ENCORE) database. Op basis van de uitkomsten van IBAT kan Heijmans stellen dat het 940 locaties heeft die nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden liggen, waar op basis van de ENCORE-database economische activiteiten plaatsvinden die een potentiële

materiële negatieve impact hebben op biodiversiteit, ecosystemen, en natuurlijke habitats. Hierdoor treedt mogelijk een verslechtering van de desbetreffende habitats op en verstoort Heijmans met zijn activiteiten dieren in beschermde gebieden. De totale oppervlakte van alle potentiële materiële oppervlaktelocaties bij elkaar bedraagt ongeveer 23,88 km². Meer informatie over de scoping van de biodiversiteitsanalyse kan gevonden worden in 'de Notities'.

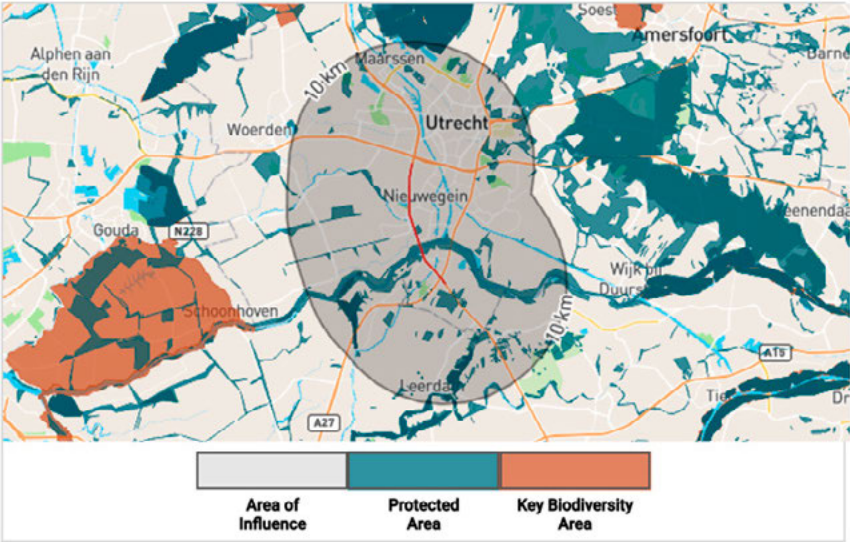
Om in kaart te brengen wat de daadwerkelijke impact en afhankelijkheid is, wil Heijmans in de komende rapportagejaren de volledige TNFD LEAP-benadering doorlopen om zijn impacts en afhankelijkheden verder te duiden. De stappen van dit jaar bieden hier de basis voor, maar zijn nog niet genoeg om nu onze daadwerkelijke impact en afhankelijkheden op locatieniveau te specificeren. Op basis van deze uitkomsten kan Heijmans dan concluderen of het nodig is om mitigatie maatregelen te nemen om de impact op biodiversiteit op deze locaties zoveel mogelijk te verkleinen en onze afhankelijkheden in kaart te brengen, boven op de wettelijke maatregelen die al genomen worden binnen onze projecten.

Locatiespecifieke uitkomsten

Op basis van de uitkomsten van de scoping-stap is een lijst met mogelijke locaties onttrokken uit onze database. Dit betreft een lijst met beschrijvingen van onze economische activiteiten op mogelijke locaties die vervolgens zijn gekoppeld aan GPS-coördinaten. De locaties zijn vervolgens in de IBAT-tool ingeladen en er is een 'Disclosure Report' gedraaid. Hieronder staat een voorbeeld van de A2/A12 waar een locatiespecifieke analyse is gedaan. Hieruit is gebleken dat onze werkzaamheden op de A2/A12 nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden zijn. Op basis van de ENCORE-database vinden economische activiteiten plaats die een potentiële materiële negatieve impact hebben op biodiversiteit, ecosystemen en natuurlijke habitats.

Site Name: G.022400.2.4200 - A2 A12 (A2)

- **Site Area:** 1.3244841825824678 km²
- **Buffer Distance:** 10 km
- **Type of operation:** Construction
- **Sensitive Site:** Yes
- **Country:** Netherlands
- **Distance to area of high biodiversity value:** 0.0 km
- **Area of ecologically sensitive sites within the Area of Influence:** 56.52 km²



Landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking

Er is binnen de economische activiteiten van Heijmans een materiële negatieve impact geconstateerd op landdegradatie, verwoestijning en bodemafdekking (land degradation, desertification en soil sealing). Deze negatieve impact is (nog) niet gekoppeld aan de IRO. Zie hieronder de definities en bijbehorende soorten impacts die bijdragen aan deze thema's door economische activiteiten van Heijmans. Deze zijn in het Engels, gezien de ESRS nog niet officieel is vertaald.

Term	Definitie	Bijbehorende Impactfactoren
Land degradation	The many processes that drive the decline or loss in biodiversity, ecosystem functions or their benefits to people and includes the degradation of all terrestrial ecosystems.	Area of land use
		Area of freshwater use
		Area of seabed use
		Introduction of invasive species
		Emissions of toxic pollutants to water and soil
Desertification	Land degradation in arid, semi-arid and dry sub-humid areas resulting from various factors, including climatic variations and human activities. Desertification does not refer to the natural expansion of existing deserts.	Emissions of GHG
		Area of land use
		Area of freshwater use
		Area of seabed use
		Introduction of invasive species
Soil Sealing	Covering soil in a way that makes the covered area impermeable (e.g. a road). This non-permeability can create environmental impacts as described in Commission Regulation (EU) 2018/2026 (29).	Emissions of toxic pollutants to water and soil
		Emissions of GHG
		Area of land use

Impact op bedreigde diersoorten

Heijmans heeft door zijn activiteiten ook een potentieel effect op bedreigde diersoorten. In dit rapportagejaar betreft dit 28,5% van de 940 locaties geanalyseerd door IBAT. Hier is de potentiële kans op impact op bedreigde diersoorten significant.

Limitaties van de uitkomsten

- De complete methode en limitaties van deze uitkomsten worden beschreven in het overkoepelende biodiversiteitsbeleidsdocument van Heijmans.
- De oppervlakte van de locaties is alleen berekend bij de grote projectlocaties van Heijmans Infra, voor de andere locaties zijn puntlocaties gebruikt zonder oppervlakte berekening omdat het hier gaat over relatief kleine oppervlaktes vergeleken met de grote Infra-projecten.
- De precieze oppervlaktes zijn per locatie te vinden in de volledige rapportage van IBAT in 'de Notities'.

Weerbaarheidsanalyse

Omdat Heijmans dit jaar voor het eerst zijn impacts, afhankelijkheden, risico's en kansen in kaart heeft gebracht is er met de uitkomsten nog geen complete weerbaarheidsanalyse gedaan. Daarom gaat Heijmans ervan uit dat zijn strategie en businessmodel kwetsbaar zijn voor de verschillende risico's die gekoppeld worden aan het verlies van biodiversiteit en ecosystemen, en dat de weerbaarheid nog niet voldoende in beeld is gebracht. Tevens past Heijmans momenteel zijn businessmodel nog niet aan op basis van de uitkomsten van de impact, afhankelijkheid, risico's en kansenanalyse. Wel is er dit boekjaar een lijst met materiële locaties in kaart gebracht waar impacts en afhankelijkheden zijn gekoppeld aan materiële economische activiteiten. Dit zorgt voor een solide basis om volgend jaar een goed onderbouwde weerbaarheidsanalyse te doen, die een compleet beeld gaat geven.

Om toch een eerste inschatting te maken van risico's in ons businessmodel op het gebied van biodiversiteit en ecosystemen, heeft Heijmans de lijst met materiële locaties uit de impact- en afhankelijkhedenanalyse in de WWF-risk filter tool geplot. Deze tool geeft ons een eerste inzicht in ecosysteemgerelateerde fysieke en transitierisico's die gekoppeld zijn per materiële locatie in onze directe operaties. Deze tool geeft nog geen inzicht in mogelijke systemische risico's waar het businessmodel van Heijmans aan onderhevig is. Ook geeft deze tool geen inzicht in de weerbaarheid die wij hebben ten opzichte van deze risico's.

Voor deze analyse zijn de volgende aannames gedaan:

- De materieel bevonden locaties geven een accuraat en representatief beeld van het businessmodel van Heijmans in zijn directe operaties.
- De tijdhorizon waarop deze analyse van toepassing is, is het huidige boekjaar. Heijmans gaat ervan uit dat 2024 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.

Er zijn op dit moment geen externe stakeholders meegenomen in zijn directe operaties bij deze weerbaarheidsanalyse.

Resultaten

De WWF-risk filter tool kan worden gebruikt om ecosysteemgerelateerde fysieke risico's (risicotype 'Physical Risk' in de WWF-risk filter tool) en transitierisico's (risicotype 'Reputatierisico' in het WWF-risk filter tool) in kaart te brengen. De uitkomsten van deze analyse zijn hieronder weergegeven, waarbij de locaties zijn opgesplitst per soort risico en bijbehorende risicocategorieën. Hierbij wordt zichtbaar dat Heijmans binnen de fysieke en transitierisico's een medium tot hoog risico loopt, waarbij vooral provisiendiensten, druk op biodiversiteit, milieufactoren en additionele reputatiefactoren een rol spelen. Hoewel dit nog steeds geen volledig beeld geeft in alle risico's die Heijmans loopt op het gebied van biodiversiteit en ecosystemen, geeft het wel een inzicht in waar momenteel het zwaartepunt ligt. Dit vormt een goede basis voor een diepere analyse volgend jaar.

Fysieke risico's
(sape physical risks)



Reputatierisico's
(sape reputational risks)



Beleid

Naast Klimaat en Water, vormt Biodiversiteit een van de drie duurzaamheidspijlers van Heijmans. Wij zijn ervan overtuigd dat Biodiversiteit in samenwerking met de pijlers Klimaat en Water, een cruciale rol speelt in het verbeteren van onze leefomgeving, zodat we deze beter achterlaten dan we hem hebben aangetroffen. Daarom heeft Heijmans dit jaar een biodiversiteitsvisie ontwikkeld, die de leidraad vormt voor een overkoepelend beleidsstuk.

Onze biodiversiteitsvisie bestaat uit twee onderdelen, met elk een doel:

1. Biodiversiteit Versterken: door sturing op vier impactfactoren de impact op biodiversiteit verminderen en waar mogelijk te versterken
2. Natuur als Oplossing: we zetten waar mogelijk de natuur als oplossing in binnen onze projecten

Biodiversiteit Versterken

Om biodiversiteit te versterken heeft Heijmans vier impactfactoren in kaart gebracht die nauw aansluiten bij ons businessmodel en onze strategie. Wij zien deze vier impactfactoren als de knoppen waar wij als Heijmans aan kunnen draaien om een zo min mogelijk negatieve, en waar mogelijk een positieve impact te hebben op biodiversiteit en ecosystemen.

1. Ruimte voor Natuur: dit gaat over hoeveel ruimte er beschikbaar is voor natuur, niet alleen in specifieke natuurgebieden, maar juist ook in gebieden waar ruimte wordt gemaakt voor natuur in combinatie met andere functies zoals wonen, werken of infrastructuur. Naast de omvang is ook de verbondenheid van deze natuur van belang. Heijmans heeft bijvoorbeeld impact op de ruimte voor natuur door de omzetting van natuur en groen naar bebouwing en bijvoorbeeld asfalt.
2. Soortenrijkdom: soortenrijkdom betreft de variatie aan soorten in een gebied. Een grotere variatie aan inheemse soorten zorgt voor een meer gebalanceerde biodiversiteit. Heijmans heeft bijvoorbeeld impact op soortenrijkdom door de introductie van invasieve soorten of de verstoring van leefgebieden door werkzaamheden.

3. Omgevingscondities: goede omgevingscondities zoals een gezonde bodem, schoon water en luchtkwaliteit zijn de basis voor het floreren van planten, dieren en mensen. Heijmans heeft bijvoorbeeld impact op omgevingscondities door mogelijke vervuiling en de uitstoot van broeikasgassen die leiden tot schade aan de biodiversiteit. Onze impact op klimaatverandering door emissies wordt uitgebreid beschreven in het hoofdstuk 'Klimaat'.
4. Natuur als grondstof: al onze grondstoffen, zoals hout, hennepvezel, grind en metaal, zijn afkomstig uit de natuur. Bij het winnen van deze grondstoffen bestaat een groot risico op verlies van biodiversiteit. Zo heeft Heijmans, zelfs bij het gebruik van bio-based materialen, impact op biodiversiteit in de keten.

Als wetenschappelijke basis voor de ontwikkeling van de Heijmans-impactfactoren zijn de vijf drukfactoren gebruikt die geïdentificeerd zijn door o.a. het Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES), de TNFD, de CSRD, Science Based Targets for Nature (SBTN) en andere organisaties, als de hoofdoorzaken achter de huidige wereldwijde afname in biodiversiteit.

Hoe de Heijmans-impactfactoren zich verhouden tot deze wetenschappelijke drukfactoren is te zien in de onderstaande tabel.

Heijmans	IPBES	ESRS E4 AR 4	TNFD Main Drivers	SBTN Pressure category
Ruimte voor de natuur	Ecosystem use and use change	Land-use, fresh water-use and sea-use change	Land/freshwater/ocean-use change	• Land use and land use change • Freshwater ecosystem use and change • Marine ecosystem use and change
Omgevingscondities	Climate change	Climate change	Climate change	GHG emissions
	Pollution	Pollution	Pollution / Pollution Removal	• Non-GHG air pollution • Water Pollution • Soil pollution • Solid waste
Natuur als grondstof	Resource exploitation	Direct exploitation	Resource use / replenishment	Water use
				Other resource use
Soorten rijkdom	Invasive and other	Invasive alien species	Invasive species and other	Other ecological disturbances
				Biological alternations and interferences

Natuur als Oplossing

Op dit moment wordt het onderdeel 'Natuur als Oplossing' nog ontwikkeld. In dit gedeelte van de visie wil Heijmans o.a. in kaart brengen hoe we de natuur als oplossing kunnen gaan inzetten in onze projecten. De verwachting is dat hier de versterking van ecosysteemdiensten een grote rol gaat spelen. Wel zijn er al verschillende maatregelen die worden genomen om natuur als oplossing te gebruiken, zie hiervoor het hoofdstuk 'Biodiversiteitsmaatregelen'.

Traceerbaarheid van materialen

Heijmans zet zich in voor transparantie en traceerbaarheid van producten, componenten en grondstoffen binnen de waardeketen om de milieu- en maatschappelijke impact te kunnen beperken. Een belangrijk voorbeeld en eerste stap is het gebruik van FSC- en PEFC-gecertificeerd hout, wat garandeert dat het hout afkomstig is uit verantwoord beheerde bossen. Door het voorkomen van houtkap in onverantwoord beheerde bossen voorkomen we zo ook uitstoot in emissies gelinkt aan ontbossing. Onze ambitie is om voor meerdere materialen de traceerbaarheid verder te versterken door samen te werken met leveranciers in onze keten en het verbeteren van datamanagement en monitoring van materiaalstromen de aankomende jaren.

Projectspecifiek beleid

Heijmans heeft nog geen locatiespecifiek beleid op locaties die in of nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden liggen zoals bepaald in de impact, afhankelijkheid risico en kansenanalyse. Wel heeft Heijmans specifieke beleidsonderdelen, die mogelijk locaties hebben in of nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden:

- De Natuurladder bij Heijmans Infra: Heijmans gebruikt de Natuurladder, die wij mede zelf ontwikkeld hebben, als leidraad voor biodiversiteit in infrastructurele projecten. Deze ladder richt zich op een cultuur- en gedragsverandering en biedt projecten praktische stappen om biodiversiteit en klimaatadaptatie te versterken. De Natuurladder is overgedragen aan het Deltaplan Biodiversiteitsherstel om deze nationaal in te zetten.
- Gebruik van NL Greenlabel: voor eigen gebiedsontwikkelingen past Heijmans het gebiedslabel van NL Greenlabel toe om duurzaamheidsinspanningen te beoordelen en stimuleren. Dit meet het label aan de hand van thema's zoals biodiversiteit, watermanagement, en mobiliteit. Heijmans vereist van elke eigen gebiedsontwikkeling een score van A of B sinds 2021. Via deze methodiek wordt niet alleen de ecologische impact gemeten, maar worden ook lokale kwaliteiten behouden en versterkt, bijvoorbeeld door natuurinclusief bouwen en de verbinding met groenblauwe structuren.

Dit beleid ondersteunt Heijmans' inzet om de natuurlijke omgeving rond operationele locaties duurzaam te beheren, met een focus op het behoud en de versterking van biodiversiteit.

Duurzaam land en bodembeheer

Heijmans heeft een duurzaam pachtbeleid in de maak, gericht op het bevorderen van bodemgezondheid, biodiversiteit en klimaatadaptatie. Dit beleid streeft naar het verminderen van stikstofuitstoot, het vergroten van biodiversiteit en het verminderen van hittestress door gerichte maatregelen in landbeheer.

Voor grasland wordt ingezet op de omschakeling naar gras-klavermengsels, een verbod op glyfosaat en het uitstellen van de maaidatum tot 1 juni. Voor bouwland wordt de omschakeling naar biobased teelt (zoals hennepvezel) gestimuleerd, met een glyfosaatverbod en niet-kerende grondbewerking als belangrijke speerpunten.

Heijmans erkent het belang van duurzaam bodembeheer en werkt samen met Wageningen University & Research (WUR) aan een kader met zeven principes voor gezonde bodempraktijken in stedelijke ontwikkeling. Deze richtlijnen ondersteunen projecten in het beschermen en versterken van bodemgezondheid door bodemonderzoek, minimalisatie van verstoring, preventie van verdichting, en het bevorderen van biodiversiteit. Hoewel deze bodemprincipes momenteel als kader dienen, biedt het voor de toekomst een basis voor verdere implementatie van beleid en bewuste bodempraktijken binnen de projecten van Heijmans.

Ontbossing

Heijmans importeert, gebruikt en exporteert hout voor haar werkzaamheden en eindproducten. Omdat Heijmans zich realiseert dat de inkoop van hout kan resulteren in ontbossing heeft Heijmans zich sinds 2011 gecommitteerd om zoveel mogelijk gecertificeerd hout te gebruiken. In 2024 bedroeg dit percentage 99,5%, op een totaal van ongeveer 12.144 m³ hout¹. Wanneer we de toegepaste hoeveelheid duurzaam hout in de FSC-Bosberekentool van Forest Stewardship Council zetten, zien we dat we in 2024 met één jaar houtgebruik 468.880 m² bos voor dertig jaar lang beschermen. Ook bieden we duurzame oplossingen en dragen waar mogelijk nature-based solutions aan.

¹ Gegevens zijn tot en met oktober 2024.

Maatregelen

Biodiversiteitsmaatregelen

Om de negatieve impact op biodiversiteit en ecosystemen te verkleinen zet Heijmans verschillende maatregelen in. Deze maatregelen zijn grofweg in te delen in vier type maatregelen:

- Meetinstrumenten
- Partnerschappen
- Onderzoeksprogramma's met externe partners
- Projectoverstijgende maatregelen

Hoewel Heijmans niet specifiek de mitigatiehiërarchie inzet als middel, is wel elke maatregel onder deze hiërarchie te vangen. Elke maatregel is ook gekoppeld aan een van de vier strategische biodiversiteitspijlars (**Ruimte voor Natuur, Soortenrijkdom**, Omgevingscondities en **Natuur als Grondstof**). Deze maatregelen zijn slechts een greep uit alle maatregelen die Heijmans neemt om zijn impact op biodiversiteit en ecosystemen te voorkomen, verminderen, herstellen of compenseren. Deze maatregelen dekken op dit moment (nog) niet de hele IRO af.

Er zijn momenteel geen geplande acties voor de (nabije) toekomst, aangezien de impact en afhankelijkheden nog niet volledig duidelijk zijn (zie ook referentie naar de LEAP-approach aan het begin van dit hoofdstuk).

Type maatregel		Uitleg	Impactfactor	Mitigatiehiërarchie	Scope	Tijdshorizon
Meetinstrumenten	Biobuddy	Ontwikkeling van nieuwe techniek om met behulp van sensoren en Artificial Intelligence (AI) biodiversiteit meetbaar te maken.	Soortenrijkdom	Avoidance & Restoration/ rehabilitation	Direct operations (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 ten minste toegepast binnen alle categorie 2 & 3 projecten van Infra en bouwteams.	Ruimte voor Natuur, Soortenrijkdom, Omgevingscondities	Avoidance (Vermijden), Minimisation, Restoration/ rehabilitation	Direct operations (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.	Ruimte voor Natuur, Soortenrijkdom, Omgevingscondities, Natuur als Oplossing	Minimisation (Minimaliseren)	Direct operations	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 broeikasgassen en geeft de mogelijkheid voor educatie en het vergroten van betrokkenheid van kinderen.	Ruimte voor Natuur	Restoration/ rehabilitation	Direct operations	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.	Soortenrijkdom	Restoration/ rehabilitation	Direct operations	Onbepaald, doorlopende samenwerking
Onderzoeksprogramma's	WAB (Wijk Als Biotoop) met Hogeschool Rotterdam	Het Wijk als Biotoop (WAB) onderzoeksproject wil de kracht van mensen, slimme technologie en data van planten én ecosystemen gebruiken voor het ontstaan van gezonde en veerkrachtige steden.	Ruimte voor Natuur, Soortenrijkdom	Restoration/ Rehabilitation	Direct operations	Oktober t/m december 2024
	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.	Ruimte voor Natuur, Soortenrijkdom	Avoidance	Direct operations	2022 t/m 2025
Projectoverstijgende maatregelen	Voorbeeldtuinen	Inspiratie voor kopers van nieuwbouwwoningen voor de inrichting van biodiverse en klimaatadaptieve tuinen.	Ruimte voor Natuur, Soortenrijkdom	Restoration/ rehabilitation	Direct operations	Onbekend, doorlopende maatregel
	Heijmans Gebiedslabel	Binnen het gebiedslabel zijn per thema verschillende concrete maatregelen opgezet die nu worden ingezet bij de gebiedsontwikkeling van vastgoed projecten	Ruimte voor Natuur, Soortenrijkdom, Omgevingscondities, Natuur als Oplossing	Verschilt per maatregel	Verschilt per maatregel	Onbekend, doorlopende maatregel

Natuur als Oplossing

Heijmans zet ook veelvuldig de natuur als oplossing (nature-based solutions) in binnen haar projecten en gebiedsontwikkelingen. Deze oplossingen zijn gericht op het inzetten van natuurlijke processen en ecosystemen om bij te dragen aan klimaatadaptatie, biodiversiteitsherstel en het welzijn van gemeenschappen. Door het combineren van technische kennis met ecologische principes, creëert Heijmans waarde op sociaal, economisch en ecologisch vlak. Enkele thema's waar de natuur momenteel als oplossing wordt ingezet zijn:

- Natuurinclusief bouwen: Heijmans past natuurinclusief bouwen toe om biodiversiteit te bevorderen binnen de gebouwde omgeving. Groene daken zijn voorkomende elementen in onze projecten, waarmee niet alleen esthetische waarde wordt toegevoegd, maar ook habitatruimte wordt gecreëerd voor vogels, insecten en andere soorten. Deze Ruimte voor Natuur draagt ook bij aan klimaatregulatie door hitte op te vangen, regenwater vast te houden en luchtkwaliteit te verbeteren. Hierdoor wordt de stedelijke omgeving niet alleen biodiverser, maar ook beter bestand tegen klimaatveranderingen zoals hittegolven en hevige regenval.
- Inheemse vegetatie en bestuivers: door inheemse planten in projectontwerpen te integreren, ondersteunt Heijmans lokale biodiversiteit en versterkt het de bestuivingsdiensten.
- Natuurvriendelijke oevers: Heijmans past natuurvriendelijke oevers toe langs waterpartijen bij haar projecten, wat o.a. biodiversiteitsvoordelen oplevert.
- Faunapassages en ecologische verbindingen: in samenwerking met partners creëert Heijmans ecologische corridors en faunapassages bij infrastructuurprojecten om versnipperde habitats te verbinden. Dit bevordert de veilige verplaatsing van diersoorten, wat genetische diversiteit vergroot en ecosystemen veerkrachtiger maakt.
- Groene oplossingen langs infrastructuur en verhardingen: Heijmans gebruikt regelmatig groene oplossingen zoals wadi's, groene bermen en vijvers nabij verhardingsprojecten, zoals straten en pleinen. Deze helpen om regenwater op te vangen en voorkomen oppervlakkige afstroom, wat de kans op overstromingen verlaagt en bijdraagt aan een veerkrachtige waterhuishouding.

Naast deze overkoepelende thema's zijn er nog meer thema's waar de natuur als oplossing wordt ingezet. Heijmans streeft naar het steeds meer inzetten van de natuur als oplossing, en wil dat dit de normale manier van denken wordt.

Doelstellingen

Heijmans heeft twee nieuwe specifieke biodiversiteitsdoelstellingen geformuleerd om de impact op biodiversiteit te verminderen in zijn directe werkzaamheden. Deze doelstellingen zijn verbonden aan de impactfactoren 'Ruimte voor Natuur' en 'Soortenrijkdom'. Deze doelstellingen zijn absoluut geformuleerd en tijdsgebonden. Voor de impactfactoren 'Omgevingscondities' en 'Natuur als Grondstof' zijn dit jaar nog geen specifieke biodiversiteitsdoelen bepaald. Wel zijn er specifieke doelstellingen bepaald op het gebied van klimaatverandering en water, deze zijn te vinden in de respectievelijke hoofdstukken 'Klimaat' en 'Water'. Deze doelstellingen zorgen dus ook voor de vermindering van de impact op biodiversiteit en ecosystemen door onze directe werkzaamheden. Ze dekken op dit moment (nog) niet de hele IRO af.

Impactfactor	Doel	Koppeling IRO	Metric	Unit
Ruimte voor Natuur	Vanaf 2030 voegt elk materieel bevonden project netto oppervlakte 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	Nog geen specifiek biodiversiteitsdoel bepaald. Klimaatdoelstellingen dragen hier wel bij.	Nader te bepalen.	Niet van toepassing.	Niet van toepassing.
Natuur als Grondstof	Nog geen specifiek biodiversiteitsdoel bepaald.	Nader te bepalen.	Niet van toepassing.	Niet van toepassing.

Op basis van de bedrijfsactiviteiten die plaatsvinden bepalen we de materialiteit van een project. Vanaf 2025 beginnen we met de eerste metingen op een aantal projecten, echter hebben we nog geen definitieve tijdslijn waarop we voor de gehele organisatie over deze doelstellingen kunnen rapporteren.

Methode van opstellen en aannames gebruikt

De doelstellingen voor de impactfactoren 'Ruimte voor Natuur' en 'Soortenrijkdom' zijn opgesteld via de onderstaande methode:

- Integratie met de vier impactfactoren: de eerste stap van het proces was het afstemmen van de biodiversiteitsdoelen op de vier biodiversiteitsimpactfactoren van Heijmans.
- Aansluiting op wetenschappelijke en internationale doelstellingen: in de volgende stap is gekeken naar de relevante internationale doelstellingen & frameworks.
- Integratie met meetmethoden en monitoring: Vervolgens is er gekeken naar de haalbaarheid van het meten en monitoren van de gestelde doelen.
- Doelen zijn SMART gemaakt: SMART-methodologie zorgt ervoor dat je doelen duidelijk, haalbaar, en meetbaar zijn.
- Interne evaluatie: de doelstellingen zijn vervolgens intern geëvalueerd door inhoudelijke experts, themaleiders, de raad van bestuur en de verantwoordelijken voor duurzaamheid binnen de bedrijfsstromen.

Aansluiting op internationale doelstellingen en de mitigatie hiërarchie

De twee nieuwe doelstellingen sluiten momenteel goed aan bij verschillende internationale frameworks. De belangrijkste is het Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework (GBF), dat bestaat uit 23 mondiale doelstellingen om de wereldwijde achteruitgang van biodiversiteit en ecosystemen tegen te gaan. Onze doelstellingen dragen bij aan verschillende doelstellingen van het Global Biodiversity Framework (GBF).

De doelstellingen van Heijmans kunnen worden ingedeeld onder de stap 'Restore' van de mitigatieladder. Deze stap richt zich op het herstellen en verbeteren van de biodiversiteit en ecosysteemdiensten die door menselijke activiteiten zijn aangetast.



Materiaalgebruik en circulaire economie

Heijmans streeft naar het volledig beheersen van materiaalstromen, inclusief bijbehorende verdienmodellen. Het doel is niet alleen de afhankelijkheid van schaarse grondstoffen te verminderen en leveringszekerheid te garanderen, maar ook om de negatieve materiaalimpact op broeikasgassen, water en biodiversiteit te verminderen ten behoeve van een gezonde leefomgeving. Materiaalgebruik is immers een belangrijke veroorzaker van klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en vervuiling.

De toenemende schaarste van grondstoffen, de groeiende milieu-impact van het materiaalgebruik in de bouw en de veranderende marktvraag naar duurzame oplossingen hebben Heijmans ertoe aangezet een beleid rondom materiaalgebruik en circulariteit te ontwikkelen. We pakken een proactieve rol in de transitie naar een circulaire bouwconomie. Deze rol wordt, aan de hand van onze visie en aanpak het voor verminderen van onze negatieve impact en het vergroten van onze bijdrage aan een circulaire economie, uiteengezet in het grondstoffen- en circulariteitsbeleid. Het beleid is van toepassing op de eigen operatie van Heijmans, alle bedrijfsstromen binnen Heijmans én een zo groot mogelijk deel van de waardeketen waarin Heijmans acteert. Zo zijn niet alleen onze eigen medewerkers maar ook onderaannemers, leveranciers en opdrachtgevers essentieel voor de implementatie en borging van het beleid.

Impacts, risico's en kansen

Uit de analyse van de dubbele materialiteit is er een impact gedefinieerd op Materiaaluitstromen met betrekking tot producten en diensten:

IRO nr.	Onderwerp	Omschrijving	Strategie	Type impact	Waardeketen	Tijdshorizon	Impact Materialiteit		Financiële Materialiteit	
							Positief	Negatief	Kans	Risico
5	Materiaaluitstromen m.b.t. producten en diensten	De impact op de natuur en het klimaat door gebouwen en infrastructuur ontworpen en gebouwd door Heijmans volgens circulaire principes (levensduurverlenging, repareerbaarheid en recycling) en bewust gebruik van primaire materialen.	Duurzaamheid	Huidig		KT MT LT				

Upstream Eigen operatie Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

Rol in circulair ecosysteem

Het beleid van Heijmans op materiaalgebruik en circulaire economie is gericht op het beheersen van materiaalstromen om zo het aandeel primaire, niet-hernieuwbare grondstoffen te verlagen en het concept afval te elimineren. Dit leidt indirect tot een betere milieuprestatie van het materiaalgebruik en terugdringen van de broeikasgas-uitstoot.

Circulaire economie is een belangrijk onderdeel in de waardecreatie van Heijmans. In 2030 willen we een positieve impact realiseren voor de aarde met al ons werk. En dat doen we circulair, waarbij het materiaalgebruik niet alleen het primaire materiaalgebruik terugdringt, maar ook bijdraagt aan de bold statements op broeikasgassen, water en biodiversiteit.

Circulaire economie richt zich op het verminderen van gebruik van primaire, niet-hernieuwbare grondstoffen, het verlengen van de levensduur van materialen en het elimineren van afval, zowel in de biosfeer als technosfeer, aan de hand van vier strategieën:

- Narrowing the loop: het beperken van materiaalgebruik door efficiëntere productie en minimalisering van afval in de productie- en gebruiksfase
- Substituting the loop: het vervangen van primaire/eindige grondstoffen door duurzaam geproduceerde hernieuwbare grondstoffen of alternatieve primaire grondstoffen met minder milieudruk
- Slowing the loop: het verlengen van de levensduur van producten en materialen door middel van onderhoud, hergebruik en herstel
- Closing the loop: het sluiten van de kringloop door het inzetten van gerecyclede materialen en het maximaliseren van materiaalhergebruik

Heijmans geeft bijzondere aandacht aan levensduurverlenging (slowing the loop) van biobased materialen. Dit draagt niet alleen bij aan het terugdringen van primaire, niet-hernieuwbare grondstoffen, maar ondersteunt ook de langetermijnopslag van broeikasgassen, wat de impact op het klimaat versterkt.

Beleid

Het beleid richt zich specifiek op grondstofgebruik van de eigen operatie en de uitgaande materiaalstromen en raakt hiermee ook de downstreamwaardeketen, zoals klanten, afvalverwerkers en slopers. Dit komt overeen met de uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse, waarbij specifiek wordt gekeken naar de rol van CO₂-negatieve materialen die op circulaire manier worden toegepast. Beleid op inkomende materialen wordt in de komende jaren geïntroduceerd en zal zich in de waardeketen richten op producten, leveranciers en onderaannemers.

Hoofdpunten

We streven ernaar om organisatiebreed volledig inzicht in alle inkomende en uitgaande materiaalstromen te krijgen op basis van de inkooplijst (spend) en specifieke data van producten, leveranciers en slopers. In deze lijst wordt extra aandacht gegeven aan het aandeel CO₂-negatieve materialen en de circulaire toepassingen ervan (substituting the loop).

In alle projecten met een omzet boven de tien miljoen euro wordt een milieuprestatieberekening (bijvoorbeeld MPG/MKI) gemaakt op object- of materiaalniveau, om de milieu-impact te bepalen en om daarmee de risico's van grondstoffen af te wegen.

Alle afvalstromen van Heijmans worden gemonitord en inzichtelijk gemaakt in het dashboard afvalbeheer, waarin de hoeveelheid restmateriaal, scheiding restmateriaal op de bouwplaats en hergebruik restmateriaal worden gepresenteerd (narrowing the loop).

Het beleid is in lijn met de uitgangspunten van het grondstoffenakkoord dat in 2018 ook door Heijmans is ondertekend. Daarnaast heeft Heijmans Het Nieuwe Normaal ondertekend. Dat is een standaard ontwikkeld door opdrachtgevers én opdrachtnemers met haalbare én ambitieuze circulaire prestaties voor circulair bouwen.

Maatregelen en doelstellingen

Momenteel zijn er geen acties en doelstellingen geformuleerd voor materiaalgebruik en circulaire economie. Terwijl de energietransitie volop gaande is, herkent Heijmans dat de materiaaltransitie nog in de kinderschoenen staat. Inmiddels is de relatie gelegd tussen het materiaalgebruik en de broeikasgas-uitstoot en worden in het klimaatplan duidelijke acties opgesteld om de broeikasgasemissies vanuit materiaalgebruik terug te dringen (substitute the loop). Echter, daadwerkelijk kringlopen sluiten in zowel de bio- als technosfeer vergt een grote verandering in bestaande ketens, wat draagvlak vraagt bij alle partijen. Op projectbasis (zoals De Nieuwe Post) of voor specifieke materiaalstromen (zoals beton), is Heijmans in staat ketens anders te organiseren en technische én biobased materialen in de kringloop te houden (closing the loop). Sectorbreed is circulair bouwen echter niet georganiseerd, waardoor opschalen ook voor Heijmans een lastige opgave is. Tevens kunnen circulaire verdienmodellen nog niet succesvol toegepast worden, met name omdat materialen onvoldoende gewaardeerd worden (uitgedrukt in restwaarde of CO₂-belasting). Om deze reden zijn er dan ook (nog) geen specifieke doelstellingen gesteld voor materiaalgebruik en circulaire economie buiten de afhankelijkheid op het terugdringen van CO₂e. Heijmans is voornemens om doelstellingen te bepalen voor afval (tonnen), herkomst (% primaire grondstoffen), demontabelheid van uitgaande materiaalstromen en milieu-impact (MPG/MKI) van materiaalgebruik.

In de periode 2025-2027 geeft Heijmans acties vorm die naast de CO₂e-reductie ook zorgen dat het materiaalgebruik en circulaire economie verbeterd worden binnen de organisatie. De volgende acties staan hierin centraal.

1. Inzet materiaalstroomanalyses voor inkomende materiaalstromen bij alle projecten van Heijmans
2. Verplicht demontageplan bij toepassing biobased materialen
3. Datagedreven duurzaamheid introduceren voor het materiaalgebruik, om LCA-databases, productcatalogi en marktplaatsen te koppelen aan primaire processen van Heijmans (substituting the loop)
4. Verkenning van circulaire verdienmodellen aan de hand van pilots bij kortcyclische materialen (closing the loop)

Maatstaven

Kijkend naar ons businessmodel leveren we een aantal diensten:

- Verkopen van nieuwe woningen
- Realiseren (evt. inclusief ontwerpen) van nieuwe woningen, gebouwen en infrastructuur
- Onderhoud en beheer gebouwen en infrastructuur
- Renoveren woningen, gebouwen en infrastructuur

Hier zijn ook een aantal basisprocessen aan gekoppeld: ontwerpen, realiseren, onderhoud en beheer, renoveren, verkopen. Op basis van deze bedrijfsactiviteiten leveren wij uiteindelijk woningen, gebouwen (inclusief technische installaties) en infrastructuren op als eindproduct. In de basis zijn de eindproducten van Heijmans niet standaard ontworpen volgens circulaire principes, dit komt slechts voor op projectbasis.

Levensduur

De daadwerkelijke levensduur, dan wel het mogelijke gebruik, van een woning en gebouw kan erg variëren. Dit is afhankelijk van de wijze waarop de gebruiker en/of eigenaar uiteindelijk het gebouw onderhoudt. In het Besluit Bouwwerken Leefomgeving (artikel 4.12) is de hoofdregel dat een gebouw, dus ook een woning, minimaal vijftig jaar mee moet gaan. Voor gebouwen en woningen die gebouwd zijn met hout of andere CO₂-negatieve materialen geldt eenzelfde levensduur van vijftig jaar.

Als we het over infrastructuren hebben, bedoelen we wegen of kunstwerken. Met kunstwerken worden bouwwerken bedoeld die te maken hebben met infrastructuur, bijvoorbeeld een aquaduct of tunnel. Voor wegen is geen wettelijke levensduur bepaald. De ontwerplevensduur van wegen wordt vaak gebaseerd op richtlijnen zoals die van CROW of de Rijkswaterstaat Standaard RAW Bepalingen. Voor kunstwerken is volgens de richtlijn beoordeling kunstwerken een levensduur van honderd jaar bepaald. Ook hier geldt dat voor infrastructurele bouwwerken die opgebouwd zijn uit houten of andere CO₂-negatieve materialen, een levensduur van honderd jaar geldt.

Repareerbaarheid

Repareerbaarheid van onze producten is niet eenduidig, en het omvat meer dan enkel reparatie. In de bouwsector spreken wij van beheer en onderhoud, en renovatie van bouwwerken. Dit doet Heijmans voor alle drie de productgroepen. Op projectbasis wordt beheer en onderhoud vastgelegd in het Meerjarig Onderhoudsplan (MJOP) voor een specifieke periode conform NEN 2767. In het MJOP wordt vastgesteld wat het geplande onderhoud is voor een specifieke periode (10-25 jaar), zodat activiteiten gericht en efficiënt gepland kunnen worden en onderhoudsbudgetten kunnen worden beheerst. Voor bouwwerken die van hout of andere CO₂-negatieve materialen zijn gebouwd, geldt nog geen aparte aanpak voor beheer & onderhoud of reparatie.

We hebben geen gegevens om de levensduur of reparatie te vergelijken met het sectorgemiddelde.

Recyclen

Voor verpakkingen heeft Heijmans een duidelijk circulair beleid opgesteld rondom recyclebaarheid, dat toeziet op het herbruikbaar dan wel recyclebaar aanleveren van alle verpakkingsmaterialen door leveranciers en onderaannemers (narrowing the loop).

Recyclebare inhoud van complexe producten als bouwwerken is uitdagend om vast te leggen. Op verzoek van de klant wordt gewerkt met een commercieel materiaalpaspoort, maar dat wordt niet standaard in alle projecten toegepast. In het geval van het opstellen hiervan, wordt in combinatie met een materiaalstroomanalyse in kaart gebracht wat de end-of-life scenario's zijn en op basis van het materiaalgewicht het percentage van recyclebare content bepaald. Paspoorten van Heijmans zijn in lijn met de richtlijnen die door CB'23 zijn opgesteld binnen Paspoorten voor de bouw.

Toegepaste materialen die broeikasgassen opslaan worden in nationale milieudatabases verondersteld verbrand te worden na gebruik. Binnen Heijmans wordt het overgrote deel van alle uitstromende materialen gerecycled of voor opwekking van groene stroom gebruikt, echter, is het niet bekend welk aandeel recycling hierin heeft. Het demontabel maken van bouwwerken met CO₂-negatieve materialen is een beleidspunt binnen Heijmans de komende jaren, om zo het aandeel verbranden te verkleinen en het aandeel recycling en hergebruik te verhogen.



EU Taxonomie

In 2020 trad de EU Taxonomie (EU 2020/852) in werking. De EU Taxonomie maakt onderdeel uit van de EU Green Deal, Europa's strategie om in 2050 het eerste klimaatneutrale continent te worden. De EU Taxonomie dient als een classificatiesysteem waarin opgesomd staat welke activiteiten als ecologisch duurzaam kunnen worden beschouwd en welke niet. Voor inhoudelijke informatie over de Taxonomie wordt verwezen naar de website van de Europese Unie.^[1]

Heijmans valt onder de scope van de EU Taxonomie. Dit rapportagejaar vereist de EU Taxonomie dat voor alle zes in de EU Taxonomie benoemde milieudoelstellingen onderzoek wordt gedaan naar 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 naar 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 zeven Commission notice documents met EU Taxonomy Frequently Asked Questions

Vanuit de beschrijvingen van activiteiten in de ISO9001 en ISO14001 certificaten van de verschillende bedrijfsstromen is door Heijmans een zo granulair mogelijke opsplitsing gemaakt van de bedrijfsactiviteiten (bijvoorbeeld onderscheid tussen aanleg infrastructuur voor spoorverkeer, wegverkeer, waterverkeer, et cetera), om deze vervolgens aan de beschrijvingen van de Taxonomie activiteiten te spiegelen.

- Samengevat tot het hoogste abstractieniveau onderneemt Heijmans primair - al dan niet via haar dochterondernemingen - economische activiteiten in de volgende werkvelden:
- Het ontwerpen, uitvoeren en onderhouden van boven- en ondergrondse infrastructuur voor het vervoer van mensen, goederen en energie over land, lucht en water.
 - Het ontwikkelen, ontwerpen, uitvoeren, onderhouden en renoveren van (projecten in) de gebouwde omgeving.
 - Het ontwerpen, uitvoeren en onderhouden van energiesystemen in gebouwen, gekoppeld aan het verkopen en factureren van energie aan gebruikers.

Op basis van deze rubricering zijn de bedrijfsactiviteiten van Heijmans gespiegeld aan de economische activiteiten binnen de Taxonomie. De eind 2023 gepubliceerde documenten vanuit de EU hebben daarbij aanleiding gegeven om ten opzichte van voorgaand rapportagejaar aanvullende milieudoelstellingen waarin Heijmans bedrijfsactiviteiten verricht te classificeren als van toepassing. In de tabel TAXO1 staan de economische activiteiten benoemd waarin omzet wordt gegenereerd dan wel investeringen in worden gedaan.

TAXO1 - Eligible economische activiteiten gekoppeld aan bedrijfsstromen

Economische activiteiten en -doelen			Bedrijfsstromen
4.1	KM, KA	Elektriciteitsopwekking met behulp van fotovoltaïsche zonne-energie technologie	Verbinden
4.8	KM, KA	Elektriciteitsopwekking uit bio-energie	Verbinden
4.9	KM, KA	Transmissie en distributie van elektriciteit	Verbinden
4.15	KM, KA	Distributie van stadsverwarming en -koeling	Verbinden
5.1	KM, KA	Bouw, uitbreiding en exploitatie van systemen voor winning, behandeling en distributie van water	Verbinden
5.2	KM, KA	Vernieuwing van systemen voor winning, behandeling en distributie van water	Verbinden
5.3	KM, KA	Bouw, uitbreiding en exploitatie van systemen voor opvang en behandeling van afvalwater	Verbinden
5.4	KM, KA	Vernieuwing van systemen voor opvang en behandeling van afvalwater	Verbinden
6.5	KM, KA	Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	Wonen/Werken/ Verbinden
6.6	KM, KA	Goederenvervoer over de weg	Wonen/Werken/ Verbinden
6.13	KM, KA	Infrastructuur voor persoonlijke mobiliteit, fietslogistiek	Verbinden
6.14	KM, KA	Infrastructuur voor spoorvervoer	Verbinden
6.15	KA	Infrastructuur voor wegvervoer en openbaar vervoer	Verbinden
7.1	KM, KA	Bouw van nieuwe gebouwen	Wonen/Werken/ Verbinden
3.1	CE		
7.2	KM, KA	Renovatie van bestaande gebouwen	Wonen/Werken
3.2	CE		
7.3	KM, KA	Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting	Werken/Verbinden
7.4	KM, KA	Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen (en parkeerplaatsen verbonden aan gebouwen)	Werken/Verbinden
7.5	KM, KA	Installatie, onderhoud en reparatie van instrumenten en apparaten voor het meten, regelen en controleren van de energieprestaties van gebouwen	Werken
7.6	KM, KA	Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	Werken/Verbinden
7.7	KM, KA	Verwerving en eigendom van gebouwen	Wonen
9.1	KM	Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie	Wonen/Werken/ Verbinden

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 gezamenlijke bedrijfsactiviteiten wordt verkregen (zie jaarrekening 1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening).

Binnen de bedrijfsstromen is de omzet per bedrijf op projectniveau ondergebracht in een van de vastgestelde economische activiteiten, op basis van omschrijving en inhoud van het betreffende project. Intercompany-omzet is daarbij uitgesloten, om dubbel telling van omzet te voorkomen. Tegelijkertijd is de omzet op projectniveau getoetst op eligibility.

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 CO₂-uitstoot – zo veel als mogelijk aan het milieudoel Klimaatmitigatie (KM) te koppelen.

In tegenstelling tot de verantwoording over boekjaar 2023 rapporteert Heijmans geen eligible omzet ten aanzien van de economische activiteiten 6.15 KA en 6.16 KA. Dit wordt veroorzaakt door een andere interpretatie van de gedelegeerde verordeningen en gerelateerde FAQ's waar specifiek in wordt benadrukt dat aan 'adapted' economische activiteiten, zonder kenmerk van het enabling karakter in de beschrijving van de economische activiteit, geen opbrengsten mogen worden toegekend.

Dit heeft tot gevolg dat het aandeel eligible omzet over 2024 lager is dan vorig jaar gerapporteerd, namelijk 72,0% in 2024 tegenover 90,9% in 2023. In het geval dat gelijke uitgangspunten zouden zijn toegepast zou het aandeel eligible omzet in 2024 nagenoeg gelijk zijn met het aandeel eligible omzet in 2023 (72,7%).

De voornaamste economische activiteiten waarin Heijmans eligible omzet genereert, zijn onder te brengen in de economische activiteit 7.1 KM Bouwen van nieuwe gebouwen en 7.2 KM Renovatie van bestaande gebouwen. In de milieuactiviteit 7.1 KM is ook de omzet opgenomen uit de verkoop van voor bewoning bestemde gronden.

Door de additioneel toegevoegde milieudoelstellingen is de situatie ontstaan dat omzet aan meerdere economische activiteiten kan worden gealloceerd. Zie de tabel TAXO2 voor een overzicht van de allocaties.

TAX02 - Eligibility en alignment aandeel per milieudoelstelling

Milieudoelen	Aandeel van de omzet / totale omzet		Aandeel CapEx / totaal CapEx		Aandeel OpEx / totaal OpEx	
	Op de Taxonomie afgestemd per doelstelling	Voor de Taxonomie in aanmerking komend per doelstelling	Op de Taxonomie afgestemd per doelstelling	Voor de Taxonomie in aanmerking komend per doelstelling	Op de Taxonomie afgestemd per doelstelling	Voor de Taxonomie in aanmerking komend per doelstelling
KM	14,6%	72,0%	1,7%	63,9%	0,0%	43,2%
KA	0,0%	72,0%	0,0%	63,9%	0,0%	38,7%
WTR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CE	0,0%	61,6%	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%
PBV	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BIO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tijdens de toetsing op eligibility wordt meteen de omzet geïdentificeerd die op grond van de aanwezige projectinformatie als non-eligible geclassificeerd moet worden. Zoals hierboven beschreven, classificeert Heijmans de omzet in de economische activiteiten 6.15 KA en 6.16 KA op grond van de nadere toelichting op de Climate Delegated Act als non-eligible. Aanvullend wordt omzet in air-side luchthaveninfrastructuur als mede in onderhoud aan start- en landingsbanen structureel als non-eligible geclassificeerd, omdat Heijmans niet kan aantonen dat betreffende infrastructuur alleen wordt gebruikt door vliegtuigen zonder CO₂-uitstoot. De omzet van de businessunit die binnen de bedrijfsstroom Verbinden verantwoordelijk is voor elektrische installaties bij weg-infrastructuur wordt geclassificeerd als non-eligible, omdat deze elektrische installaties binnen economische activiteit 6.15 KA specifiek worden uitgesloten. Daarnaast wordt omzet in de telecommunicatie en omzet uit werkzaamheden bij opdrachtgevers in de petrochemie conform de voorwaarden in de verordening geclassificeerd als non-eligible.

Eligibility van Capital Expenditures

De Capital Expenditures (CapEx) bestaan uit Leases toevoegingen conform jaarrekening 6.11 Leases, alsmede investeringen in materiële vaste activa (MVA) conform jaarrekening 6.10 Materiële vaste activa en investeringen in immateriële vaste activa (IVA) conform jaarrekening 6.12 Immateriële vaste activa. De eligible CapEx bestaat in boekjaar 2024 uit € 47,8 miljoen aan Leases toevoegingen, € 27,4 miljoen aan Investerings materiële vaste activa en € 1 miljoen aan Investerings immateriële vaste activa.

In de eligibility analyse van de CapEx-KPI is onderscheid gemaakt in leases en investeringen die direct toewijsbaar zijn aan economische activiteiten en overige leases en investeringen. Direct toewijsbaar, en daarmee eligible, zijn 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 industrieel bouwen woningfabriek in Heerenveen (economische activiteit 7.1 KM) en investeringen in huisvesting en bedrijfsgebouwen (economische activiteit 7.7 KM).

De overige leases en investeringen bevatten investeringen die aan een plan voor verduurzaming van de bedrijfsvoering gerelateerd zijn. Deze investeringen zijn door Heijmans als eligible aangemerkt. Heijmans maakt onderscheid tussen elektrisch- en niet elektrisch aangedreven materieel. Van de eerstgenoemde categorie veronderstelt Heijmans dat deze bijdragen aan de milieudoelstelling en deze zijn om die reden betrokken in de uitgevoerde KPI analyses. Het betreffen investeringen in een elektrische torenkraan binnen de bedrijfsstroom Wonen en elektrisch materieel in de bedrijfsstromen Wonen, Werken en Verbinden. Deze investeringen helpen om de beleidsdoelstellingen ten aanzien van Scope 1 en Scope 2 emissies te behalen.

Overige leases en investeringen, die niet onder een plan voor verduurzaming te rubriceren zijn, worden als non-eligible gelabeld.

Alle beoordeelde CapEx posten zijn direct toegewezen aan de bedrijfsstromen Wonen, Werken en Verbinden.

Op 1 oktober 2024 heeft Heijmans de aandelen van Van Gisbergen overgenomen. De overgenomen materiële vaste activa hadden op het moment van overname een boekwaarde van in totaal € 1,7 miljoen (zie ook 6.2 Bedrijfscombinaties in de jaarrekening), bestaande uit € 0,6 miljoen materiële vaste activa in eigendom en € 1,1 miljoen gebruiksrechten op geleasede activa. In verband met de korte periode tot het opstellen van de Jaarrekening is Heijmans niet in de gelegenheid geweest om de inhoudelijke analyse voor toewijzing naar eligible economische activiteiten te voltooien. Deze investering is derhalve in zijn geheel als non-eligible aangemerkt.

Ontwikkelingen in de regelgeving en voortschrijdend inzicht in rapportage-eisen hebben aanleiding gegeven om de eligibility analyse van de CapEx te herzien ten opzichte van voorgaande rapportagejaren. In boekjaar 2023 heeft Heijmans 69,4% eligible CapEx gerapporteerd. De CapEx rapportage over het boekjaar 2023 is herzien om aan te sluiten op de nieuwe uitgangspunten. Bij gelijke uitgangspunten kent boekjaar 2024 een groter aandeel eligible CapEx ten opzichte van 2023 (63,9% in 2024 tegenover 51,2% in 2023).

Eligibility van Operating Expenditures
De Operating Expenditures (OpEx) bestaan uit Leases kort conform jaarrekening 6.11 Leases alsmede Kosten Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie en Kosten Beheer en Onderhoud conform jaarrekening 6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling. De eligible OpEx bestaat in boekjaar 2024 uit € 129,8 miljoen aan Leases kort, € 13,2 miljoen aan Kosten onderzoek, ontwikkeling en innovatie, alsmede € 3,4 miljoen aan Kosten beheer en onderhoud.

In de eligibility analyse van de OpEx is onderscheid gemaakt in leases en kosten die direct toewijsbaar zijn aan economische activiteiten en overige leases en kosten. Direct toewijsbaar, en daarmee eligible, 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).

Binnen de overige leases en kosten wordt de post Asfaltverwerking, die toeziet op onderhoud van machines voor asfaltverwerking, als eligible geclassificeerd.

Overige leases kort en kosten die niet onder een plan voor verduurzaming te rubriceren zijn, worden als non-eligible gelabeld. Het gaat daarbij om niet nader gespecificeerde huur- en leasekosten van materieel en hardware, alsmede kosten voor beheer en onderhoud van overige bedrijfsmiddelen.

Alle beoordeelde OpEx posten zijn direct toegewezen aan de bedrijfsstromen Wonen, Werken en Verbinden.

Ontwikkelingen in de regelgeving en voortschrijdend inzicht in rapportage-eisen hebben aanleiding gegeven om de eligibility analyse van de OpEx te herzien ten opzichte van voorgaande rapportagejaren. In boekjaar 2023 heeft Heijmans 74,5% eligible OpEx gerapporteerd. De OpEx rapportage over het boekjaar 2023 is herzien om aan te sluiten op de nieuwe uitgangspunten. Bij gelijke uitgangspunten kent 2024 een groter aandeel eligible OpEx ten opzichte van 2023 (47,8% in 2024 tegenover 44,7% in 2023).

Alignment

Heijmans heeft onderzoek gedaan naar de relevantie van de in de paragraaf Eligibility genoemde geïdentificeerde economische activiteiten binnen de eigen strategie. Uit dit onderzoek is gebleken, dat twee economische activiteiten zowel in de strategie als in de eligibility analyse naar voren komen als omvangrijke bedrijfsactiviteiten.

Dit zijn de activiteiten 7.1 KM Bouw van nieuwe gebouwen en 7.2 KM Renovatie van bestaande gebouwen. Samen vertegenwoordigen deze twee activiteiten ongeveer 62% van de totale omzet van Heijmans. Voor alle eligible economische activiteiten is in 2024 onderzocht of aan de alignment criteria is voldaan.

De omzet, investeringen en operationele kosten van activiteiten waarvoor bewijslasten nog niet aanwezig zijn en/of centraal voorhanden zijn, zijn opgenomen als non-aligned. Aanvullend is als gevolg van het ontbreken van informatie en documentatie binnen de bedrijfsstroom Wonen geen onderzoek gedaan naar de alignment-potentie van zowel het in 2023 overgenomen Van Wanrooij als het in 2024 overgenomen Van Gisbergen. De omzet (gezamenlijk € 299 miljoen) alsmede investeringen en operationele kosten van beide bedrijven zijn opgenomen als non-aligned.

Alignment van de omzet

Bij de economische activiteit 7.2 KM Renovatie van bestaande gebouwen zijn individuele projecten beoordeeld op alignment. De individuele projecten binnen deze economische activiteit zijn 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 activiteit onderzocht aan de hand van voorbeeldprojecten. Het alignment-percentages ten gevolge van de beoordeelde voorbeeldprojecten is vervolgens geëxtrapoleerd naar het geheel van gelijksoortige projecten binnen de bedrijven Vastgoed en Woningbouw.

Om alignment aan te tonen, wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van project gerelateerde informatie. De voornaamste bewijslasten worden als volgt voorzien:

Economische activiteiten 7.1 KM en 7.2 KM

- Bij de economische activiteiten 7.1 KM en 7.2 KM worden de belangrijkste Substantiële Bijdrage Criteria aangetoond middels BENG-berekeningen. Bij economische activiteit 7.1 KM wordt gebruik gemaakt van de wettelijk vereiste berekening, bij economische activiteit 7.2 KM is de berekening gecorrigeerd door het weglaten van op het gebouw opgewekte duurzame energie.
- In aanvulling op de door het bevoegd gezag voorgeschreven klimaatadaptatiemaatregelen in de bestemmingsplannen, stelt Heijmans ten behoeve van GEAD-1 Klimaatadaptatie voor ieder project een klimaatadaptatierapport op. Het rapport definieert de relevante klimaatrisico's. Passend bij de woonproducten van Heijmans, worden in de rapporten ook de eventueel van toepassing zijnde beheersmaatregelen aangegeven.
- Bij GEAD-4 Circulaire Economie wordt het samen met afvalverwerkende partners ingerichte afvaldashboard ingezet om aan te tonen dat meer dan 70% van het bouw- en slooppafval wordt hergebruikt. Tevens is voor ieder woonproduct een losmaakbaarheidsanalyse volgens ISO 20887 uitgevoerd.
- De bouw van nieuwe gebouwen en renovatie van bestaande gebouwen hebben GEAD-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.

Bij de economische activiteit 7.1 KM is een groei zichtbaar van de omzet die in overeenstemming is met de Substantiële Bijdrage Criteria en de GEAD-criteria in absolute waarde (van € 314 miljoen in 2023 naar € 365 miljoen in 2024). Door de toevoeging van de omzet van Van Wanrooij in de Taxonomie-beoordeling van 2024 is de eligible omzet van economische activiteit 7.1 KM dusdanig gegroeid, dat er sprake is van een lichte krimp als de aligned omzet in deze activiteit wordt gerelateerd aan de totale omzet van Heijmans (van 14,8% in 2023 naar 14,1% in 2024).

Bij economische activiteit 7.2 KM wordt in 2024 voor het eerst alignment bereikt op een tweetal projecten. Samen zijn deze projecten goed voor een bijdrage van 0,5% aan de totale alignment score van Heijmans.

De komende jaren zet Heijmans zich in om zowel de eigen informatieverzamelingssystemen op project- en groepsniveau alsmede informatieverzoeken aan opdrachtgevers uit te breiden met het oog op het verder betrekken van de EU Taxonomie vereisten in de bedrijfsactiviteiten, teneinde een zo hoog mogelijk alignment percentage te kunnen realiseren.

In de tabel TAX03 zijn de resultaten van de eligibility en alignment analyse van de omzet-KPI van Heijmans opgenomen.

Boekjaar 2024	Jaar			Criteria inzake substantiële bijdrage							GEAD-criteria ("geen ernstige afbreuk doen aan")										
Economische activiteiten	Code	Omzet	Aandeel omzet 2024	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Minimumgaranties	Aandeel van op taxonomie afgestemde (A.1.) of ervoor in aanmerking komende (A.2.) omzet, jaar 2023	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitieondersteunende activiteit		
		€ x 1.000	%	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	%	F	T		
A. VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																					
A.1. Ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd)																					
Bouwen van nieuwe gebouwen	KM 7.1	€ 365.103	14,1%	J	N	niak	niak	N	niak	J	J	J	J	J	J	J	14,8%				
Renovatie van bestaande gebouwen	KM 7.2	€ 12.009	0,5%	J	N	niak	niak	N	niak	J	J	J	J	J	J	J	0,0%		T		
Omzet ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd) (A.1.)		€ 377.112	14,6%	14,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	J	J	J	J	J	J	J	14,8%				
Waarvan faciliterend		€ 0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	J	J	J	J	J	J	J	0,0%				
Waarvan transitieondersteunend		€ 12.009	0,5%	0,5%						J	J	J	J	J	J	J	0,0%				
A.2. Voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten)																					
Elektriciteitsopwekking met behulp van fotovoltaïsche zonne-energie technologie	KM 4.1 KA 4.1	€ 628	0,0%	iak / niak iak	iak / niak iak	iak / niak niak	iak / niak niak	iak / niak niak	iak / niak niak											0,0%	
Elektriciteitsopwekking uit bio-energie	KM 4.8 KA 4.8	€ 1.187	0,0%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,0%	
Transmissie en distributie van elektriciteit	KM 4.9 KA 4.9	€ 157.149	6,1%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											5,2%	
Distributie van stadsverwarming en -koeling	KM 4.15 KA 4.15	€ 17.958	0,7%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											1,1%	
Bouw, uitbreiding en exploitatie van systemen voor winning, behandeling en distributie van water	KM 5.1 KA 5.1	€ 8.824	0,3%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,6%	
Vernieuwing van systemen voor winning, behandeling en distributie van water	KMS.2 KA 5.2	€ 10.468	0,4%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,2%	
Bouw, uitbreiding en exploitatie van systemen voor opvang en behandeling van afvalwater	KM 5.3 KA 5.3	€ 4.070	0,2%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,4%	
Vernieuwing van systemen voor opvang en behandeling van afvalwater	KM 5.4 KA 5.4	€ 13.009	0,5%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,1%	
Infrastructuur voor persoonlijke mobiliteit, fietslogistiek	KM 6.13 KA 6.13	€ 29.457	1,1%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,7%	
Infrastructuur voor spoorvervoer	KM 6.14 KA 6.14	€ 1.733	0,1%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,3%	
Bouwen van nieuwe gebouwen	KM 7.1 KA 7.1 CE 3.1	€ 664.776	25,7%	iak	iak	niak	niak	iak	niak											25,2%	
Renovatie van bestaande gebouwen	KM 7.2 KA 7.2 CE 3.2	€ 549.641	21,3%	iak	iak	niak	niak	iak	niak											23,1%	
Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting	KM 7.3 KA 7.3	€ 9.075	0,4%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,6%	
Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen (en parkeerplaatsen verbonden aan gebouwen)	KM 7.4 KA 7.4	€ 3.601	0,1%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,1%	
Installatie, onderhoud en reparatie van instrumenten en apparaten voor het meten, regelen en controleren van de energieprestaties van gebouwen	KM 7.5 KA 7.5	€ 1.645	0,1%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,1%	
Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	KM 7.6 KA 7.6	€ 8.091	0,3%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,2%	
Verwerving en eigendom van gebouwen	KM 7.7 KA 7.7	€ 1.611	0,1%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,0%	
Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie	KM 9.1	€ 177	0,0%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,0%	
Omzet van voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten) (A.2.)		€ 1.483.100	57,4%	57,4%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%											57,9%	
A. Omzet van de voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten (A.1. + A.2.)		€ 1.860.212	72,0%	71,7%	19,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%											72,7%	
B. NIET VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																					
Omzet niet voor de taxonomie in aanmerking komende omzet (B)		€ 723.955	28,0%	Legenda: J Ja; de milieuvieractiviteit voldoet aan de criteria voor dit klimaatdoel																	
Totaal (A + B)		€ 2.584.167	100,0%	N Nee; de milieuvieractiviteit is niet getoetst aan de substantiële bijdrage criteria voor dit klimaatdoel dan wel de milieuvieractiviteit voldoet niet aan de GEAD-criteria en/of minimumgaranties																	

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 rechtstreeks aan een economische activiteit gekoppeld zijn. De tweede categorie bestaat uit investeringen die gekoppeld zijn aan een plan om activiteiten te ontplooiën die in lijn zijn met de Taxonomie.

Binnen de eerste categorie zijn de investeringen in drie van de vier economische activiteiten niet aligned. Dit zijn de investeringen en leases die te maken hebben met personenauto's en lichte bedrijfswagens (economische activiteit 6.5 KM), investeringen en leases behorende bij goederenvervoer over de weg (economische activiteit 6.6 KM) en de investeringen in huisvesting en bedrijfsgebouwen (economische activiteit 7.7 KM) zijn niet aligned. Er zijn onvoldoende bewijslasten voorhanden om te voldoen aan de Substantiële Bijdrage criteria en de GEAD-criteria.

De investeringen in de vierde economische activiteit zijn wel aligned. Het betreft investeringen in de industrieel bouwen woningfabriek in Heerenveen (economische activiteit 7.1 KM), deze zijn aligned met de Substantiële Bijdrage criteria en de GEAD-criteria.

Van de investeringen die in de tweede categorie, zijnde een plan om activiteiten te ontplooiën die in lijn zijn met de Taxonomie, gerubriceerd zijn (een elektrische torenkraan binnen de bedrijfsstroom Wonen en elektrisch materieel in de bedrijfsstromen Wonen, Werken en Verbinden), is administratief onvoldoende aantoonbaar binnen welke projecten dan wel economische activiteiten deze worden ingezet. Omdat voor de door Heijmans als duurzaam aangemerkte elektrisch aangedreven investeringen is vastgesteld dat deze gebruikt worden voor EU Taxonomie activiteiten, maar de exacte inzet per economische activiteit onvoldoende bewijsbaar is, worden de betreffende investeringen naar rato verdeeld over de eligible omzet binnen Wonen (de elektrische torenkraan) respectievelijk Wonen, Werken en Verbinden (het elektrisch materieel). Bij economische activiteiten waar aligned omzet is behaald, worden de investeringen naar rato als aligned toegewezen. Dit resulteert in een beperkte CapEx alignment bij de economische activiteiten 7.1 KM Bouw van nieuwe gebouwen (1,6%) en 7.2 KM Renovatie van bestaande gebouwen (0,1%).

In de tabel TAX04 zijn de resultaten van de eligibility en alignment analyse van de CapEx-KPI van Heijmans opgenomen.

Boekjaar 2024	Jaar			Criteria inzake substantiële bijdrage						GEAD-criteria ("geen ernstige afbreuk doen aan")											
Economische activiteiten	Code		Aandeel CapEx 2024	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Minimumgaranties	Aandeel van op taxonomie afgestemde (A.1.) of ervoor in aanmerking komende (A.2.) CapEx, jaar 2023	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitieondersteunende activiteit		
		€ x 1.000	%	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	%	F	T		
A. VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																					
A.1. Ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd)																					
Bouwen van nieuwe gebouwen	KM 7.1	€ 1.236	1,6%	J	N	niak	niak	N	niak	J	J	J	J	J	J	J	0,2%				
Renovatie van bestaande gebouwen	KM 7.2	€ 57	0,1%	J	N	niak	niak	N	niak	J	J	J	J	J	J	J	0,0%		T		
CapEx ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd) (A.1.)		€ 1.293	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	J	J	J	J	J	J	J	0,2%				
Waarvan faciliterend		€ 0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	J	J	J	J	J	J	J	0,0%				
Waarvan transitieondersteunend		€ 57	0,1%	0,1%						J	J	J	J	J	J	J	0,0%		T		
A.2. Voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten)																					
Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	KM 6.5 KA 6.5	€ 27.535	36,1%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											34,2%	
Goederenvervoer over de weg	KM 6.6 KA 6.6	€ 687	0,9%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,0%	
Bouwen van nieuwe gebouwen	KM 7.1 KA 7.1 CE 3.1	€ 583	0,8%	iak	iak	niak	niak	iak	niak											0,6%	
Renovatie van bestaande gebouwen	KM 7.2 KA 7.2 CE 3.2	€ 337	0,4%	iak	iak	niak	niak	iak	niak											1,4%	
Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting	KM 7.3 KA 7.3	€ 2	0,0%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,0%	
Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	KM 7.6 KA 7.6	€ 1	0,0%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											0,0%	
Verwerving en eigendom van gebouwen	KM 7.7 KA 7.7	€ 18.253	23,9%	iak	iak	niak	niak	niak	niak											13,9%	
CapEx van voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten) (A.2.)		€ 47.399	62,2%	62,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%											50,9%	
A. CapEx van de voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten (A.1. + A.2.)		€ 48.691	63,9%	63,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	51,2%											
B. NIET VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																					
CapEx niet voor de taxonomie in aanmerking komende omzet (B)		€ 27.559	36,1%																		
Totaal (A + B)		€ 76.250	100,0%																		

Onder A.2 is in 2024 aan minder milieuv activiteiten CapEx toegekend dan in 2023. De milieuv activiteiten waar in 2024 geen CapEx aan is toegekend, zijn niet opgenomen in de tabel. De getoonde percentages over 2023 zijn herberekend op basis van de gehanteerde rekenmethode over 2024.

Legenda:

J

N

iak

niak

Ja; de milieuv activiteit voldoet aan de criteria voor dit klimaatdoel

Nee; de milieuv activiteit is niet getoetst aan de substantiële bijdrage criteria voor dit klimaatdoel na wel de milieuv activiteit voldoet niet aan de GEAD-criteria en/of minimumgaranties

in aanmerking komend; deze milieuv activiteit kan binnen de taxonomie getoetst worden aan dit klimaatdoel

niet in aanmerking komend; deze milieuv activiteit kan binnen de taxonomie niet getoetst worden aan dit klimaatdoel

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 rechtstreeks aan een economische activiteit binnen een milieudoelstelling gekoppeld zijn. De tweede categorie bestaat uit 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 Taxonomie. Er zijn onvoldoende bewijslasten 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 6.13 KM en 6.15 KA.

Zowel over boekjaar 2023 als over boekjaar 2024 is een alignment percentage van 0% van toepassing.

In de tabel TAX05 zijn de resultaten van de eligibility en alignment analyse van de OpEx-KPI van Heijmans opgenomen.

Boekjaar 2024	Jaar			Criteria inzake substantiële bijdrage						GEAD-criteria ("geen ernstige afbreuk doen aan")											
Economische activiteiten	Code	OpEx	Aandeel OpEx 2024	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Minimumgaranties	Aandeel van op taxonomie afgestemde (A.1) of ervoor in aanmerking komende (A.2) OpEx, jaar 2022	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitieondersteunende activiteit		
		€ x 1.000	%	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J / N / niak	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	%	F	T		
A. VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																					
A.1. Ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd)																					
OpEx ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd) (A.1.)		€ 0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	J	J	J	J	J	J	J	0,0%				
Waarvan faciliterend		€ 0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	J	J	J	J	J	J	J	0,0%				
Waarvan transitieondersteunend		€ 0	0,0%	0,0%						J	J	J	J	J	J	J	0,0%				
A.2. Voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten)																					
				iak / niak	iak / niak	iak / niak	iak / niak	iak / niak	iak / niak												
Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	KM 6.5 KA 6.5	€ 23.199	15,8%	iak	iak	niak	niak	niak	niak												11,4%
Infrastructuur voor persoonlijke mobiliteit, fietslogistiek	KM 6.13 KA 6.13	€ 468	0,3%	iak	iak	niak	niak	niak	niak												0,1%
Verwerving en eigendom van gebouwen	KM 7.7 KA 7.7	€ 26.362	18,0%	iak	iak	niak	niak	niak	niak												21,8%
Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie	KM 9.1	€ 13.216	9,0%	iak	iak	niak	niak	niak	niak												9,6%
Infrastructuur voor wegvervoer en openbaar vervoer	KA 6.15	€ 6.689	4,6%	iak	iak	niak	niak	niak	niak												1,9%
OpEx van voor de taxonomie in aanmerking komende, maar ecologisch niet duurzame activiteiten (niet op taxonomie afgestemde activiteiten) (A.2.)		€ 69.934	47,8%	43,2%	4,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%												44,7%
A. OpEx van de voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten (A.1. + A.2.)		€ 69.934	47,8%	43,2%	4,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%												44,7%
B. NIET VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																					
OpEx niet voor de taxonomie in aanmerking komende omzet (B)		€ 76.523	52,2%																		
Totaal (A + B)		€ 146.457	100,0%																		

Legenda:

J

N

iak

niak

Ja; de milieuvaciviteit voldoet aan de criteria voor dit klimaatdoel

Nee; de milieuvaciviteit is niet getoetst aan de substantiële bijdrage criteria voor dit klimaatdoel dan wel de milieuvaciviteit voldoet niet aan de GEAD-criteria en/of minimumgaranties

in aanmerking komend; deze milieuvaciviteit kan binnen de taxonomie getoetst worden aan dit klimaatdoel

niet in aanmerking komend; deze milieuvaciviteit kan binnen de taxonomie niet getoetst worden aan dit klimaatdoel

Minimum Social Safeguards

De EU Taxonomie vereist van Heijmans minimaal te waarborgen dat due diligence processen ten aanzien van mensenrechten (inclusief arbeids- en consumentenrechten), belastingen, eerlijke concurrentie, omkoping, omkopingsverzoeken en afpersing aanwezig zijn en nageleefd worden. Heijmans voldoet aan de gestelde criteria. Voor de verantwoording van de Minimum Social Safeguards wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Sociale informatie' van het Duurzaamheidsverslag.

Accounting policy

De kpi's omzet/CapEx/OpEx zijn berekend in lijn met de vereisten van art. 8 van de EU Taxonomie wetgeving voor het financiële jaar 2024 (01/01/2024 – 31/12/2024). De tabellen zijn vormgegeven conform de vereisten in Gedelegeerde Verordening (EU) 2023/2486.

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 1.)

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 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 welke voortvloeien uit opwaarderingen en bijzondere waardeverminderingen, voor het desbetreffende boekjaar en exclusief veranderingen in de reële waarde. De noemer omvat ook toevoegingen aan materiële en immateriële activa die voortvloeien uit bedrijfscombinaties.

De teller omvat het deel van de CapEx die verband houden met op de Taxonomie afgestemde economische activiteiten en als zodanig zijn toegewezen aan een economische activiteit, alsmede 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 houden 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

Bij Heijmans zijn we makers van de gezonde leefomgeving. Dit betekent dat we niet alleen bouwen aan duurzame infrastructuur en woningen, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor de mensen die hieraan bijdragen. In dit hoofdstuk belichten we onze eigen operatie en de rol van werknemers binnen de waardeketen. We gaan in op thema's als arbeidsomstandigheden, diversiteit en inclusie, gelijke behandeling en eerlijke arbeidspraktijken. Daarnaast lichten we toe hoe Heijmans' waardeketen eruit ziet en op welke wijze onze due diligence op het gebied van mensenrechten is ingericht.

In dit hoofdstuk worden verschillende termen behandeld:

Eigen personeel: eigen personeel bestaat uit eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst.

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, maar bijvoorbeeld met een partij die zich bezighoudt met arbeidsbemiddeling of hebben een overeenkomst van opdracht. Dit zijn ingeleende medewerkers zoals detachering, uitzend, zzp etc. Onderaanneming behoort niet tot deze groep.

Werknemer in de waardeketen: een persoon die arbeid verricht binnen de waardeketen van Heijmans, ongeacht het bestaan of de aard van allerlei contractuele relaties met die onderneming.

Heijmans' waardeketen

Hieronder is een overzicht te zien van de belangrijkste groepen personen die arbeid verrichten binnen de upstream en eigen operatie van Heijmans' gehele waardeketen. Dit zijn medewerkers en werknemers waarop Heijmans een materiële impact heeft, ongeacht het bestaan of de aard van enigerlei contractuele relaties met Heijmans. Dit overzicht is onder andere gebaseerd op de uitkomsten van de stakeholderanalyse die gedaan is voor de dubbele materialiteitsanalyse. Heijmans' waardeketen met activiteiten is te vinden in de 'Algemene Informatie'.

Upstream

Onze toeleveringsketen bestaat uit een breed scala van aan partners, waaronder leveranciers, kennisinstellingen, producenten van bouwmaterialen, werknemers in de transport- en grondstoffenwinning. Dit jaar richten we ons op de partijen binnen tier 1 waar wij zicht op hebben. Dit zijn contractpartijen die werkzaam zijn op locaties van Heijmans, leveranciers en onderaannemers op eigen bedrijfslocaties.

Eigen operatie

Ons eigen personeel bestaat uit ons eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst. Daarnaast zijn er verschillende werkzaamheden in eigen operatie die we in samenwerking met businesspartners doen, deze vallen voor dit jaar buiten scope.

Downstream

Onze downstream bestaat onder ander uit klanten en eindgebruikers, omwonende en lokale gemeenschappen. Op dit moment focussen wij ons niet op de downstreamwaardeketen.

Dit jaar focussen wij ons op de werknemers van partners en onderaannemers in de upstreamwaardeketen en eigen operatie. In 2024 zal er vanwege de gefaseerde invoering van de nieuwe rapportage-eisen nog geen informatie worden gerapporteerd over zzp'ers.



* Medewerkers inclusief medewerkers werkzaam bij joint ventures en special purpose vehicles.

** Dit zijn ingeleende medewerkers zoals detachering, uitzendkrachten, zzp etc.

Mensenrechten due diligence

Het proces

In 2023 is Heijmans gestart met een due diligence (gepaste zorgvuldigheid) op mensenrechten in de waardeketen. Hierbij richtte we ons op onze eigen operatie en werknemers in de waardeketen. De DMA in 2024 bevestigde het belang van deze thema's, waardoor we onze inspanningen op deze groepen hebben voortgezet. Hierdoor is een thema als lokale gemeenschappen, klanten en lokale gemeenschappen buiten beschouwing gelaten. Dit betreft zowel de eigen operatie als ook de werknemers in de waardeketen. Aan de hand van de principes van het mensenrechten-due diligence-proces en ondersteunende maatregelen zoals omschreven in de OESO-richtlijnen brengen we mensenrechtenrisico's in kaart. In het due diligence-rapport wordt er onderscheid gemaakt tussen mensenrechten op het gebied van arbeid, veiligheid en milieu. Deze sluiten aan bij de principes van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, die fundamentele mensenrechten benadrukt.

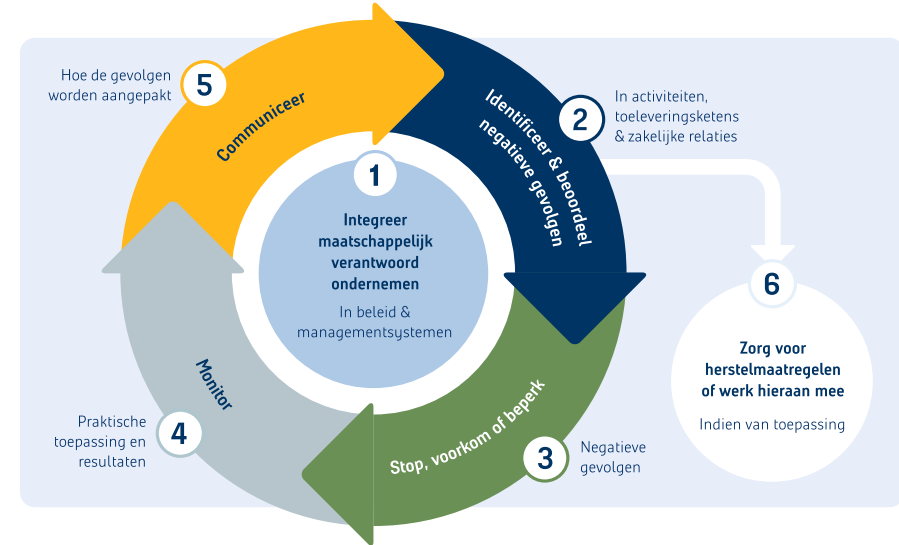
Het integreren van ons mensenrechtenbeleid is een dynamisch proces. Naarmate Heijmans meer ervaring opdoet rondom het identificeren van mensenrechten, wordt wanneer nodig ons (mensenrechten)beleid aangepast.

Voor ons uitgebreide rapport verwijzen wij naar de website.

1. Governance

Veel onderwerpen die met mensenrechten te maken hebben zijn dagelijks onder de aandacht van het management en verweven in verschillende beleidsstukken. Gefaciliteerd door het Risk Office en Audit – en formeel aan de orde gesteld in de managementteams, groepsraad en raad van bestuur, integreren we due diligence in besluitvorming. Dit betekent dat mensenrechtenrisico's worden beoordeeld in het standaard risicoregister. Bij het adresseren van risico's wordt de implementatie van (beheers)maatregelen, de monitoring en de opvolging van de genomen (beheers)maatregelen besproken. Verder wordt de effectiviteit van de genomen (beheers)maatregelen getoetst, zo nodig worden deze (beheers)maatregelen aangescherpt.

Het Due Diligence-Proces & ondersteunende maatregelen



2. Risicoanalyse

Vanaf 2018 zet Heijmans zich in om verder inzicht te verkrijgen in de risico's die samenhangen met ingekochte producten. In 2023 is de meest recente inventarisatie geweest op de potentiële risico's ten behoeve van de due diligence. Op basis van een spend-analyse hebben we onze belangrijkste materiaalsoorten bepaald, te weten beton, metaal en staal, asfalt en kunststof. Om een completer beeld te krijgen van mogelijke risico's, zijn de materialen natuursteen en hout betrokken in de analyse. Op basis van kennis uit de sector zijn deze materialen ook meegenomen. Deze analyse kijkt naast Heijmans' eigen activiteiten ook naar de activiteiten in de keten. Om de mogelijke risicofactoren te identificeren die relevant zijn voor deze specifieke materiaalsoorten uit specifieke

regio's, hebben we gebruikgemaakt van de MVO-risicochecker. Dit is een online tool die helpt inzicht te krijgen in risico's rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Om de geïdentificeerde risico's te beheersen zijn er beheersmaatregelen geformuleerd. De uitkomsten geven eerste inzichten in de soorten risico's, alsmede de prioritering. Deze analyse kan vervolgens worden gebruikt als basis voor een gesystematiseerde aanpak vanaf 2025 en bijdragen aan het samenstellen van de dubbele materialiteitsanalyse van de CSRD.

Nederlandse leveranciers moeten zich houden aan de Nederlandse wetgeving en de ondertekende afspraken, dit ziet Heijmans als risicobeperkende factoren. Wel kan de rest van de waardeketen blootstaan aan dergelijke risico's. Heijmans probeert het risico te verkleinen door het kopen van gecertificeerde producten en te werken met gecertificeerde leveranciers. Een voorbeeld hiervan is het streven om enkel duurzaam gecertificeerd hout in te kopen, waar ook waarborging plaatsvindt van specifieke mensen- en arbeidsrechtelijke (zowel FSC als PEFC). Lees verder over ons beleid op gecertificeerd hout in hoofdstuk 'Biodiversiteit'.

3. Maatregelen om risico's te stoppen, te vermijden, te beperken

De risicoanalyse is gebruikt om een eerste beoordeling te maken van welke acties nodig zijn om risico's binnen de mensenrechten-due diligence te stoppen, te vermijden en/of te beperken zijn. Een risicobeperkende factor voor Heijmans is dat onze organisatie alleen in Nederland werkt en de meeste grondstoffen en producten Europees gesourced worden.

4. Monitoring

De praktische toepassing en resultaten, inclusief de mate waarin de negatieve gevolgen adequaat zijn aangepakt, monitoren we door het vaststellen en meten van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Voorbeelden hiervan zijn het interne betrokkenheidsonderzoek, externe onafhankelijk uitgevoerde audits op de bouwplaats en bij onderaannemers (Safety Culture Ladder) en externe leveranciersbeoordelingen. Dit doen we periodiek, geïntegreerd in het rapportageproces. De verantwoordelijkheid van het monitoren is belegd bij diverse functionarissen, waarbij de groepsraad en de raad van bestuur toezicht houden. Door te monitoren zijn we binnen onze organisatie in staat om te beoordelen of de genomen maatregelen effectief zijn of dat er verbeteringen nodig zijn.

5. Communicatie

Stakeholders zullen wij via onze website www.heijmans.nl continu op de hoogte houden van ons due diligence proces. De komende jaren blijft communicatie een belangrijk aandachtspunt, waarbij het betrekken, informeren en actief participeren van medewerkers en externe belanghebbenden centraal staan. Hiernaast worden stakeholders geïnformeerd via ons jaarverslag, dat is opgesteld volgens de richtlijnen van de CSRD.

6. Herstelmaatregelen

Getroffen stakeholders, waaronder ook medewerkers, kunnen misstanden kenbaar maken bij de onderneming op grond van de bestaande Meldprocedure Ongewenst gedrag en Misstanden die voorziet in een regeling in verband met inbreuken op EU-rechten. Lees hierover verder in hoofdstuk (Zakelijk) Gedrag en Integriteit.

Eigen medewerkers

Onze mensen maken het verschil. Wij weten dat iedere medewerker een unieke en waardevolle bijdrage levert. Onze inspanningen leveren een omgeving op die gezond, veilig en aantrekkelijk is. Dit doen we samen met onze eigen operatie en werknemers in de waardeketen.

Impacts, risico's en kansen

Voor de CSRD hebben we, zoals beschreven in de 'Algemene Informatie', een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Uit de analyse van de dubbele materialiteit zijn er impacts en een kans gedefinieerd op Eigen werknemers:

IRO nr.	Onderwerp	Omschrijving	Strategie	Type impact	Waardeketen	Tijdshorizon	Impact Materialiteit		Financiële Materialiteit	
							Positief	Negatief	Kans	Risico
6	Arbeidsvoorwaarden	De impact op werknemers door het bieden van gelijke behandeling en kansen voor iedereen. Kansen op het gebied van werknemersbetrokkenheid en het aantrekken en behouden van talent die kunnen leiden tot bedrijfsgroei.	Team	Huidig	◀ ● ▶	KT MT	●			●
7	Veiligheid en gezondheid	De impact op werknemers door hen bloot te stellen aan veiligheidsrisico's op productielocaties is dat werknemers letsel oplopen. Dit letsel kan fataal zijn, maar ook langdurig van aard zijn, waardoor mensen arbeidsongeschikt kunnen raken.	Veiligheid	Huidig	◀ ● ▶	KT MT		●		

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

Beleid

Omdat we de medewerkers in onze eigen operatie erkennen als de belangrijkste motor van het succes van onze organisatie en als een van onze belangrijkste belanghebbenden, hebben we beleid geïmplementeerd om potentiële negatieve impact te beheersen, positieve impact te stimuleren en kansen te benutten. We beschrijven alle beleidsstukken voor het beheer van onze belangrijkste IRO's op eigen medewerkers in dit hoofdstuk. Er is tevens een koppeling gemaakt naar beleid dat zich richt op werknemers van onderaannemers en partners, weergegeven in de tabel. Alle beleidsstukken zijn beschikbaar via onze website.

De volgende beleidsstukken zijn relevant voor onze eigen operatie:

- 1. Gedragscode
- 2. Meldprocedures
- 3. Mensenrechten
- 4. Anti-discriminatie
- 5. Heijmans GO!

Beleid	Medewerkersbetrokkenheid [S1]	Gelijke behandeling [S1]	Veiligheidsrisico's [S1]	Arbeidsvoorwaarden [S2]
Gedragscode	x	x	x	x
Meldprocedure		x	x	x
Mensenrechten	x	x	x	x
Anti-discriminatie		x		
Heijmans GO!			x	x

Gedragscode | Zo werken wij

De bescherming van mensen- en arbeidsrechten wordt geborgd in de fundamentele beleidsstukken van het bedrijf. Zo heeft Heijmans een gedragscode die niet vrijblijvend is en voor iedereen geldt die met Heijmans te maken heeft: het bestuur, onze (tijdelijke) collega's, maar ook onze partners, onderaannemers en leveranciers. Het beleid kent vier uitgangspunten:

- 1. We behandelen anderen gelijkwaardig en met respect
- 2. We werken veilig of we werken niet
- 3. We zijn eerlijk en integer
- 4. We verbeteren, verslimmen en verduurzamen

Alle medewerkers die intern in dienst zijn volgen een e-learning, genaamd 'Zakelijk Zuiver', hierin worden deze thema's uitgebreid behandeld. Voor meer informatie verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Zakelijk Gedrag en Integriteit'.

Meldprocedures | Ongewenst gedrag en Integriteit en misstanden

Getroffen stakeholders, waaronder ook medewerkers en werknemers van onderaannemers en werknemers van partners, kunnen misstanden kenbaar maken bij Heijmans op grond van de bestaande Meldprocedure Ongewenst gedrag en Misstanden die voorziet in een regeling in verband met inbreuken op EU-rechten. De meldprocedure voor externe stakeholders is te vinden via de website van Heijmans, voor medewerkers is deze te vinden via een interne portal. Via deze meldprocedure acteert Heijmans op mensenhandel, gedwongen of verplichte arbeid en kinderarbeid. De procedure biedt de kans om herstelmaatregelen te treffen en/of mogelijk te maken voor de gevolgen van mensenrechtenschending. Voor meer informatie verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Zakelijk Gedrag en Integriteit'.

Tevens is de wet bescherming klokkenluiders opgenomen in de meldprocedure die ingaat op de bescherming van de melder van ongewenst gedrag en integriteit en misstanden.

Voor verdere uitleg over dit beleidsstuk verwijzen we naar het hoofdstuk (Zakelijk) Gedrag en Integriteit. De paragraaf Herstelmaatregelen voor negatieve impact in het hoofdstuk Werknemers in de waardeketen licht verder toe hoe werknemers van onderaannemers en partners bekend zijn met deze procedure en de effectiviteit hiervan.

Mensenrechtenbeleid

Bij Heijmans streven we ernaar het welzijn en de eerlijke behandeling van werknemers in de gehele waardeketen, inclusief eigen operatie en werknemers van onderaannemers en partners, te waarborgen. Mensenrechten omvatten een breed scala aan onderwerpen, waaronder werkgelegenheid, veiligheid en gezondheid, educatie, zeggenschap, diversiteit, sociale zekerheid, leefbaar loon en eerlijke contracten.

In dit beleid wordt onder andere vastgelegd dat Heijmans de algemene uitgangspunten van de OECD Guidelines for Multinational Enterprises (in het Nederlands: de OESO-richtlijnen), de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGP's) als kader gebruikt en daarmee de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de kernprincipes van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) onderschrijft.

Antidiscriminatiebeleid

Heijmans heeft gedurende 2024 een anti-discriminatiebeleid opgesteld om discriminatie en intimidatie te voorkomen, dat van toepassing is op onze gehele eigen operatie. Door werknemers gelijke behandeling en gelijke kansen te bieden, bevorderen we de diversiteit en inclusie binnen de organisatie.

Onder discriminatie wordt bij Heijmans verstaan: het maken van direct en indirect onderscheid op basis van persoonskenmerken. Hiervoor hanteren we ras en etnische afkomst, huidskleur, seksuele geaardheid, genderidentiteit, handicap, religie, politieke overtuiging, nationale afkomst of sociale afkomst, leeftijd of andere vormen van discriminatie die vallen onder de regelgeving van de Europese Unie en het nationale recht.

Het standpunt van Heijmans ten opzichte van discriminatie is als volgt:

- Wij wijzen elke vorm van discriminatie en intimidatie af. Wij willen ervoor zorgen dat iedereen zich veilig voelt op het werk en juist en gelijk wordt behandeld.
- Ook tolereren wij niet dat onze medewerkers discriminerend worden bejegend of worden geïntimideerd door derden.

Heijmans GO! Beleid

Beleid rondom veiligheidsrisico's is binnen Heijmans stevig verankerd met verschillende documenten en procedures. Het heeft betrekking op alle medewerkers en werknemers die onder V&G-coördinatie vallen. Veiligheid is onderdeel van al onze processen.

Heijmans heeft de V&G-coördinatie over alle medewerkers en werknemers op eigen bedrijfslocaties, afgezien van nevenpartijen en rechtstreekse contractpartijen van opdrachtgevers. 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 alle veiligheid en gezondheidsaspecten.

“Het recht op een gezonde en veilige werkomgeving” een mensenrecht waar Heijmans zich aan committeert door het onderschrijven van de UN Guiding Principles on Business & Human Rights. In ons mensenrechtenbeleid verwijzen we hiervoor door naar ons programma Heijmans GO! (Géén Ongevallen) - dat zich focust op het ontwikkelen van proactief veiligheidsgedrag - en onze visie op veiligheid.

Het Heijmans GO! beleid bestaat uit het GO! Kompas en onze GO! strategie. Het GO! kompas is een bondige uiteenzetting van de afspraken die wij maken op de werkvloer. In de GO! strategie staan de veiligheidsdoelstellingen en uitgangspunten opgenomen. Het beleid is van toepassing op alle werknemers die werkzaamheden verrichten op de bouwplaats. Dit beleid is niet opgesteld met de ESRS in gedachte, daarom zijn doelstellingen ook niet getoetst op de CSRD-standaarden. Echter,

geeft het wel weer hoe risicobeheersing volgens Heijmans verankerd is in de bedrijfsvoering. We erkennen dat er veiligheidsrisico's komen kijken bij het werk dat wij uitvoeren. Daarom willen we blijven groeien in risicobeheersing en zorgzaamheid. Door middel van onze beheersmaatregelen proberen we concreet te maken wat de voordelen zijn van veilig werken om veiligheidsmoeheid te voorkomen.

Binnen onze organisatie wordt veiligheid ook bekeken vanuit het perspectief gezondheid en welzijn. Er is een visie Veiligheid: "Veiligheid. De visie van Heijmans" en er bestaat een Beleidsverklaring Heijmans NV Kwaliteit-Veiligheid-Duurzaamheid, deze wordt driejaarlijks onderschreven en ondertekend.

Limitatie van ons beleid

- Veiligheidsrisico's komen terug in de meeste van onze activiteiten op productlocaties. We doen ons uiterste best om deze risico's te mitigeren. Daarom hebben we gedetailleerd beleid, dit is vaak uitgewerkt in de vorm van werkinstructies. Doordat er veel beleid is, kan het natuurlijk zo zijn dat iedereen zich niet even bewust is van elke uitwerking hiervan. Dit proberen we op te vangen door middel van trainingen.
- Veiligheid zit in het fundament van onze strategie en ons werken, de maatregelen die wij nemen om veiligheidsrisico's te verminderen zijn daarom zeker aanwezig. Echter, zijn deze maatregelen, dan wel doelen, niet opgesteld met de CSRD in gedachte.
- We hebben in 2024 een beleid ontwikkeld op anti-discriminatie en dit is intern nog niet breed verspreid. Dit beleid is een paraplu voor eerdere beleidsstukken en maatregelen om discriminatie te voorkomen. Medewerkers zijn wel bekend met de onderliggende processen en maatregelen.

We zijn een programma aan het ontwikkelen over diversiteit en inclusie. Dit programma focust zich op het bevorderen van gelijke behandeling in de organisatie. Mogelijk zullen we in 2025 het beleid verder ontwikkelen om gelijke behandeling in lijn met de positieve impact te ondersteunen. In het programma willen we verder uitwerken hoe we positieve maatregelen voor gelijke behandeling kunnen verankeren in onze werkwijze. Hiermee hopen we onder anderen verder inzichtelijk te maken op welke manier wij positieve impact op gelijke behandeling herkennen en monitoren. Naast dit programma bestaat er een training over dit onderwerp.

Hoe wij medewerkers betrekken in proces en besluit

De ondernemingsraad (OR) is het medezeggenschapsorgaan van Heijmans. De OR bespreekt diverse onderwerpen waaronder veiligheid en arbeidsvoorwaarden. Ze hebben ook diverse commissies die zich actief inzetten op thema's als veiligheid, strategie en meer. Via deze commissies wordt de stem van de medewerker (indirect) meegenomen. Onze medewerkersvertegenwoordiging heeft geen Global Framework Agreement of andere overeenkomst gesloten over de inachtneming van mensenrechten van eigen personeel. Er is wel een dialoogmodel ingericht met de OR dat vastlegt hoe tussen bestuurder en OR wordt gesproken over onderwerpen uit de Wet op de Ondernemingsraden. Verder houdt de OR regelmatig contact met de achterban (eigen personeel). Zo kunnen signalen opgemerkt tijdens werkbezoeken worden gedeeld in overlegvergaderingen waar de CEO als bestuurder bij is. We meten de effectiviteit van de dialoog tussen ondernemingsraad en eigen personeel niet.

We proberen de dialoog tussen de medewerkers en de ondernemingsraad zo laagdrempelig mogelijk te houden. Dit doet de ondernemingsraad onder meer door middel van werkplaatsbezoeken. Hierbij is geen specifieke aanpak ontwikkeld voor het benaderen van mogelijk bijzonder kwetsbare groepen. Ook voeren we eens per twee jaar een betrokkenheidsonderzoek uit, waarin medewerkers anoniem hun mening kunnen geven over diverse thema's, veiligheid en arbeidsvoorwaarden komen hier ook aan bod. De raad van bestuur is eindverantwoordelijke voor dit onderzoek en de betrokkenheid van de medewerkers. Als een medewerker een klacht heeft, kunnen zij een melding doen via ons klachtenmechanisme.

Specifiek kijkend naar veiligheidsrisico's motiveren we onze medewerkers om het gesprek aan te gaan over veiligheid. Dit kan met een leidinggevende zijn, maar ook via ons GO! programma. Hiermee proberen we de drempel om een melding te maken laag te houden.

Maatregelen

Heijmans heeft diverse maatregelen genomen om de geïdentificeerde impacts en kans af te dekken. Deze worden in deze alinea verder toegelicht.

Medewerkersbetrokkenheid

Een reden om betrokkenheid te vergroten is om talent te ontwikkelen. Een **bold statement** binnen Heijmans is: "In 2030 heeft 50% van onze medewerkers een baan die in 2020 nog niet bestond". Met dit statement proberen we onze medewerkers mee te laten groeien met de werkzaamheden die veranderen door meer klimaatneutraal werken. Bijvoorbeeld door de krachten van digitalisering en maaktechnologie in te zetten. Daarom vinden er momenteel transities plaats binnen ons bedrijf.

Een aantal specifieke maatregelen die wij nemen om betrokkenheid van medewerkers te vergroten, die van toepassing zijn op al onze medewerkers:

Maatregel	Uitleg
Twee kennismakingsdagen	Kennismaking met Heijmans en manier van werken.
E-learning Zakelijk Zuiver	Stimuleren en informeren gewaardeerd gedrag.
Aanmoediging aandragen nieuwe collega's	Creëren van grotere betrokkenheid en als stimulans om langer in dienst te blijven.
Heijmans academie	Aanbieden van groot scala aan vakinhoudelijke trainingen, maar ook leiderschaps- en talentprogramma's.
Voortgangs- en ontwikkelingsgesprekken	Tijd voor persoonlijke ontwikkeling, veiligheid en de werkzaamheden.

Eens per twee jaar voeren wij een betrokkenheidsonderzoek uit. Dit is volledig anoniem. Via dit onderzoek monitoren we de effectiviteit van onze maatregelen, maar zoeken we ook naar nieuwe manieren om betrokkenheid te vergroten. Het onderzoek is voor het laatst in 2023 uitgevoerd en zal in 2025 opnieuw worden gedaan. Er wordt gekeken naar medewerkerstevredenheid, engagement, werkgeluk en commitment aan de organisatie (eNPS; score 2023: +35). In het onderzoek wordt onder andere uitgebreid aandacht besteed aan ongewenst gedrag, diversiteit en inclusie en of medewerkers gelijkheid en gelijke kansen ervaren. Naar aanleiding van het onderzoek worden per afdeling de resultaten besproken en acties/verbeterpunten in kaart gebracht. Sommige verbeterpunten worden centraal opgepakt, andere door leidinggevend en de teams.

Wij vinden het belangrijk om ook inzicht te hebben in wat de voorkeuren zijn voor verschillende (kwetsbare) groepen binnen ons personeel. Daarom kunnen wij in het betrokkenheidsonderzoek ook rapportages maken op basis van leeftijd en gender. Vanwege privacywetgeving kiezen we ervoor niet meer variabelen op te vragen bij onze medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan culturele achtergrond of lichamelijke beperking.

Gelijke behandeling

Gelijke behandeling begint volgens ons bij het voorkomen van discriminatie. Dit is van toepassing op onze eigen operatie. In lijn met de positieve impact staat het **recht op gelijke behandeling (non-discriminatie)** ook opgenomen in ons mensenrechtenbeleid.

Gelijke behandeling proberen we te bevorderen door middel van positief gedrag. Dit zit verweven in onze gedragscode en de bijbehorende e-learning (Zakelijk Zuiver). Bij Heijmans werken we samen aan het maken van een gezonde leefomgeving. Een gezonde leefomgeving betekent voor Heijmans ook een gezonde, en duurzame bedrijfsvoering. Momenteel zijn we bezig met het ontwikkelen van een programma op Diversiteit en Inclusie, vanuit dit programma willen we in 2025 maatregelen gaan ontwikkelen rondom gelijke behandeling. Dit betekent dat we voor 2024 geen maatregelen hebben gesteld op deze positieve impact als gedefinieerd volgens de ESRS. In het hoofdstuk 'Diversiteit' van het bestuursverslag gaan we verder in op de wijze waarop diversiteit en inclusie vorm krijgt in onze organisatie. Hieronder willen we ook wat maatregelen uitlechten om de positieve impact te vergroten:

Maatregel	Uitleg
Interne werkgroep	Om nieuwe ideeën te motiveren en uitwisselen is er al jaren een werkgroep die regelmatig in gesprek gaat over gelijke behandeling (diversiteit en inclusie).
Diversiteit bij recruitment	Tijdens het werven van nieuwe medewerkers houden we rekening met diversiteit.
Training Diversiteit en Inclusie	Het bewustzijn onder de medewerkers vergroten rondom elkaar gelijk behandelen (thema diversiteit en inclusie).

Om ook buiten de werkvloer gelijke kansen te vergroten, vinden we het belangrijk om medewerkers in verschillende situaties te ondersteunen. Onze medewerkers kunnen een beroep doen op de diensten van Bouwend Nederland Social Support (voorheen Stichting Sociale Bemiddeling). Hier bieden adviseurs een helpende hand bij uiteenlopende problemen. Denk aan financiële problemen (schulden), (echtscheidingen, sociale vragen samenhangend met arbeidsongeschiktheid, ziekten en overlijden, persoonlijke of psychische problemen (ook van gezinsleden). Ook is er specifieke kennis op het gebied van schuldhulpverlening en mediation (echtscheiding). Waar nodig verwijzen zij door naar relevante hulpinstanties. Zaken op het gebied van arbeidsvoorwaarden en andere direct op de werksituatie betrokken kwesties worden niet door deze adviseurs behandeld.

Onze afspraken worden vastgelegd in het HR-handboek, zodat medewerkers deze ook in kunnen zien. Ook kunnen ze de gedragscode, de meldprocedure ongewenst gedrag en misstanden en de informatie over anonieme melden via SpeakUp inzien op het intranet.

Blootstellen van werknemers aan veiligheidsrisico's

Met elke opdracht die we aannemen (sale) vergroten we de impact op de veiligheidsrisico's van onze medewerkers. Wij eisen echter bepaalde veiligheidsstandaarden voordat we aan het werk gaan, om de daadwerkelijke risico's te beperken. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers veilig thuiskomen van hun werk, iedere dag. We zijn de makers van een gezonde leefomgeving. Een gezonde leefomgeving is ook een veilige werkomgeving. We doen dit op een aantal verschillende manieren, wat van toepassing is op alle medewerkers en werknemers onder V&G-coördinatie.

We hebben verschillende maatregelen om veiligheidsrisico's te beheersen. In 2013 hebben we een programma ontwikkeld dat onze medewerkers motiveert om proactief veiligheidsgedrag te ontwikkelen. Dit programma heet Heijmans GO! (Géén Ongevallen). Een onderdeel van dit programma is de GO!-App of geenongevallen.nl, hier kunnen onze medewerkers direct meldingen indienen of suggesties doen om de veiligheid te verbeteren. Meldingen die worden gedaan, komen direct bij de projectverantwoordelijke terecht. Daarnaast kunnen we door middel van trendanalyses uit de meldingen maatregelen nemen. Het uitgangspunt van ons GO! Kompas is: We werken veilig of we werken niet. In 2024 hebben we in organisatie meer dan 1.250 medewerkers getraind op uiteenlopende aspecten van veiligheid. Dat is een stijging van 25% ten opzichte van 2023.

Heijmans is als geheel VCA-gecertificeerd, dat is de Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers. Het is een lijst met aandachtspunten en werkmethodes en de meest gangbare manier om aan te tonen dat je als bedrijf en werknemer aan de eisen uit de Arboret voldoet. Als Heijmans hanteren wij dus ook veiligheidsbeleid in lijn met de VCA. Dit betekent onder meer:

- Iedere project heeft tenminste maandelijks een toolboxoverleg waar de medewerkers actief aan deelnemen.
- Iedere project en iedere leidinggevende houdt tenminste maandelijks een Werkplekinspectie (WPI). Managers eenmaal per kwartaal.
- Iedere medewerker is verplicht de aan hem ter beschikking gestelde persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) te gebruiken en goed te onderhouden.
- Onveilige situaties dienen altijd te worden gemeld aan de leidinggevende. Deze kunnen worden vastgelegd met de 'GO!-App' of op geenongevallen.nl.

Op alle werklocaties van Heijmans is een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie gemaakt en op basis daarvan een Veiligheids- en Gezondheidsplan. Hierin staat opgenomen welke risico's bestaan en hoe hiermee moet worden omgegaan. Elke medewerker heeft hier inzicht in en binnen Heijmans zijn preventiemedewerkers benoemd om invulling te geven aan het organiseren van het arboreid. Periodiek wordt aan de verschillende managementlagen gerapporteerd over de V&G-prestaties (veiligheid, gezondheid op het werk), zoals ziekteverzuim, ongevallen en IF, toolboxes, werkplekinspecties etc. Deze informatie is voor iedereen beschikbaar. Op het moment dat er toch een ongeval plaatsvindt is daar een procedure voor binnen Heijmans. Zo is er onder anderen een actielijst bij calamiteiten en is er online informatie beschikbaar op de 'GO!-App' of op geenongevallen.nl. Per calamiteit en incident zijn er aparte procedures per actiehouders die zijn uitgewerkt in deze actielijst. Deze acties zijn ook onderverdeeld in verschillende stadia van het behandelen van een calamiteit of incident. Denk aan hulp verlenen, informeren, onderzoek en actie en rapportage en afhandeling.

Wanneer er een ongeval plaatsvindt met letsel, volgt er een aantal herstelmaatregelen dat plaatsvindt. We bieden uiteraard eerste hulp en schakelen hulpverlening in wanneer nodig. Wanneer een medewerker zijn/haar werk niet meer kan uitvoeren als gevolg van een ongeval, wordt er altijd naar ander passend werk gezocht. Daarnaast bieden wij 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 door het voeren van evaluatiegesprekken met de betrokkenen. De geleerde lessen nemen we mee in de structurele overleggen die gepland staan tussen de afdeling Veiligheid en de bedrijfsstroomdirecties. Daarnaast kan een medewerker 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 medewerkers tevreden zijn met onze veiligheidsmaatregelen, komt dit onderwerp ook terug in ons tweejaarlijkse betrokkenheidsonderzoek.

Doelen

Om in te spelen op de materiële impacts en kans hebben we een aantal doelen voor 2024 opgesteld voor ons eigen medewerkers. De doelen zijn opgesteld voor een jaar (zonder basisjaar) en kunnen gekoppeld worden aan onze strategische pijler team. Deze zijn opgesteld door Human Resources en de voortgang wordt elk kwartaal gemonitord. Om het perspectief van de medewerkers mee te nemen in dit proces is de ondernemingsraad betrokken.

Impact of kans	Doelstelling	Resultaat 2024	Doelstelling 2025
Gelijke behandeling (impact)	Van al onze medewerkers is minimaal 15,50% vrouw.	15,02%	15,75%
	Er komen in 2024 50 nieuwkomers nieuw in dienst.*	31	-
Medewerkersbetrokkenheid (kans)	Het voortschrijdend verzuimpercentage in 2024 is maximaal 4,75%.	5,10%	4,95%
	Van onze nieuwe collega's zijn 25% binnengekomen via een referral.	23,55%	25%

* Deze ambitie is gesteld om het thema intern verder onder de aandacht te brengen. In 2025 worden ambities rondom nieuwkomers herzien.

Voor het de negatieve impact op veiligheid stellen we wel ambities en toetsen we ons beleid, echter hebben we in lijn met de ESRS geen doelen gesteld voor de negatieve impact. De processen waarmee wij effectiviteit van beleid en maatregelen toetsen wordt. We streven naar zo min mogelijk veiligheidsincidenten. De focus vanuit ligt daarom bij het beleid en de maatregelen. In 2025 willen we onderzoeken hoe we onze ambities verder kunnen harmoniseren met onze ambities om wel aan te sluiten op de ESRS. In het hoofdstuk 'Veiligheid' in het bestuursverslag wordt verder gerapporteerd over veiligheid buiten de vereisten van de ESRS.

Maatstaven

Bij Heijmans zijn 5844 medewerkers in dienst, dit staat gelijk aan 5650 FTE. Deze medewerkers zijn allemaal werkzaam in Nederland. In totaal hebben gedurende het jaar 525 medewerkers ons verlaten en hebben we een personeelsverloop van 8,98% gehad. Er zijn geen (grote) fluctuaties door het jaar heen met medewerkersverloop.

Gender*	Vrouw		Man		Overig		Niet vermeld	Totaal	
	Aantal	FTE	Aantal	FTE	Aantal	FTE	Aantal/ FTE	Aantal	FTE
Aantal vaste werknemers	856	753	4.827	4.738	1	1	-	5.684	5.492
Aantal tijdelijke werknemers	22	20	138	138	-	-	-	160	158
Aantal oproepkrachten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Werknemers totaal	878	773	4.965	4.876	1	1	-	5.844	5.650

* Gender zoals opgegeven door de medewerker zelf.

Hierboven de genderverdeling van onze medewerkers met een verdere opsplitsing op basis van dienstverband, met de peildatum van 31-12-2024. Bij Heijmans kennen we dienstverbanden met bepaalde (tijdelijk contract) of onbepaalde tijd (vast contract), er zijn geen medewerkers in dienst met een oproepcontract.

Medewerkers jonger dan 30	Medewerkers tussen 30-50	Medewerkers ouder dan 50
716	2.888	2.240

In het hoger management is 18,1% vrouw. Onder hoger management verstaan we alle medewerkers die een senior managementovereenkomst hebben en daarmee recht hebben op een variabel inkomen voor senior managers, dit betreft 116 medewerkers.¹

Hoger management	Man	Vrouw	Overig	Totaal
Aantal	95	21	0	116
Percentage	82%	18%	0%	100%

Beloningen

In het najaar van 2024 heeft een benchmark plaatsgevonden om de marktconformiteit van onze beloning te monitoren. In ons HR-systeem worden alle (relevante) persoonsgegevens opgeslagen, denk hierbij aan geslacht, leeftijd, functie en salaris. Het beloningsverschil kijkt naar het verschil in salaris tussen man en vrouw. De beloningsverhouding kijkt naar de mediaan (middelste salaris gesorteerd van laag naar hoog) in verhouding tot de best betaalde persoon binnen Heijmans.

	Resultaat 2024
Beloningsverschil	5,62%
Beloningsverhouding	24,31

¹ Dit getal wijkt af van het bestuursverslag vanwege de verslaggevingssystematiek toegepast bij de CSRD.

Vertegenwoordiging

Alle medewerkers binnen Heijmans zijn uitsluitend werkzaam in Nederland en alle medewerkers behalve de CFO zijn vertegenwoordigd via een Nederlandse CAO. We kennen bij Heijmans vier verschillende CAO's, de CAO Bouw en Infra, CAO Technisch installatiebedrijf, CAO Hibin en CAO Timmerindustrie. Afhankelijk van functie wordt bepaald onder welke CAO een medewerker valt. Omgezet in een percentage betekent dit dat 99,98% van de medewerkers onder een CAO valt. Bij de collectieve onderhandelingen van de CAO zit er altijd een vakbond aan tafel, bijvoorbeeld FNV en/of CNV. We hebben geen inzicht in het totaal aantal medewerkers dat lid is van een vakbond.

95,62% van de werknemers is vertegenwoordigd door onze OR. De kolom Sociale dialoog bestaat de personeelsvertegenwoordiging door de OR. Dit percentage is geen 100% omdat van Wanrooij en Brabotech geen eigen OR hebben en zich niet verkiesbaar hebben kunnen stellen voor de OR van Heijmans.

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 medewerkers die >10% totale aantal werknemers vertegenwoordigen.

Met onze arbeidsvoorwaarden streven we ernaar om voor alle medewerkers de mensenrechten te beschermen en verbeteren. Hierbij richten we ons op passend werk, vrijheid van vereniging, duurzame inzetbaarheid, vakantiedagen, loonkloofmaatregelen, ondernemingsraad, CAO en beleid op verzuim en re-integratie. Een onderdeel hiervan is een leefbaar loon. Daarom betaalt Heijmans zijn medewerkers altijd minimaal conform de van toepassing zijnde CAO (CAO Bouw & Infra, CAO Technisch Installatiebedrijf en CAO Timmerindustrie). De lonen in de CAO worden vastgesteld tijdens de CAO-onderhandelingen door de werkgeversorganisatie en werknemersorganisaties (vakbonden). Medewerkers kunnen als het loon niet toereikend is, en onder een door de overheid bepaalde grens, ook toeslagen vanuit de overheid ontvangen (denk aan zorgtoeslag en huurtoeslag) om tot een leefbaar loon te komen. Wij hanteren de door de CAO voorgeschreven lonen als leefbaar loon.

Ongevallen en ziekte

We streven naar geen ongevallen op de werkvloer. Zo zijn trots dat we sinds 2023 alle – behoudens recent overgenomen bedrijven - bedrijfsonderdelen hebben gecertificeerd op de Safety Culture Ladder trede 4 (van de 5 in totaal). We motiveren onze medewerkers om alle (kleine) ongevallen te melden. Alle eigen medewerkers (100%) vallen onder het beheerssysteem van Heijmans voor gezondheid en veiligheid. Lees hierover verder in ons hoofdstuk over 'onze basis'.

Vanuit de ESRS dienen we de ongevallen gegevens van ons eigen personeel op te splitsen in de groepen 'eigen medewerkers' en 'medewerkers niet in loondienst'. Ons ongevallenregister is anders ingericht. De groep eigen medewerkers is hetzelfde, echter in de groep 'medewerkers niet in loondienst' zijn we niet geheel in lijn met de ESRS. Zodra een ongeval plaatsvindt wordt gekeken naar welke partij aansturing heeft¹ en niet naar soort arbeidsovereenkomst. Zodra Heijmans aansturing geeft, zal het ongeval geregistreerd worden als inleen, anders kan het onder onderaannemers vallen. Hierdoor presenteren we het totaal aantal ongevallen in deze drie categorieën. In 2025 zijn we gestart met uitzoeken hoe de opsplitsing volgens de ESRS wel in onze administratie bijgehouden kan worden. Het totaal aantal ongevallen in onderstaande tabel wijkt af van het bestuursverslag vanwege de verslaggevingssystematiek toegepast bij de CSRD.

Kritische prestatie-indicator	Eigen medewerkers	Inleen	Onderaannemers	Totaal
Aantal ongevallen*	27,3	13,3	42	83,0
Aantal dodelijke ongevallen	0	0	0	0

* Als een ongeval plaatsvindt in een deelneming, rekenen we ons aandeel mee. Hierdoor komen er cijfers achter de komma voor.

Op basis van het totaal aantal ongevallen en de gewerkte uren van onze eigen medewerkers berekenen we een ongevallenratio². Voor 2024 is onze ongevallenratio van eigen medewerkers 2,75. Voor het bepalen van een 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 2024 hebben we 28 geregistreerde beroepsziektes van eigen medewerkers bij de bedrijfsarts gehad, dat is naar rato 0,48% van ons werknemersaantal.

Incidenten en klachten

Momenteel wordt elk kwartaal aan de raad van bestuur en ieder half jaar aan de raad van commissarissen het aantal meldingen gerapporteerd ingedeeld in de volgende categorieën:

- Volledig arbeidsconflict gerelateerd
- Gemengd geval: ongewenst gedrag in relatie tot arbeidsconflict/verstoorde verhouding
- Privé-problemen
- Pesten/intimiderend gedrag
- Seksuele intimidatie, grensoverschrijdend gedrag
- Mondelinge agressie
- Fysieke agressie
- Geweld
- Discriminatie

1 Hierbij volgen we artikel 1 sub a uit de Arbeidsomstandighedenwet.
2 Voor 2024 kunnen we het ongevallenratio voor de 'medewerkers niet in loondienst' niet berekenen, gezien de ongevallen van deze groepen verdeeld zijn over zowel inleners of onderaannemers. Daarnaast kunnen we geen gedegen schatting maken omdat er niet genoeg informatie beschikbaar is voor 'medewerkers niet in loondienst'.

De compliance officer en de vertrouwenspersonen hebben in 2024 in totaal 54 meldingen ontvangen over integriteitskwesties en ongewenst gedrag. Per geval keek de raad van bestuur eerst naar de ernst van de zaak en vervolgens werd feitenonderzoek gedaan. De meldingen hebben o.a. geleid tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen. Alle meldingen zijn (waar nodig geanonimiseerd) ook besproken in de bestuursvergaderingen en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd. De meldingen hebben in 2024 niet geresulteerd in geldboeten, straffen of schadevergoedingen voor Heijmans.



Van de 54 meldingen zijn 3 meldingen gedaan met betrekking tot discriminatie. We hebben in 2024 geen uitsplitsing gemaakt van de meldingen op het gebied van discriminatie naar gender, ras of etnische afkomst, nationaliteit, religie of overtuiging, beperking, leeftijd of seksuele geaardheid, of andere relevante vormen van discriminatie waarbij tijdens de rapportageperiode interne en/of externe stakeholders in alle activiteiten betrokken zijn. Het is dus niet mogelijk om hierop te rapporteren over 2024. Voor 2025 gaat de compliance officer samen met de vertrouwenspersonen deze opsplitsing bijhouden. Daarna is het ook mogelijk om hierop te rapporteren.

- 1 Er zijn bij Heijmans 3 meldingen gedaan, er wordt 0,12 meldingen bijgeteld voor Van Wanrooij.
- 2 Van Wanrooij kent momenteel nog geen systeem om klachten of incidenten te melden en is ook nog niet geïntegreerd in het systeem van Heijmans. Op basis van medewerker aantal hebben we extra meldingen opgeteld. Aantal meldingen in 2024 was 52, er zijn 2,14 meldingen bijgeteld voor Van Wanrooij.

Werknemers in de waardeketen

Wij voelen ons verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat onze diensten en activiteiten geen nadelige effecten hebben op werknemers in onze gehele keten. Dit houdt in dat de impact op werknemers van onderaannemers en partners die slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden hanteren. Dit heeft vooral invloed op de werkzekerheid van bepaalde groepen, zoals migranten, kwetsbare minderheden en deeltijdmedewerkers. Deze werknemers kunnen te maken krijgen met onzeker werk, lage lonen en onveilige werkomstandigheden, wat hun gezondheid en welzijn ernstig kan beïnvloeden.

Impacts, risico's en kansen

Volgens de ESRS hebben we, zoals beschreven in de 'Algemene Informatie', een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Uit de analyse van de dubbele materialiteit is er een impact gedefinieerd op Werknemers in de waardeketen:

IRO nr.	Onderwerp	Omschrijving	Strategie	Type impact	Waardeketen	Tijdshorizon	Impact Materialiteit		Financiële Materialiteit	
							Positief	Negatief	Kans	Risico
8	Andere arbeidsrechten	De impact op de werknemers van onderaannemers en partners die slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden naleven (gerelateerd aan werkzekerheid voor (een deel van) hun werknemers, met name migranten en kwetsbare minderheden en deeltijdmedewerkers).	Verbinding	Beoogd	◀●▶	KT MT LT		●		

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

Beleid

Heijmans streeft ernaar de impact op werknemers van onderaannemers en partners die slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden hanteren te mitigeren door beleid op te stellen dat gericht is op de werknemers in de waardeketen. Partners zijn stakeholders met wie Heijmans direct of indirect samenwerkt, waaronder leveranciers, voor de totstandkoming van haar producten en services. Aanvullend op het eerder beschreven beleid omtrent eigen medewerkers, heeft Heijmans ook beleid dat specifiek gericht is op de waardeketen. Hierbij houden we rekening met werknemers in kwetsbare posities, hieronder verstaan we migranten, kwetsbare minderheden en deeltijdwerknemers.

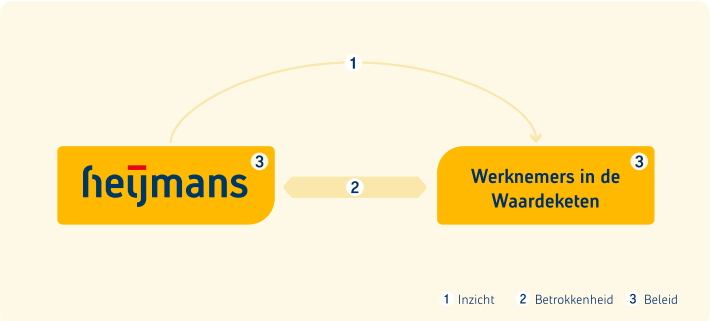
Leveranciers, onderaannemers, nevenpartijen en contractpartners worden betrokken bij onze inkoop- en ketenverantwoordelijkheid. Zij ondertekenen een raam- of projectcontract met daarin de Verklaring Duurzaamheid en de Algemene Inkoop- en Onderaannemingsvoorwaarden (AIOV), waarin onze gedragscode is opgenomen. Zowel de duurzaamheidsaspecten die geborgd zijn in onze AIOV, als de gedragscode en de Verklaring Duurzaamheid maken onderdeel uit van onze onderhandelingen en gesprekken met leveranciers, onderaannemers, adviseurs etc. De Verklaring Duurzaamheid onderkent dat daadwerkelijk duurzame bedrijfsvoering uitsluitend kan worden bereikt wanneer de drie aspecten van duurzaamheid People (mensen), Planet (milieu) en Profit (waarde) in de juiste balans worden ingevuld en gerespecteerd. Er staan spelregels in opgenomen voor verbeteringen van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu. Deze gaan onder andere over het onthouden van direct of indirect tewerkstellen van kinderen en iedere vorm van gedwongen tewerkstelling van werknemers.

Naast de Verklaring Duurzaamheid, AIOV en gedragscode zijn de meldprocedure Ongewenst gedrag en Integriteit en misstanden, het mensenrechtenbeleid en het Heijmans GO! beleid ook van toepassing op werknemers van onderaannemers en partners. Deze zijn te vinden in het hoofdstuk 'Eigen medewerkers'.

Voor de volledige Verklaring Duurzaamheid verwijzen wij naar de website.

Grip op de keten

Met het beleid Grip op de Keten bevestigt Heijmans haar toewijding aan het bevorderen van respect voor mensen- en arbeidsrechten in de gehele waardeketen en dragen we bij aan duurzame en inclusieve groei voor alle betrokken partijen. Hiervoor hebben we drie principes opgesteld: [1] inzicht verkrijgen, [2] betrokkenheid vergroten en [3] beleid aanscherpen. 'Grip op de keten' heeft betrekking op de impact die Heijmans heeft op werknemers van onderaannemers en partners die slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden hanteren.



Om verbeteringen in de waardeketen door te voeren, is het van belang om eerst een goed beeld te krijgen van de huidige situatie (inzicht verkrijgen). Inzicht krijgen hangt samen met het betrekken van werknemers in de gehele waardeketen. Door werknemers in de waardeketen actief te betrekken, kunnen we mensen- en arbeidsrechten beter verankeren in onze bedrijfsvoering (betrokkenheid vergoten). Dit stelt Heijmans in staat om op te treden in overeenstemming met mensenrechten. Ten slotte is het hebben van helder en doeltreffend beleid van cruciaal belang om een duurzame en eerlijke waardeketen te waarborgen. We willen ervoor zorgen dat beleid niet slechts op papier bestaat, maar daadwerkelijk wordt geïntegreerd in onze organisatie. Dit versterkt de interne naleving en draagt bij aan een blijvende positieve impact (beleid aanscherpen).

Het beleid is een aanvulling op het Heijmans-mensenrechtendocument waarin Heijmans mensenrechtenbeleid en de mensenrechten-due diligence zijn beschreven. De UNGP's benadrukken de verantwoordelijkheid van bedrijven om mensenrechten te respecteren en negatieve impacts in hun waardeketen te voorkomen. Dit omvat het verbeteren van arbeidsomstandigheden en het waarborgen van werkzekerheid, met speciale aandacht voor werknemers in kwetsbare posities. Guiding Principle 13 vereist dat bedrijven zowel bijdragen aan het voorkomen van schendingen door hun eigen activiteiten als impacts aanpakken die voortkomen uit de activiteiten van hun partners, zelfs als ze daar niet direct aan hebben bijgedragen. Bovengenoemde uitgangspunten en wetgeving worden gebruikt voor de vorming van Heijmans-beleid. Er zijn ons geen ongevallen bekend van niet-naleving van mensenrechten in de waardeketen.

Hiernaast heeft Heijmans nog geen andere overeenkomsten met Global Union Federations (GUF's) gesloten over de inachtneming van mensenrechten van werknemers in de waardeketen.

Het Grip op de Keten-beleid wordt door de afdeling inkoop en veiligheid bewaakt en gewaarborgd. In de aankomende jaren zal verder duidelijk worden hoe de verantwoordelijkheden binnen de afdelingen belegd worden. Duidelijk zal worden welke stakeholders nodig zijn om te helpen het beleid uit te voeren. Hiervoor zal het beleid beschikbaar worden gesteld aan potentieel getroffen stakeholders.

Betrekken van werknemers in de waardeketen in proces en besluit

Heijmans streeft ernaar om de stem van werknemers in de gehele keten te horen en mee te nemen in beslissingen die hun welzijn en werkomgeving beïnvloeden. Door het betrekken van onze opdrachtnemers bij het nemen van deze verantwoordelijkheid, willen wij bijdragen aan verbetering van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu, zowel binnen ons bedrijf als bij onze opdrachtnemers en in de keten van onze opdrachtnemers. Dit gebeurt door het faciliteren van open communicatie en het stimuleren van samenwerking. Er vindt contact plaats tussen Heijmans en de rechthebbende (accountmanager of directeur) binnen de partij van de opdrachtgever/ opdrachtnemer waarmee Heijmans samenwerkt of met het V&G aanspreekpunt

(V&G coördinator). Zij worden gezien als de vertegenwoordigers van de werknemer van onderaannemers. Het opnemen van deze perspectieven draagt bij aan een sterke, transparante waardeketen. Hierdoor kan Heijmans inzicht krijgen in de impact op werknemers van onderaannemers en partners die slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden hanteren.

Voor elke stakeholdergroep die dit jaar binnen de scope valt, is hieronder aangegeven welk type dialoog wordt gevoerd, hoe vaak dit gebeurt en welke onderwerpen worden besproken.

Stakeholdergroep	Het type dialoog	Frequentie	Gespreksonderwerpen
Onderaannemers	De accountmanager of directeur van het bedrijf	Meerdere 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 per jaar, de frequentie verschilt per onderaannemer	Innovatie, duurzaamheid, ketenverantwoordelijkheid, marktontwikkelingen, veiligheid en kwaliteit

De directeur Inkoop is verantwoordelijk voor communicatie met stakeholdergroepen en dat deze worden meegenomen in de benadering van Heijmans.

Momenteel is niet inzichtelijk wat de standpunten van werknemers van onderaannemers en partners zijn die mogelijk bijzonder kwetsbaar zijn voor impacts en/of gemarginaliseerd zijn. Tevens hebben wij geen direct contact met deze werknemers omtrent de ontwikkeling van beleidsstukken. De aankomende jaren zal Heijmans zich richten op het inzichtelijk proberen te maken hiervan.

Maatregelen

Heijmans heeft diverse maatregelen genomen om de geïdentificeerde impact te mitigeren. Deze hebben betrekking op het hanteren van goede arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden voor werknemers van onderaannemers en partner. Doordat delen van de waardeketen in voorgaande jaren onderbelicht zijn geweest, bevinden we ons hierbij nog in de beginfase. In 2024 wordt er gekeken naar het grootste deel van de werknemers die op Heijmans bedrijfslocaties aanwezig zijn. Hieronder vallen: [1] contractpartijen op vaste locaties van Heijmans, [2] leveranciers die werkzaamheden verrichten op het project en [3] onderaannemers.

Heijmans heeft de V&G-coördinatie over medewerkers en werknemers op eigen bedrijfslocaties, afgezien van nevenpartijen en rechtstreekse contractpartijen van opdrachtgevers en aanwezigen op de bouwplaats van nevenaannemers. 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 alle veiligheid en gezondheidsaspecten. Deze rol beperkt zich tot de bouwplaats.

Binnen de eigen operaties van Heijmans wordt strikt toezicht gehouden op de arbeidsomstandigheden en de naleving van arbeidsvoorwaarden. In de keten is dit geborgd binnen het duurzaam inkoopbeleid. Toch heeft Heijmans beperkt zicht op de naleving hiervan bij de werknemers van onderaannemers en partners, wat betekent dat deze groep een verhoogd risico loopt om nadelige gevolgen te ondervinden.

Voor ondergenoemde maatregelen wordt er gefocust op werknemers van onderaannemers en partners die zich in de upstream waardeketen bevinden. De verschillende maatregelen worden gebruikt om negatieve impact met onze eigen praktijken aan de orde te brengen waarna te mitigeren. Beide maatregelen hebben een doorlopende tijdshorizon.

Maatregel	Uitleg
Audits	Controle op gedragingen in strijd met de gedragscode en/of Verklaring Duurzaamheid.
GO!-App/ geenongevallen.nl	Identificeren van veiligheidsrisico's.

Audits

Bij een ernstig vermoeden dat er sprake is van gedragen die in strijd zijn met de gedragscode en/of de Verklaring Duurzaamheid is Heijmans gerechtigd een audit uit te laten voeren door een onafhankelijke partij. Dit staat vastgesteld in de Algemene Inkoop- en Onderaannemingsvoorwaarden, artikel 2.2. Met deze maatregel proberen wij te vermijden dat er niet naleving van- arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden voor werknemers van onderaannemers en partner wordt veroorzaakt. Verdere toelichting staat beschreven in het hoofdstuk 'Zakelijk Gedrag en Integriteit' onder 'Omgang met leveranciers en onderaannemers'.

GO! App | geenongevallen.nl

Daarnaast bieden de GO!-App en geenongevallen.nl de mogelijkheid om laagdrempelig een melding te maken; afhankelijk van waar de collega 'zit' die een melding maakt, worden de collega's in dezelfde workflow geïnformeerd over de melding. Er wordt gewerkt met een dashboard (IRES) met een aan de melding gehanteerd handhavingsbeleid. Met deze maatregel identificeren wij mogelijke veiligheidsrisico's, waarna deze kunnen worden gemitigeerd. Verdere toelichting staat beschreven in het hoofdstuk 'Veiligheid'.

In 2025 zal er worden gestart met het uitwerken van de 3 principes uit het beleid 'Grip op de Keten'. Hierbij wordt er eerst gefocust op tier 1, waarna er op den duur naar tier 2 en 3 wordt gekeken. Hierbij zal eerst worden gefocust op inzicht verkrijgen in onze waardeketen.

Om effectief bij te dragen aan herstel bij een impact op werknemers van onderaannemers en partners die slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden hanteren, wordt elke situatie afzonderlijk beoordeeld. Getroffen stakeholders kunnen misstanden kenbaar maken bij de onderneming op grond van de bestaande Meldprocedure Ongewenst gedrag en Misstanden die voorziet in een regeling in verband met inbreuken op EU-rechten. Via deze meldprocedure acteren wij expliciet op mensenhandel gedwongen arbeid of verplichte arbeid en kinderarbeid. Vanwege de uiteenlopende aard van deze situaties is een uniforme aanpak niet mogelijk. Indien er meldingen zijn, worden deze zorgvuldig onderzocht en anoniem besproken binnen raad van bestuur. Hierbij wordt nagegaan welke maatregelen nodig zijn om de negatieve gevolgen tegen te gaan of te beperken. De compliance officer houdt een register bij van alle meldingen. Er wordt per individueel geval getoetst of de melding naar tevredenheid van de werknemer is afgehandeld.

Per kwartaal leveren vertrouwenspersonen een geanonimiseerd overzicht aan van het aantal ontvangen meldingen, geclassificeerd naar aard. Dit overzicht wordt halfjaarlijks gerapporteerd aan de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de controlerend accountant. De effectiviteit van de genomen maatregelen wordt geëvalueerd binnen de Integriteitscommissie, waarbij ook signalen van de Ondernemingsraad over dit onderwerp worden meegenomen.

Geografische dimensies

Heijmans verricht enkel bouwactiviteiten in Nederland. Onze grootste leveranciers van de grootste materiaalstromen (beton, metaal en staal, asfalt en kunststof) zijn gevestigd in Nederland. Wij streven ernaar meer zicht te krijgen in de volledige toeleveringsketen, inclusief subleveranciers en de herkomst van materialen. Heijmans wil in 2025 een aanpak ontwikkelen voor het identificeren van geografische gebieden, grondstoffen en diensten in onze waardeketen die een aanzienlijk risico vormen op kinderarbeid of gedwongen arbeid. Hoe deze aanpak precies vorm krijgt, wordt nog verder uitgewerkt. Hierbij onderzoeken we of deze risico's wijdverspreid, systemisch of incidenteel van aard zijn.

Op basis van deze informatie kunnen we bepalen welke werknemers in de waardeketen een groter risico lopen op schade (bijvoorbeeld door demografische of geografische omstandigheden), zodat we in staat zijn om op te treden in overeenstemming met mensenrechten.

Herstelmaatregelen negatieve impact

Er zijn geen gevallen gemeld/ bekend van feitelijke negatieve impacts vanuit Heijmans' werknemers in de waardeketen. Dit omvat ook dat er geen ernstige mensenrechtenproblemen en -incidenten met betrekking tot Heijmans waardeketen zijn gerapporteerd. In de eigen operatie is er toezicht en controle, in de keten is het onderdeel van het duurzaam inkoopbeleid gemaakt. Wanneer er een melding wordt gemaakt door een getroffen stakeholder zal deze worden behandeld zoals beschreven in de paragraaf 'Meldprocedure Ongewenst gedrag en Misstanden'.

Doelen

Hoewel het thema onder de aandacht is en terugkomt in diverse onderdelen van beleid heeft Heijmans ten aanzien van de geïdentificeerde materiële impact geen specifieke doelen opgesteld. Er zijn nog geen concrete doelen vastgesteld, aangezien we eerst een diepgaander inzicht willen verkrijgen in onze waardeketen en de bijbehorende risico's. Hierdoor wordt er (nog) niet actief gemonitord op de effectiviteit en de resultaten van het beleid en de maatregelen op de impact te managen.

Het actief beleggen/beheersen van mensen- en arbeidsrechten binnen de waardeketen is een verbreding van de focus voor Heijmans. Momenteel ligt de focus op de werknemers van onderaannemers en partners die werkzaam zijn op Heijmans' eigen locaties. Richting de toekomst is de ambitie dit uit te breiden naar de gehele waardeketen.

De directeur Inkoop is verantwoordelijk voor dat er communicatie plaatsvindt met stakeholdergroepen en dat deze worden meegenomen in de benadering van Heijmans.

Momenteel is niet inzichtelijk wat de standpunten van werknemers van onderaannemers en partners zijn die mogelijk bijzonder kwetsbaar zijn voor impacts en/of gemarginaliseerd zijn. De aankomende jaren zal Heijmans zich richten op het inzichtelijk proberen te maken hiervan.



(Zakelijk) Gedrag en Integriteit

Integer gedrag is een basisvoorwaarde voor Heijmans om succesvol te zijn. Binnen Heijmans gelden normen en waarden, hoe we integer handelen en verantwoordelijkheid nemen, naar elkaar maar ook naar derden, zoals klanten, onderaannemers en leveranciers. Wij bekijken gedrag en integriteit daarom in een breed perspectief en stellen normen op het gebied van (sociale) veiligheid, omgangsvormen met collega's en

derden, omgang met vertrouwelijke en koersgevoelige informatie. Uiteraard werken we in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving, daarbij is bijzondere aandacht voor mededingingsregels, risico's op fraude, omkoping, corruptie en belangenverstrengeling. Zo houden we het fundament van integer (zakelijk) gedrag stevig.

Impacts, risico's en kansen

Uit de analyse van de dubbele materialiteit zijn er impacts gedefinieerd op Zakelijk gedrag:

IRO nr.	Onderwerp	Omschrijving	Strategie	Type impact	Waardeketen	Tijdshorizon	Impact Materialiteit		Financiële Materialiteit	
							Positief	Negatief	Kans	Risico
9	Bescherming klokkenluiders	De impact op klokkenluiders in de eigen operaties door onvoldoende beschermingsbeleid en -mechanismen, waardoor er niet wordt voorzien in een veilige werkruimte en het voorkomen van mensenrechtenschendingen.	Risicobeheersing	Beoogd	◀●▶	KT MT LT		●		
10	Corruptie en omkoping	De impact op de samenleving door de kans op corruptie en omkoping vanwege samenwerking van Heijmans met onder andere leveranciers en publieke beleidsmakers via brancheverenigingen, persoonlijke ontmoetingen, schriftelijk contact, deelname aan openbare hoorzittingen of conferenties.	Risicobeheersing	Beoogd	◀●▶	KT MT		●		
11	Beheer relaties met leveranciers, incl. betalingspraktijken	De impact op mens en milieu door het beheer van relaties met leveranciers in de eigen operaties, inclusief eerlijk gedrag en eerlijke betalingspraktijken met leveranciers (bijv. tijdige betalingen), het bevorderen van samenwerking en innovatie (op het gebied van duurzaamheid) binnen de toeleveringsketen door middel van evenementen en programma's.	Verbinding	Huidig	◀○▶	KT MT LT	●			

◀ Upstream ● Eigen operatie ▶ Downstream KT = Korte Termijn MT = Middel Termijn LT = Lange Termijn

Omkoping en corruptie is naar voren gekomen door: samenwerking met publieke beleidsmakers via brancheverenigingen zoals bijvoorbeeld Bouwend Nederland en NEPROM, persoonlijke ontmoetingen, schriftelijk contact, deelname aan openbare hoorzittingen of conferenties die gericht zijn op het ondersteunen van meer inspanningen voor een gezondere en duurzamere samenleving en milieu. Heijmans ziet omkoping en corruptie in een breder verband dan de ESRS aanduidt, en beschouwt zakelijk gedrag als een breder thema waarvan de risico's ten aanzien van omkoping en corruptie als een subthema kunnen worden gezien.

Heijmans onderkent dat er in de setting van de hiervoor beschreven (lobby)activiteiten mogelijk risico's ten aanzien van corruptie en omkoping zouden kunnen ontstaan, dat zou een negatieve impact op de samenleving betekenen. Echter, ook in andere activiteiten kunnen incidenten die samenhangen met corruptie en omkoping ontstaan. Denk daarbij onder andere aan de gunning van opdrachten aan leveranciers en onderaannemers. Deze bredere scope zal in de herijking van de dubbele materialiteitsanalyse worden betrokken.

Cultuur en structuur

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

Zakelijk gedrag en de rol van de raad van bestuur en raad van commissarissen

Vanuit het oogpunt van good governance spelen zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen een belangrijke rol als het gaat om zakelijk gedrag en cultuur in de onderneming. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het uitdragen van waarden en normen die Heijmans hanteert en voor de naleving daarvan. Die normen en waarden liggen vast in de gedragscode 'Zó werken wij'. Conform de Nederlandse Corporate Governance Code informeert de raad van bestuur de raad van commissarissen over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking van de gedragscode en de naleving daarvan.

'Tone at the top' is belangrijk en dat wordt uitgedragen. In de toelichting die het bestuur aan het personeel geeft bij bijvoorbeeld de (half)jaarcijfers wordt regelmatig verwezen naar de mogelijkheid om (vermoedens van) misstanden en ongewenst gedrag te melden bij de compliance officer respectievelijk de vertrouwenspersonen. Daarbij wordt aangegeven dat meldingen serieus worden onderzocht en dat waar nodig maatregelen worden genomen als er overtredingen van de gedragscode 'Zó werken wij' of wet- en regelgeving worden geconstateerd. Daardoor wordt het bewustzijn ten aanzien van Zakelijk Zuiver handelen verhoogd en wordt gedrag dat aansluit bij de normen en waarden van Heijmans gestimuleerd.

Om hun rol in het kader van zakelijk gedrag goed te kunnen vervullen beschikken de leden van de raad van bestuur en commissarissen over deskundigheid ten aanzien van het herkennen en beoordelen van ongewenst zakelijk gedrag. Die deskundigheid maakt niet alleen deel uit van het zoekprofiel voor een lid van het bestuur of raad van commissarissen, maar wordt ook opgedaan door onder meer het deelnemen aan de trainingsprogramma's, recent het programma Zakelijk Zuiver. Daarnaast verdiepen bestuurders en commissarissen zich in onderwerpen als fraude en risico's ten aanzien van corruptie en omkoping door daarover te spreken met onder andere de accountant, CRO en internal audit. Ook het bespreken van integriteitsmeldingen tussen bestuur en commissarissen is nuttig voor de beeldvorming van de cultuur binnen de onderneming en bij de vraag of er aanvullende maatregelen nodig zijn bij de verbetering van bepaalde cultuuraspecten. Om specifieke kennis op te doen kunnen zowel het bestuur als de commissarissen externe deskundigen raadplegen.

Commissie Integriteit

De Integriteitcommissie adviseert het bestuur van Heijmans op het gebied van integriteit en heeft in 2024 twee keer vergaderd. De commissie bespreekt issues, dilemma's en thema's op het gebied van integriteit en alle daaraan gelieerde onderwerpen. Op basis daarvan volgen er aanbevelingen over het te voeren beleid. De raad van bestuur stelt het beleid vast en besluit welke acties er worden genomen. De CEO is de voorzitter van de commissie. De kernbezetting bestaat verder uit de compliance officer, de directeur Inkoop (Chief Procurement Officer), de directeur HRM (Chief Human Resources Officer), de voorzitter van de OR en de integriteitverantwoordelijke van Vastgoed. Onderwerpen van gesprek zijn onder andere de invulling van trainingen op het gebied van integriteit en gedrag, de werking van de gedragscode, verbetering van de meldstructuur en de manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers gebracht kan worden.

Meldstructuur: compliance officer en vertrouwenspersonen

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

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

Daarnaast zijn er acht vertrouwenspersonen aangesteld bij wie medewerkers terecht kunnen die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag, zoals discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie, geweld of ander ongewenst gedrag. De groep vertrouwenspersonen is divers en bestaat uit mannen en vrouwen die zowel in functie, achtergrond als plaats en fysieke locatie in de organisatie verschillen. Medewerkers kunnen terecht bij de vertrouwenspersoon van hun keuze.

Zowel compliance officer als vertrouwenspersonen volgen jaarlijks een training om hun kennis en vaardigheden op het gebied van het behandelen van meldingen up-to-date te houden. Medewerkers zijn in het programma Zakelijk Zuiver getraind over alle aspecten van integriteit en gedrag, waaronder ook de mogelijkheden om te melden. Die mogelijkheden worden ook regelmatig opnieuw onder de aandacht gebracht op onder andere Viva Engage.

Als medewerkers de stap naar de compliance officer of vertrouwenspersoon niet kunnen of willen maken, bestaat er de mogelijkheid om anoniem misstanden door te geven. Dit kan zowel via de telefoon als via een beveiligde website, zonder tussenkomst van een menselijke operator (SpeakUp).

Meldprocedures

Binnen Heijmans zijn procedures ingericht voor het melden van ongewenst gedrag en (vermoedens van) misstanden. Deze komen samen in de Meldprocedures Ongewenst gedrag en Misstanden waarvan de huidige versie in januari 2022 is vastgesteld.

Binnen de procedures wordt onderscheid gemaakt tussen meldingen over ongewenst gedrag dat iemand ervaart en meldingen over misstanden of vermoedens daarvan. Alle meldingen, waaronder ook vermoedens van misstanden of incidenten, worden onderzocht op een wijze die passend is bij de aard en ernst van de melding. Onderzoek kan onder meer bestaan uit het houden van interviews, dataonderzoek, internal audit en onderzoek door een externe partij.

De procedure over ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen staat open voor werknemers, oud-werknemers en andere arbeidskrachten die voor Heijmans werken zoals zzp'ers, stagiairs en uitzendkrachten.

De procedure voor het melden van integriteitsschendingen en (vermoedens van) misstanden staat open voor werknemers, oud-werknemers, personen die op een andere basis voor Heijmans werkzaam zijn zoals afstudeerders, zzp'ers en uitzendkrachten en verder voor iedereen die op enige wijze zakendoet of heeft gedaan met Heijmans, bijvoorbeeld klanten, leveranciers, onderaannemers en andere dienstverleners. Bij een (vermoeden van of dreigende) misstand moet gedacht worden aan zaken waarbij de reputatie, integriteit en bedrijfsvoering van Heijmans in het geding kan zijn. Het gaat om situaties die het niveau van één geval of enkele persoonlijke gevallen overstijgen.

Voorbeelden van integriteitsschendingen en misstanden zijn corruptie en omkoping, fraude, overtreding van mededingingswetgeving, ontoelaatbare nevenfuncties, contacten met onbetrouwbare relaties of het lekken van vertrouwelijke bedrijfsinformatie. Overtreding van nationale en Europese wet- en regelgeving valt hier ook onder. Een integriteitsschending is een situatie waarin de normen en waarden van Heijmans worden geschonden, dus waarbij medewerkers zich niet houden aan de Heijmans Gedragscode. Wij verstaan hieronder ook (vermoedelijke) overtredingen van andere interne Heijmans procedures. Het kunnen (mogelijke) overtredingen zijn die ook de reputatie en integriteit van Heijmans in het geding brengen, maar het kan ook om onacceptabel gedrag gaan, tegen collega's of tegen anderen. Bij onregelmatigheden gaat het om fouten in uitvoering, processen of procedures binnen Heijmans die zo ernstig zijn dat ze de verantwoordelijkheid van de direct leidinggevende overstijgen. Meldingen over voornoemde gevallen worden in behandeling genomen door de compliance officer.

Bij de aanstelling van zowel vertrouwenspersonen als compliance officer wordt aan hen schriftelijk bevestigd dat zij geen nadelige arbeidsrechtelijke gevolgen kunnen ondervinden als gevolg van hun werkzaamheden in genoemde rollen.

Ook de medewerker die een melding doet of een klacht indient mag daar op geen enkele wijze nadeel van ondervinden. Hij mag dus wegens het doen van een melding niet ontslagen worden, onvrijwillig overgeplaatst worden of een promotie geweigerd worden. Maar hij mag ook in zijn werkomgeving niet gepest, genegeerd of geïntimideerd worden.

Dit zogenaamde benadelingsverbod, dat is opgenomen in de Meldprocedures, geldt ook voor andere medewerkers die een rol spelen in de melding door bijvoorbeeld een verklaring af te leggen. Ook degene die beschuldigd wordt heeft recht op bescherming. Immers, iemand is onschuldig totdat het tegendeel bewezen is. Leidinggevend en HR spelen daarbij een belangrijke rol. Samen zorgen we ervoor dat Heijmans een veilige omgeving biedt waarin iedereen zich durft uit te spreken.

Onderzoek door de compliance officer wordt gedaan conform de meldprocedure. Het uitgangspunt is om snel, maar bovenal zorgvuldig onderzoek te doen op een discrete manier. De compliance officer heeft een onafhankelijke rol en zet de onderzoekslijnen uit en schakelt indien nodig externe expertise in. Ook kan Internal Audit bij een onderzoek worden betrokken.

In het onderzoek worden geen leden van het management betrokken die betrokken zijn bij de te onderzoeken zaak.

De compliance officer rapporteert over de meldingen, de aard daarvan, de verrichte onderzoeken en de uitkomsten daarvan aan de general counsel die weer rapporteert aan de raad van bestuur. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de bespreking van relevante meldingen met de raad van commissarissen. Een totaaloverzicht van meldingen, de aard daarvan, de verrichte onderzoeken en de uitkomsten daarvan wordt geanonimiseerd opgenomen in de CRO (Risk)-rapportage die per kwartaal wordt opgesteld.

Zakelijk Zuiver

Heijmans hecht grote waarde aan integer gedrag van zijn medewerkers, dat is een randvoorwaarde voor een succesvol bedrijf. Daarom is het programma Zakelijk Zuiver ontwikkeld, dat bestaat uit een e-learning en fysieke dialoogsessies waarin collega's met elkaar in gesprek gaan over dilemma's. De dialoogsessies zijn eind 2023 afgerond en daaraan hebben vrijwel alle medewerkers deelgenomen. Directe medewerkers volgen een module Zakelijk Zuiver in de CAO-scholingsdagen. De e-learning maakt een vast onderdeel uit van het onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers. Om het thema gedrag en integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers te houden, besteedt de raad van bestuur hier aandacht aan in videoboodschappen, worden er workshops en toolboxes gehouden en wordt er aandacht aan besteed op Viva Engage.

Er is op dit moment geen specifiek beleid ten aanzien van training van specifieke doelgroepen, leermiddelen en frequentie van trainingen, dit is onderwerp van overleg tussen de raad van bestuur en HR.

De onderdelen van het programma Zakelijk Zuiver zijn voor alle medewerkers verplicht. Dat wil zeggen dat ook medewerkers met een risicovolle functie het programma aangeboden krijgen, derhalve wordt 94,06% van die risicovolle functies afgedekt. De leden van de raad van bestuur hebben er ook aan deelgenomen. De voorzitter van de raad van bestuur en leden van het senior management hebben dialoogsessies in het kader van Zakelijk Zuiver gefaciliteerd en zijn zo nog beter in staat om het goede gesprek over dilemma's op het gebied van zakelijk gedrag te bespreken en om een consistente lijn in het door Heijmans gewenste gedrag uit te dragen.

Bij functies die meer dan andere functies blootstaan aan de risico's van omkoping en corruptie kan gedacht worden aan medewerkers van inkoop die veel contact hebben met leveranciers, managers die de bevoegdheid hebben om contracten te gunnen en/of die de beschikking hebben over gevoelige bedrijfsinformatie. Voor het boekjaar 2024 zijn op basis van autorisatiematrix bepaald welke functies als risicovol bestempeld kunnen worden. Tot op heden zijn er geen aparte programma's aangeboden aan medewerkers met een risicovolle functie, enkel het programma Zakelijk Zuiver.

Binnen de e-learning Zakelijk Zuiver wordt door middel van dilemma's aandacht besteed aan verschillende aspecten van zakelijk gedrag zoals de omgang met vertrouwelijke informatie en gebruik van bedrijfsmiddelen en grensoverschrijdend gedrag. Bij dat laatste kan gedacht worden aan (seksuele) intimidatie, pesten, discriminatie en geweld. Er wordt ook aandacht besteed aan eerlijk en integer handelen, dat wil zeggen dat we (een schijn van) belangenverstrengeling willen voorkomen en ook dat we zoveel mogelijk voorkomen dat medewerkers blootstaan aan risico's als corruptie en omkoping. Er is op dit moment geen aparte training op het gebied van anticorruptie en omkoping. Alle nieuwe medewerkers, dus ook medewerkers die een risicovolle functie bekleden, zijn in 2024 uitgenodigd voor het onboardingsprogramma waarvan de e-learning Zakelijk Zuiver deel uitmaakt. Van de medewerkers met een risicovolle functie heeft 94,06% in 2024 deelgenomen aan de onboarding. Uiteraard wordt ook benadrukt dat wij ons aan de wet houden, en dat zaken als fraude en handelen in strijd met mededingingsregels niet geaccepteerd worden.

De normen die Heijmans hanteert op het gebied van zakelijk gedrag zijn opgenomen in de gedragscode 'Zó werken wij' die op iedere medewerker van toepassing is en die in het onboardingsprogramma aan de orde komt. Ook medewerkers van leveranciers en onderaannemers worden via de standaardvoorwaarden van Heijmans gebonden aan deze of aan hun eigen gedragscode.

Leden van de raad van commissarissen hebben de e-learning Zakelijk Zuiver gevolgd en worden door de raad van bestuur geïnformeerd over de werking van het programma.

Gedragscode Heijmans

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

Dilemma's en gedrag

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

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

Wel versus niet aanspreken

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

Aanvaardbaar versus onaanvaardbaar gedrag

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

Zelfbepaalde regels versus geldende regels

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

Aanvullende en afzonderlijke reglementen

In sommige beleidsstukken zijn waarden uit de Gedragscode in aanvullende en afzonderlijke reglementen vastgelegd:

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

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

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

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

- ***Reglement privébeleggingen***

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

Integriteit en gedrag

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

Dossieverklaring: deze verklaring houdt in dat de verantwoordelijke manager expliciet verklaart dat er bij de totstandkoming van de offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag. De verklaring is onderdeel van het zogenaamde eindblad, de berekening van de aanbiedingsprijs die door de directie en bestuur wordt afgetekend.

Integriteitsgevoelige functies: binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Onder deze functies vallen onder meer de leden van de raad van bestuur, leden van de groepsraad, leden van het senior management en een aantal specifiek benoemde functionarissen. Voor deze functies is een screening vereist. Medewerkers in deze functie – of sollicitanten – moeten een Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten en een Verklaring Omtrent Gedrag aanleveren.

Reviews: de raad van bestuur bespreekt integriteitskwesties en deelt ze anoniem in managementteams. In overleg met de commissie Integriteit, ziet de raad van bestuur toe op vertaling van meldingen en kwesties naar passend beleid.

Gedragscode Heijmans: de code 'Zó werken wij' gaat over respectvolle omgang met elkaar, veiligheid, integriteit, eerlijkheid en het volgen van regels. De Gedragscode geldt voor iedereen die bij of voor Heijmans werkt. Aan de Gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers vragen we voorbeeldgedrag. De Gedragscode maakt integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst met vast en tijdelijk personeel en geldt ook voor zelfstandigen waarmee Heijmans werkt.

Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's.

Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed in 2009 een **Transactieregister** opgezet conform de NEPROM-Gedragscode. Dit is een aanvulling op het kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode. In het transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid. Dit is ook vastgelegd in het Heijmans Inkoopbeleid.

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

Bestrijding corruptie en omkoping

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, partners, aandeelhouders en medewerkers hebben in ons bedrijf, is cruciaal voor ons bestaansrecht. Dat vertrouwen kan worden geschaad door corruptie of omkoping. De bestrijding daarvan maakt daarom deel uit van het algemene complianceprogramma binnen Heijmans. Heijmans heeft een anti-corruptie- en -omkopingsbeleid dat geldt voor alle medewerkers en andere arbeidskrachten. In dit beleid is rekening gehouden met het doel en de strekking van het Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie dat alle lidstaten bindt. In de berichten die met regelmaat over integriteit en gedrag intern worden gepubliceerd wordt ook specifiek aandacht besteed aan het anti-corruptie- en -omkopingsbeleid zodat alle medewerkers daarvan op de hoogte zijn. De Gedragscode van Heijmans is op elke arbeidsovereenkomst van elke medewerker van toepassing en de inhoud daarvan komt ook aan bod in het onboardingsprogramma. Daarin staat aangegeven dat Heijmans verwacht dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstrengeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen vermijden. Medewerkers mogen geen giften of uitnodigingen aannemen die hun onafhankelijkheid in gevaar kunnen brengen. Ook het aanbieden ervan kan de onafhankelijkheid van Heijmans of van

de ontvanger in het geding brengen. Ons bedrijf en onze medewerkers moeten zich strikt houden aan de wettelijke regels en algemeen geaccepteerde normen die voor de bedrijfsvoering gelden en die tot uitdrukking komen in eigen richtlijnen, bijvoorbeeld het Transactieregister dat binnen Heijmans Vastgoed wordt toegepast. Ook leggen we de Gedragscode – of een gelijkwaardige code – op aan onderaannemers en partners waarmee we zaken doen.

Als een medewerker door de aard van zijn functie te maken kan krijgen met corruptie en omkoping, besteden we daar extra aandacht aan. Bijvoorbeeld door deze medewerkers extra training aan te bieden. Onze e-learning Zakelijk Zuiver behandelt dit soort situaties, lees hierover meer in de alinea over Zakelijk Zuiver. Dit geldt onder meer voor de afdeling Inkoop. Op deze afdeling zijn er maatregelen genomen om het risico op omkoping of corruptie zo klein mogelijk te houden. Zo is de afdeling centraal georganiseerd, waardoor meer direct toezicht ontstaat. Er is sprake van functiescheiding en het vierogenprincipe. Er worden standaardcontracten gebruikt die digitaal worden uitgewisseld. Ook worden voorkeursleveranciers centraal en zeer zorgvuldig geselecteerd en geëvalueerd op basis van een transparante beoordelingssystematiek. Leveranciers die niet voldoen aan de normen van Heijmans kunnen niet langer voorkeursleverancier zijn. Deze aanpak is zeer succesvol gebleken. De indicatoren die bij dit thema horen, zijn 'Inkoop-spend bij voorkeursleveranciers' en 'Inkoop-spend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring'.

De procedure voor het melden van integriteitsschendingen en (vermoedens van) misstanden, waaronder corruptie en omkoping, staat open voor werknemers, oud-werknemers, personen die op een andere basis voor Heijmans werkzaam zijn zoals afgestudeerden, zzp'ers en uitzendkrachten en verder voor iedereen die op enige wijze zakendoet of heeft gedaan met Heijmans, bijvoorbeeld klanten, leveranciers, onderaannemers en andere dienstverleners. Bij een (vermoeden van of dreigende) misstand moet gedacht worden zaken waarbij de reputatie, integriteit en bedrijfsvoering van Heijmans in het geding zijn. Het gaat om situaties die het niveau van één geval of enkele persoonlijke gevallen overstijgen. Vermoedens of gevallen van omkoping en corruptie kwalificeren als zodanig.

Corruptie en omkoping, of vermoedens daarvan, worden onderzocht door de compliance officer conform de meldprocedure die is beschreven in de paragraaf 'Meldprocedures'. De compliance officer rapporteert daarover op de manier die in de paragraaf 'Meldprocedures' is beschreven.

In het boekjaar 2024 zijn geen er geen gevallen van corruptie noch van omkoping vastgesteld. Indien sprake is van inbreuken op procedures en normen voor de bestrijding van corruptie en omkoping zullen maatregelen worden genomen om toekomstige overtredingen zoveel als mogelijk te voorkomen. Daarbij kan gedacht worden aan het aanscherpen van het vierogenprincipe, extra aandacht voor interne bevoegdheden zoals op grond van de autorisatiematrix en het verstrekken van informatie over de gevolgen voor Heijmans van overtredingen op dit gebied.

Omgang met leveranciers en onderaannemers

Heijmans eist van leveranciers en onderaannemers dat zij de Gedragscode van Heijmans naleven en handelen in overeenstemming met de in de 'Verklaring Duurzaamheid' opgenomen principes en eisen. Indien de eigen gedragscode van leveranciers voldoet aan de Heijmans-norm wordt die ook toegestaan. In de offerteaanvragen die door de afdeling Inkoop of vanuit 12Build, een SaaS-platform dat hoofdaannemers en bouwspecialisten verbindt om het offerteproces in de bouwsector efficiënter te maken, worden verstuurd naar leveranciers/onderaannemers zijn de duurzaamheidscriteria opgenomen. Daarbij wordt verwezen naar de van toepassing zijnde algemene inkoopvoorwaarden en het verplichte VGM-plan (Veiligheid, Gezondheid, Milieu) in het geval van onderaanneming. Ook wordt bij de offerteaanvraag aan de leverancier/onderaannemer gevraagd een MKI-berekening (Milieu Kosten Indicatie) aan te leveren. Dit wordt als volgt uitgevraagd: **Schaduwkosten: elk product heeft schaduwkosten, om beter inzichtelijk te krijgen hoe groot de impact van een product is, is het onze ambitie om meer inzicht te krijgen in de MKI-waarden. MKI staat voor Milieu Kosten Indicator en is een afgeleide van de LCA (Levenscyclusanalyse) en geeft schaduwkosten weer. Wij verzoeken u een schaduwprijsindicatie per product (type) toe te voegen bij het aanleveren van de offerte.**

Met voorkeursleveranciers zijn er reguliere accountgesprekken waarin onder andere thema's als duurzaamheid, veiligheid (inclusief sociale veiligheid) en innovatie aan bod komen. In de applicatie Evaluator waar de prestaties van leveranciers worden gemeten, komt ook duurzaamheid aan bod. Waar nodig wordt de uitkomst van de evaluatie besproken met de leverancier.

Indien op basis van de door de leverancier/onderaannemer aangeleverde aanbieding en/of informatie blijkt dat deze partij niet kan voldoen aan de door Heijmans gestelde eisen op het gebied van duurzaamheid, kan besloten worden deze partij uit te sluiten, tenzij er een gerechtvaardigde reden is om wel diensten van de betreffende partij af te nemen.

Betaaltermijnen

Heijmans hanteert betaaltermijnen die wettelijk gelden, de mkb-betaltermijn van dertig dagen, of die contractueel met partijen zijn afgesproken. Die laatste betaaltermijnen kunnen variëren van veertien tot zestig dagen. De gehanteerde termijnen zijn in onderstaande tabel opgenomen. In de derde kolom is het percentage opgenomen van de betalingen dat betrekking heeft op de verschillende termijnen.

Zoals kan worden opgemaakt uit onderstaande tabel blijkt dat Heijmans gemiddeld later betaalt dan Van Wanrooij. Dit komt voornamelijk doordat Heijmans een wekelijks betalingsproces hanteert, waardoor veel betalingen enkele dagen buiten de gestelde betalingstermijn vallen. Als wordt uitgegaan van de gestelde betalingstermijn + 7 dagen wordt 91% van de facturen op tijd betaald.

Overige redenen voor de vertraagde betalingen (betalingstermijn + 7 dagen) zijn:

- Onderaannemers of leveranciers dienen facturen in voor mijlpalen of diensten die nog niet volledig zijn geleverd. Deze facturen worden aanvankelijk afgekeurd door Heijmans, waardoor de oorspronkelijke betalingstermijn niet kan worden gehaald.
- Indien een factuur niet volledig is en/of ontbrekende gegevens bevat, door bijvoorbeeld de gestelde eisen vanuit de Wet Ketenaansprakelijkheid, wordt deze teruggestuurd. Wanneer de factuur later opnieuw wordt ingediend met de oorspronkelijke factuurdatum, leidt dit tot een latere betaling dan de gestelde termijn.

Verder wordt voor facturen van Nutsbedrijven intern een betalingstermijn van 14 dagen gehanteerd om ervoor te zorgen dat we op tijd betalen. De officiële betaaltermijn is echter 30 dagen en nagenoeg alle facturen worden binnen deze officiële betaaltermijn betaald.

Hoewel het streven is om facturen binnen de afgesproken termijnen te betalen, kunnen deze factoren zorgen voor vertragingen in de verwerking.

Leverancier soort van Wanrooij	betalingstermijn	percentage op tijd
Leverancier; mkb; zzp'er; gemeentes / overheidsinstanties; opleidingsinstanties; verzekeringen; Horeca; Uitzendorganisaties; onderaannemer en Inleen/Inhuur	betaling binnen 30 dagen	70%
Onderaannemer en inleen/Inhuur; nutsbedrijven	betaling binnen 14 dagen	51%
Intercompany	betaling binnen 7 dagen	88%
Eenmalig (tot € 2.000)	Overig	80%
Overig	betaling binnen 30 dagen	100%
leverancier soort Heijmans	betalingstermijn	percentage op tijd
Mkb; zzp'er; eenmalig; gemeentes / overheidsinstantie; opleidingsinstantie; verzekering; intercompany; horeca; uitzendorganisaties	betaling binnen 30 dagen	17%
Uitzendorganisaties; leverancier; onderaannemer en inleen/inhuur	betaling binnen 60 dagen	21%
Technische Unie	betaling binnen 14 dagen	97%
Uitzendorganisaties	betaling binnen 45 dagen	19%
Nutsbedrijven	betaling binnen 14 dagen	29%
Overig	0-90 dagen	11%

De gemiddelde termijn waarop een factuur wordt betaald, gerekend vanaf de datum waarop de wettelijke of contractuele betaaltermijn begint te lopen, is 38 dagen. De berekening is gebaseerd op feitelijke data.

De onderneming hanteert een werkwijze om laattijdige betalingen tegen te gaan.

Om een realistische en consistente betalingsverwerking te waarborgen, wordt onze organisatie nadrukkelijk verzocht om geen betaaltermijnen van acht of veertien dagen te hanteren. Het hanteren van dergelijke korte termijnen kan bij leveranciers verwachtingen scheppen die in de praktijk niet altijd haalbaar zijn, wat kan leiden tot ontevredenheid en verstoringen in de samenwerking.

Door vast te houden aan de standaard betaaltermijnen en een realistische betalingsplanning te volgen, wordt voorkomen dat onnodige druk op het proces ontstaat en wordt de betrouwbaarheid van betalingen gewaarborgd. Dit draagt bij aan een stabiele en transparante financiële afhandeling.

Aan de hand van de mkb-criteria wordt door Inkoop Support vastgesteld of de leverancier een mkb-bedrijf is of niet. Als twee van de onderstaande criteria van toepassing zijn dan betreft het een mkb-bedrijf:

- Omzet < € 40 miljoen
- Activa < € 20 miljoen
- Minder dan 250 medewerkers

Indien de leverancier voldoet aan de mkb-criteria, wordt de betaaltermijn op dertig dagen gezet en wordt dat in het systeem als mkb aangeduid. In de overige gevallen is de standaard betaaltermijnen veertien - zestig dagen, afhankelijk van het type leverancier, zoals zichtbaar in de tabel.

Van Wanrooij maakt op dit moment nog gebruik van hun eigen systemen en beleid. Het bovenstaande is alleen van toepassing voor Heijmans. Uiteraard hanteert Van Wanrooij de wettelijke betaaltermijnen inzake mkb.

In het boekjaar 2024 zijn er geen juridische procedures jegens Heijmans aanhangig gemaakt of afgerond wegens laattijdige betalingen.



Notities

Publicatievereisten

Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS) die worden gedekt door het Duurzaamheidsverslag van Koninklijke Heijmans N.V.

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginanummers
ESRS 2			
ESRS 2 BP-1	Algemene grondslag voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag	Over dit verslag; Toegepaste rapportageprincipes; Businessmodel en strategie	163, 165, 166
ESRS 2 BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	Toegepaste rapportageprincipes; Vereisten van de maatstaven	165, 282
ESRS 2 GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	116, 117, 165
ESRS 2 GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Integratie van CSRD-gedreven impacts, risico's en kansen; Dubbele materialiteitsanalyse; Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen	161, 175, 178
ESRS 2 GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in betoningsregelingen	Bezoldigingsverslag; Opname door middel van verwijzingen	133, 164

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginanummers
ESRS 2 GOV-4	Due-diligenceverklaring	Due-diligence verklaring; Mensenrechten due diligence	178, 243
ESRS 2 GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	Integratie van CSRD-gedreven impacts, risico's en kansen	161
ESRS 2 SBM -1	Strategie, businessmodel en waardeketen	Businessmodel en strategie; Waardecreatiemodel; Wij zijn Heijmans, makers van de gezonde leefomgeving	166, 169, 170
ESRS 2 SBM -2	Belangen en opvattingen van stakeholders	In gesprek met stakeholders	174
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met haar strategie en businessmodel	Business model en strategie	166
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Integratie van CSRD-gedreven impacts, risico's en kansen; Dubbele materialiteit; In gesprek met stakeholders	161, 172, 174
ESRS 2 IRO-2	Rapportage -eisen in ESRS opgenomen in ons duurzaamheidsverslag	Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen; Lijst van datapunten die voortkomen uit andere EU-wetgeving; Vereisten van de maatstaven	178, 282, 275
ESRS 2 MDR-P	Beleid aangenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen; Thematische hoofdstukken - Beleid	178, 185, 206, 217, 225, 246, 256, 260
ESRS 2 MDR-A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's	Beleid, actieplannen, kritische prestatie-indicatoren en doelstellingen; Thematische hoofdstukken - Maatregelen	178, 190, 208, 219, 225, 248, 258, 260
ESRS 2 MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	Vereisten van de maatstaven; Thematische hoofdstukken - Maatstaven	209, 226, 251, 260, 275
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	178, 187, 209, 221, 225, 251, 259, 260
ESRS E1			
ESRS 2 GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Bezoldigingsverslag; Opname door middel van verwijzingen	133, 164
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Klimaat - Impacts, risico's en kansen	181
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	181
ESRS E1 -1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Klimaat - Beleid; Doelstellingen; Maatregelen en acties	185, 187, 190
ESRS E1 -2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat - Beleid	185
ESRS E1- 3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	Klimaat - Maatregelen en acties	190
ESRS E1 -4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat - Doelstellingen	187
ESRS E1 -5	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	193
ESRS E1 -6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaat - Broeikasgasemissies	194
ESRS E1 -7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Klimaat - Broeikasgasverwijderingen; Compensatie met carbon credits	202, 203
ESRS E1 -8	Interne koolstofbeprijzing	Klimaat - Interne koolstofbeprijzing	204
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	172, 174
ESRS E3 -1	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	206
ESRS E3 -2	Maatregelen en middelen wat betreft water en mariene hulpbronnen	Water - Maatregelen en acties	208
ESRS E3 -3	Doelen wat betreft water en mariene hulpbronnen	Water - Doelstellingen	209

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginanummers
ESRS E3 -4	Waterverbruik	Water - Maatstaven	209
ESRS E3-5	Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen met betrekking tot water en mariene hulpbronnen	Niet materieel	-
ESRS E4			
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	212
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	212
ESRS E4 -1	Transitieplan en meeweging van biodiversiteit en ecosystemen in strategie en businessmodel	Biodiversiteit - Weerbaarheidsanalyse	215
ESRS E4 -2	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	217
ESRS E4 -3	Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Maatregelen	219
ESRS E4 -4	Doelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Doelstellingen	221
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 biodiversiteit en ecosystemen	Infasering toegepast	-
ESRS E5			
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;	172, 174
ESRS E5 -1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	Materiaalgebruik en circulaire economie - Beleid	225
ESRS E5 -2	Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatregelen en doelstellingen	225
ESRS E5 -3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatregelen en doelstellingen	225
ESRS E5 -4	Materiaalinstromen	Niet materieel	-
ESRS E5 -5	Materiaaluitstromen	Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatstaven	226
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	174
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Sociale informatie	241
ESRS S1 -1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen medewerkers - Beleid	246
ESRS S1 -2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Sociale Informatie - Mensenrechten Due Dilligence; Eigen medewerkers - Maatregelen	248, 243
ESRS S1 -3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	Eigen medewerkers - Maatregelen	243
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 medewerkers - Maatregelen	243
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 medewerkers - Doelen	251
ESRS S1 -6	Kenmerken van de werknemers	Eigen medewerkers - Maatstaven	251
ESRS S1- 7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel	Eigen medewerkers - Maatstaven	251

Norm	Omschrijving	Sectie	Paginnummers
ESRS S1 -8	Gao-dekkingsgraad en sociale dialoog	Eigen medewerkers - Maatstaven - Vertegenwoordiging	252
ESRS S1 -9	Diversiteitsmaatstaven	Eigen medewerkers - Maatstaven	251
ESRS S1- 10	Leefbare lonen	Eigen medewerkers - Maatstaven - Beloningen	252
ESRS S1- 11	Sociale bescherming	Niet materieel	-
ESRS S1- 12	Mensen met een beperking	Infasering toegepast	-
ESRS S1- 13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	Niet materieel	-
ESRS S1- 14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Eigen medewerkers - Maatstaven - Ongevallen en ziekte	253
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 medewerkers - Maatstaven - Incidenten en klachten	253
ESRS S2			
ESRS 2 SMB-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	In gesprek met stakeholders	174
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Werknemers in de waardeketen	255
ESRS S2 -1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	256
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	257
ESRS S2 -3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	Werknemers in de waardeketen - Maatregelen	258
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	258
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	259
ESRS G1			
ESRS 2 G0V-1	De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	116, 117, 165
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Dubbele materialiteit; In gesprek met stakeholders; Integratie van CSRD-gedreven impacts, risico's en kansen	172, 174, 161
ESRS G1 - 1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Cultuur en structuur	262
ESRS G1 - 2	Beheer van relaties met leveranciers	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Omgang met leveranciers en onderaannemers	268
ESRS G1 - 3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Bestrijding corruptie en omkoping	267
ESRS G1 - 4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Bestrijding corruptie en omkoping	267
ESRS G1 - 5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	Niet materieel	-
ESRS G1 - 6	Betalingspraktijken	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Omgang met leveranciers en onderaannemers - Betaaltermijnen	269

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 toezichhoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	SFDR & BRR	116, 117, 165
ESRS 2	GOV-1	21 (e)	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Raad van bestuur; Raad van commissarissen; Toegepaste rapportageprincipes	BRR	116, 117, 165
ESRS 2	GOV-4	30	Due-diligenceverklaring	Due-diligence verklaring; Mensenrechten due diligence	SFDR	178, 243
ESRS 2	SBM-1	40 (d) i	Strategie, businessmodel en waardeketen	Infasering toegepast	SFDR, Pillar 3 & BRR	-
ESRS 2	SBM-1	40 (d) ii	Strategie, businessmodel en waardeketen	Infasering toegepast	SFDR & BRR	-
ESRS 2	SBM-1	40 (d) iii	Strategie, businessmodel en waardeketen	Infasering toegepast	SFDR & BRR	-
ESRS 2	SBM-1	40 (d) iv	Strategie, businessmodel en waardeketen	Infasering toegepast	BRR	-
E1	E1-1	14	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Klimaat - Beleid; Doelstellingen; Maatregelen en acties	EU Climate Law	185, 187, 190
E1	E1-1	16 (g)	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Klimaat - Beleid; Doelstellingen; Maatregelen en acties	Pillar 3 & BRR	185, 187, 190
E1	E1-4	34	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat - Doelstellingen	SFDR, Pillar 3 & BRR	187
E1	E1-5	37	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	SFDR	193
E1	E1-5	38	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	SFDR	193
E1	E1-5	40-43	Energieverbruik en energiemix	Klimaat - Energieverbruik	SFDR	193
E1	E1-6	44	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaat - Broeikasgasemissies	SFDR, Pillar 3 & BRR	194
E1	E1-6	53-55	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaat - Broeikasgasemissies	SFDR, Pillar 3 & BRR	194
E1	E1-7	56	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Klimaat - Broeikasgasverwijderingen; Compensatie met carbon credits	EU Climate Law	202, 203
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	-
E3	E3-1	9	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	SFDR	206
E3	E3-1	13	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	SFDR	206
E3	E3-1	14	Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen	Water - Beleid	SFDR	206

ESRS	DR	Vereiste	Omschrijving	Sectie	Wetgeving	Paginanummers
E3	E3-4	28 (c)	Waterverbruik	Water - Maatstaven	SFDR	209
E3	E3-4	29	Waterverbruik	Water - Maatstaven	SFDR	209
E4	E4.SBM-3	16 a i	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	SFDR	212
E4	E4.SBM-3	16 b	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	SFDR	212
E4	E4.SBM-3	16 c	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Biodiversiteit - Impacts, risico's en kansen	SFDR	212
E4	E4-2	24 b	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	SFDR	217
E4	E4-2	24 c	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	SFDR	217
E4	E4-2	24 d	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Biodiversiteit - Beleid	SFDR	217
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 businessmodel	Niet materieel	SFDR	-
S1	S1.SBM-3	14 g	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Niet materieel	SFDR	-
S1	S1-1	20	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen medewerkers - Beleid	SFDR	246
S1	S1-1	21	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen medewerkers - Beleid	BRR	246
S1	S1-1	22	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen medewerkers - Beleid	SFDR	246
S1	S1-1	23	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen medewerkers - Beleid	SFDR	246
S1	S1-3	32 c	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	Eigen medewerkers - Maatregelen	SFDR	248
S1	S1-14	88 b & 88 c	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Eigen medewerkers - Maatstaven - Ongevallen en ziekte	SFDR & BRR	253
S1	S1-14	88 e	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Eigen medewerkers - Maatstaven - Ongevallen en ziekte	SFDR	253
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	-
S1	S1-17	103 a	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Eigen medewerkers - Maatstaven - Incidenten en klachten	SFDR	253
S1	S1-17	104 a	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Eigen medewerkers - Maatstaven - Incidenten en klachten	SFDR & BRR	253
S2	S2.SBM-3	11 b	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Werknemers in de waardeketen - impacts, risico's en kansen	SFDR	255
S2	S2-1	17	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	SFDR	256
S2	S2-1	18	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	SFDR	256
S2	S2-1	19	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen - Beleid	SFDR & BRR	256

ESRS	DR	Vereiste	Omschrijving	Sectie	Wetgeving	Paginanummers
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	258
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	Niet materieel	SFDR	-
S4	S4-1	17	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Niet materieel	SFDR, BRR	-
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	Niet materieel	SFDR	-
G1	G1-1	10 b	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Cultuur en structuur	SFDR	262
G1	G1-1	10 d	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Cultuur en structuur	SFDR	262
G1	G1-4	24 a	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Bestrijding corruptie en omkoping	SFDR, BRR	267
G1	G1-4	24 b	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	(Zakelijk) Gedrag en Integriteit - Bestrijding corruptie en omkoping	SFDR	267
					BRR = Benchmark Regulation Reference	

Kerngegevens
CSRD

ESRS E1			
Klimaatadaptatie		Klimaatmitigatie, Energie	
IRO nr	Link met bold statement	IRO nr	Link met bold statement
1	3	2	3 6

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Klimaatmitigatie en adaptatie
- Energie efficiëntie
- Uitrol hernieuwbare energie

DOELSTELLINGEN (INCL. BASELINE EN JAAR)

Scope 1 & 2 emissies (in ton CO₂e)

Baseline	43.013 (2019)
Target	100% reductie (2030)

Scope 3 emissies (in ton CO₂e)

Baseline	1.119.305 (2019)
Target	50% reductie (2030)

Broeikasgasemissies over de gehele waardeketen

Baseline	n/a
Target	Net Zero (2040)

KERNGEGEVENS (INCL. VOORTGANG)

Scope 1 & 2 emissies (in ton CO₂e)

2023	24.011
2024	16.871

Scope 3 emissies (in ton CO₂e)

2023	862.238
2024	799.414

Broeikasgasintensiteit (in ton CO₂e per miljoen € omzet)

2023	419
2024	316

Energie intensiteit (in MWh per miljoen € omzet)

2024	44,4

ESRS E3	
Water	
IRO nr	Link met bold statement
3	5

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Waterbalans
- Waterkwaliteit
- Watergebruik
- Waterveiligheid

DOELSTELLINGEN (INCL. BASELINE EN JAAR)

Momenteel geen doelstellingen

KERNGEGEVENS (INCL. VOORTGANG)

Water consumptie (in m³)

2023	n/a
2024	64.134

Water intensiteit – eigen operatie (in m³ per miljoen € omzet)

2023	n/a
2024	24,8

ESRS E5	
Materiaalgebruik en circulaire economie	
IRO nr	Link met bold statement
5	3 9

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Reduceren van afval
- Identificeren van duurzame herkomst bij inkomende materiaalstromen
- Levensduurverlenging uitgaande materiaalstromen
- Verbetering milieu thema's door toepassing circulaire principes

DOELSTELLINGEN (INCL. BASELINE EN JAAR)

Momenteel geen doelstellingen

KERNGEGEVENS (INCL. VOORTGANG)

Levensduur van producten (50 jaar, assumptie)

2023	50
2024	50

ESRS E4	
Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies	
IRO nr	Link met bold statement
4	4

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

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

DOELSTELLINGEN (INCL. BASELINE EN JAAR)

Netto oppervlakte toevoeging van elk materieel bevonden project (in m²)

Baseline	n/a
Target	>0 (2030)

Toename van soortenrijkdom van elk materieel bevonden project (in aantal biotopen)

Baseline	n/a
Target	>0 (2030)

KERNGEGEVENS (INCL. VOORTGANG)

Bedrijfs- en projectlocaties die Heijmans in of nabij beschermde gebieden in bezit heeft of door haar worden geleased of beheerd:

In aantallen

2023	n/a
2024	940

In km² oppervlakte

2023	n/a
2024	23,88



ESRS S1		
Arbeidsvoorwaarden		Veiligheid en gezondheid
IRO nr	Link met bold statement	IRO nr
6	10 11	7

DIVERSE BELEIDSTUKKEN

- Mensenrechtenbeleid
- Anti-discriminatie
- Heijmans GO!
- Gedragscode
- Meldprocedures

DOELSTELLINGEN (INCL. BASELINE EN JAAR)

Diversiteit: man/vrouw verhouding in %

Baseline	15,06% (2024)
Target	15,75% (2025)

Nieuwkomers in dienst nemen in aantal

Baseline	31 (2024)
Target	Herziening in 2025

Voortschrijdend verzuimpercentage in %

Baseline	5,10% (2024)
Target	4,95% (2025)

Nieuwe medewerkers in dienst via referral in %

Baseline	23,55% (2024)
Target	25% (2025)

KERNGEGEVENS (INCL. VOORTGANG)

Diversiteit (man/vrouw)

2023	14,8%*
2024	15,1%

Beloningsverschil (verhoging man t.o.v. vrouw)

2023	n/a
2024	5,62%

Aantal ongevallen

2023	72 ongevallen*
2024	83 ongevallen

Sterfgevallen vanuit ongevallen en beroepsziekten

2023	1
2024	0

Meldingen van discriminatie (via vrouwenspersoon)

2023	n/a
2024	3

* Niet dezelfde definitie gehanteerd in totstandkoming van getal in 2023.

ESRS G1		
Bescherming klokkenluiders	Beheer relaties met leveranciers incl. betalingspraktijken	Corruptie en omkoping
IRO nr	IRO nr	IRO nr
9	11 7	10

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Zakelijk Zuiver
- Meldprocedure
- Gedragscode

DOELSTELLINGEN

Momenteel geen doelstellingen

KERNGEGEVENS (INCL. VOORTGANG)

Veroordelingen voor corruptie en omkoping

2023	n/a
2024	0 veroordelingen

Gemiddelde betalingstermijn facturen

2023	n/a
2024	38 dagen gemiddeld

ESRS S2	
Andere arbeidsrechten	
IRO nr	
8	

HOOFDPUNTEN VAN BELEID

- Inzicht
- Betrokkenheid
- Beleid

DOELSTELLINGEN

Momenteel geen doelstellingen

- DUURZAAMHEID
- TEAM
- VERBINDING
- ONZE BASIS

Biodiversiteit bijlagen

Uitkomsten scopebepaling biodiversiteitsanalyse

Heijmans heeft eerst gekeken welke economische activiteiten plaatsvinden in onze directe operaties. Hiervoor hebben we onze eigen activiteiten uit SAP vergeleken met de International Standard Industrial Classification of All Economic Activities standaard. Vervolgens voerden we op basis van onze economische activiteiten een analyse uit in de ENCORE database. De ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) database brengt de relatie tussen sectoren, subsectoren en activiteiten in kaart, en legt de potentiële impacts op en afhankelijkheden van de natuur vast. Voor elke economische activiteit wordt door ENCORE een materialiteitsniveau toegewezen, variërend van "Niet Materieel" tot "Very High Materiality", voor verschillende impact- en afhankelijkheidscategorieën. Om te bepalen of een locatie met economische activiteit als potentieel materieel wordt beschouwd en een meer gedetailleerde analyse vereist, heeft Heijmans de gemiddelden genomen van alle materialiteitsscores van de impacts en afhankelijkheden. Op deze wijze kon een overkoepelende score worden vastgesteld voor de potentiële impacts en afhankelijkheden, en kon potentiële materialiteit vastgesteld worden. Op basis van deze overkoepelende materialiteitsscores zijn er zeven economische activiteiten binnen de directe operaties die een gedetailleerdere impactanalyse vereisen, omdat die potentieel een materieel negatief effect hebben op biodiversiteitssensitieve gebieden. Er zijn ook drie economische activiteiten die een grondigere afhankelijkheidsanalyse nodig hebben, omdat deze potentieel materieel afhankelijk zijn van biodiversiteit en ecosystemen.

ISIC Group	Impactscore	Afhankelijkheidsscore
Construction of buildings	3,0	2,4
Construction of roads and railways	2,9	2,8
Construction of utility projects	3,1	2,6
Construction of other civil engineering projects	3,1	2,8
Demolition and site preparation	2,9	2,2
Electrical, plumbing and other construction installation activities	2,5	2,3
Building completion and finishing	2,7	2,4
Other specialized construction activities	2,9	2,2
Real estate activities with own or leased property	1,6	1,7
Real estate activities on a fee or contract basis.	1,6	1,7
Activities of head offices	1,4	1,1
Architectural and engineering activities and related technical consultancy	1,2	2,0
Other land transport	2,3	2,3
Cargo handling	2,1	1,3
Other transportation support activities	2,2	1,4
Warehousing and storage	1,7	1,4

Materialiteitscore	Uitslag
Hoger dan 2,5	Materiele Economische Activiteit
Lager of gelijk aan 2,5	Niet Materiele Economische Activiteit

Hoewel ENCORE pas iets als materieel beschouwt bij een impact- of afhankelijkheidsscore van Medium, High of Very High (score 3 of hoger), hanteert Heijmans een andere benadering en beschouwt een gemiddelde score van de economische activiteiten boven de 2,5 al als materieel. Dit komt doordat het samenvoegen van de scores per impact- of afhankelijkheids categorie vaak uitschieters dempt door het werken met gemiddelden, terwijl deze juist relevant kunnen zijn.

Scope & limitaties van het beleid en de visie

- Ons huidige beleid is niet gekoppeld aan materiële afhankelijkheden, risico's en kansen.
- Ons huidige beleid is er nog niet op ingericht om ervoor te zorgen dat de productie, inkoop of consumptie van producten afkomstig van ecosystemen beheerd worden om de omstandigheden voor biodiversiteit te behouden of te verbeteren. De enige uitzondering hierop is de inkoop van FSC- en PEFC-gecertificeerd hout, wat garandeert dat het hout afkomstig is uit verantwoord beheerde bossen.
- Op dit moment houdt Heijmans nog geen rekening met de sociale consequenties van biodiversiteit en ecosysteemgerelateerde impacts.
- De visie en het bijbehorende beleid zijn gecreëerd met het oog op de toekomst, en zijn dus relevant voor de hele waardeketen van Heijmans, maar vooralsnog wordt het beleid alleen uitgevoerd binnen onze directe operaties. Omdat Heijmans zijn directe operaties alleen in Nederland uitvoert, beperken de visie en zijn impactfactoren zich daarom ook geografisch gezien alleen op Nederland.
- Heijmans heeft op dit moment geen specifiek beleid op het gebied van duurzame oceanen, zeeën en watergangen gerelateerd aan biodiversiteit en ecosystemen. Wel houdt Heijmans zich aan de laatste wet- en regelgeving bij kustbeschermingsgebieden en watergangen, waar we momenteel een aantal projecten uitvoeren.

Scope en limitaties van maatregelen

- Er zijn op dit moment geen specifieke maatregelen, los van de klimaatmaatregelen in het hoofdstuk klimaat, om materieel bevonden impacts op biodiversiteit te verzachten, te ondersteunen of te compenseren.
- Op dit moment is nog niet in beeld gebracht of de maatregelen significante operationele kosten en/of kapitaaluitgaven betreffen. De reden hiervoor is dat dit boekjaar de eerste keer is dat alle maatregelen gebundeld zijn op één plek. Heijmans streeft ernaar om deze kosten voor de volgende jaren wel in kaart te brengen.
- Heijmans maakt op dit moment geen gebruik van biodiversiteitscompensaties om zijn impact op biodiversiteit en ecosystemen te compenseren. Ook maakt Heijmans geen gebruik van lokale en inheemse kennis bij het construeren en opzetten van maatregelen.

Methode van opstellen doelstellingen en gebruikte aannames

De doelstellingen voor de impactfactoren 'Ruimte voor Natuur' en 'Soortenrijkdom' zijn opgesteld via de onderstaande methode:

- **Integratie met de vier impactfactoren:** de eerste stap van het proces was het afstemmen van de biodiversiteitsdoelen op de vier biodiversiteitsimpactfactoren van Heijmans. Deze impactfactoren fungeerden als leidraad en zorgden ervoor dat de doelen zijn verankerd in de opgestelde biodiversiteitsvisie van Heijmans. Op deze manier sluiten de doelen ook aan op de wetenschappelijke drukfactoren waarop deze pijlers zijn gebaseerd.
- **Aansluiting op wetenschappelijke en internationale doelstellingen:** in de volgende stap is gekeken naar de relevante internationale doelstellingen en frameworks, zoals het Global Biodiversity Framework en het Science Based Targets for Nature (SBTN) framework, ter inspiratie voor de formulering van onze eigen doelstellingen. Zo sluit doelstelling 1 goed aan bij SBTN-doelen onder "No Conversion of Natural Ecosystems" en "Land Footprint Reduction" en sluit doelstelling 2 goed aan bij de Target 1 van het Global Biodiversity Framework "Plan and Manage all Areas To Reduce Biodiversity Loss.
- **Integratie met meetmethoden en monitoring:** vervolgens is er gekeken naar de haalbaarheid van het meten en monitoren van de gestelde doelen. Heijmans heeft een inschatting gemaakt van de beschikbare middelen en de wijze waarop deze optimaal kunnen worden ingezet om daadwerkelijk vooruitgang te kunnen meten, om zo de gestelde doelen te behalen. Hierbij is onder andere gedacht aan het gebruik van satellietdata, de biobuddy en andere relevante middelen.
- **Doelen zijn SMART gemaakt:** als laatste stap zijn de doelen SMART gemaakt. SMART-methodologie zorgt ervoor dat je doelen duidelijk, haalbaar, en meetbaar zijn, en stelt je in staat om systematisch te werken naar het behalen van die doelen. Bij het plaatsen in de tijd hebben wij het jaartal 2030 gekozen, omdat dit aansluit bij het "Nature Positive Initiative" van o.a. WWF en het Global Biodiversity Framework, en bij ons eigen bold statement op Duurzaamheid "Wij geven meer dan we nemen".
- **Interne evaluatie:** de doelstellingen zijn vervolgens intern geëvalueerd door inhoudelijke experts, themaleiders, de raad van bestuur en de verantwoordelijken voor duurzaamheid binnen de bedrijfsstromen. Tot op heden zijn externe stakeholders niet bij het vaststellen van de doelstellingen betrokken.

Scope en limitaties van de doelen

- Ons bedrijf heeft bij het vaststellen van onze doelstellingen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen geen gebruikgemaakt van ecologische drempels (thresholds). Wij erkennen echter het belang van het integreren van ecologische drempels in toekomstige doelstellingen en ambities en blijven onderzoeken hoe wij deze concepten effectief kunnen implementeren om onze bijdrage aan het behoud van biodiversiteit en ecosystemen verder te versterken.
- Aangezien deze doelstellingen pas recentelijk zijn vastgesteld en een volledige impactanalyse nog moet worden uitgevoerd, zijn de baseline-waarde en het baseline-jaar nog niet bepaald. Heijmans acht deze informatie echter niet noodzakelijk voor de bepaling van de doelstellingen, aangezien deze gericht zijn op het realiseren van een positieve impact in relatie tot de specifieke situatie van elk project.
- De geografische reikwijdte van de vastgestelde doelen beperkt zich tot Nederland, aangezien onze directe operaties zich ook uitsluitend binnen de Nederlandse grenzen afspelen. Dit betekent dat de doelstellingen specifiek gericht zijn op de context van de Nederlandse markt en de daarin gerealiseerde bedrijfsactiviteiten.
- Heijmans heeft bij het bepalen van zijn doelen geen gebruikgemaakt van biodiversiteitscompensaties. De vastgestelde doelstellingen zijn gebaseerd op de vier biodiversiteitspijlars en onderliggende wetenschappelijke inzichten zoals eerder genoemd, met een focus op het verminderen van de negatieve impact op biodiversiteit door middel van andere maatregelen. De doelstellingen zijn zodoende primair gericht op het voorkomen van schade aan ecosystemen en het bevorderen van biodiversiteit op de lange termijn, in plaats van het compenseren van verliezen achteraf.

Methodiek doelstellingen eigen medewerkers

IRO	Doel	Methodologie	Aannames
Gelijke behandeling	Van al onze medewerkers is minimaal 15,5% vrouw.	Op basis van totaal aantallen wordt gekeken hoe veel van het totaal aantal medewerkers een vrouw is.	We houden hierbij geslacht aan als opgegeven door medewerker zelf.
	Er komen in 2024 50 nieuwkomers nieuw in dienst.	We registreren bij in dienst treding type verblijfsvergunning. Deze kunnen we filteren op basis van de definitie die voor het jaarverslag gesteld is.	We kijken enkel naar medewerkers die in 2024 gestart zijn met werken.
Medewerkersbetrokkenheid	Het voortschrijdend verzuimpercentage in 2024 is maximaal 4,75%	Het voortschrijdend verzuimpercentage houdt in dat het gemiddelde verzuimpercentage van de afgelopen 12 maanden worden gebruikt (in dit geval elke maand van 2024). Het ziekteverzuimpercentage wordt berekend waarbij totaal aantal verzuimde dagen van een maand gedeeld wordt door potentieel beschikbare dagen in een maand. Dit getal keer 100%.	Geen.
	Van onze nieuwe collega's zijn 25% binnengekomen via een referral.	Zodra een medewerker een nieuwe collega aandraagt krijgen zij een aanbrengbonus. Op basis van uitbetaling van deze bonus houden we bij hoe veel nieuwe collega's via een referral binnen zijn gekomen.	We gaan er vanuit dat iedereen die een nieuwe collega aandraagt de aanbrengbonus ontvangt.

Vereisten van de maatstaven

Voor al onze maatstaven is geen gebruikgemaakt van een externe assurance provider, behalve voor de datapunten 48, 49 en 51, gerelateerd aan klimaatverandering E1. Deze worden jaarlijks getoetst door KIWA voor onze CO₂-Prestatieladdercertificering en zijn in 2024 eenmalig getoetst door het Science Based Targets Initiative (SBTi).

Klimaatverandering (ESRS E1)				
Disclosure requirement	KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
E1-S	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. Specifiek wordt voor Van Wanrooij data gebruik gemaakt van factuur-informatie.	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	Door middel van het checken van Garanties van Oorsprong is er geconcludeerd dat er in 2024 geen nucleaire energie wordt 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 van groen gas en HVO100 brandstof. Groen gas is CO ₂ -neutraal en komt onder andere uit gift-afval, mest en slib. HVO, oftewel Hydrotreated Vegetable Oil, is een synthetische diesel gemaakt van 100% hernieuwbare grondstoffen zoals afvaloliën en plantaardige vetten.	Onderliggende data voor Groen Gas en HVO 100 wordt opgehaald bij de respectievelijke leveranciers. Omrekenen van liters naar MWh wordt gedaan op basis van de energie intensiteit per brandstofeenheid (Klimaatakkoord.nl) waarbij de eenheid met 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 ingebracht of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling	Ophalen van facturen van energie-leveranciers door het Shared Service Center, 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 Van Wanrooij kantoren wordt er gebruik gemaakt van geschatte cijfers o.b.v. het aantal verdiepingen wat wordt gehuurd in haar 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 N.V. 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.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	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 verkolde plantenresten.	Verbruik van steenkool is een activiteit die niet voorkomt bij Heijmans. 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.
	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 (e.g. leaseplan en oliecentrale Nederland) wordt gebruikt om te berekenen hoeveel brandstof er uit fossiel wordt verbruikt. Dit wordt ontvangen in liter en omgerekend naar MWh. Omrekenen van liters naar MWh wordt gedaan op basis van de energie intensiteit per brandstofeenheid (Klimaatakkoord.nl) waarbij de eenheid met 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.

Klimaatverandering (ESRS E1)				
Disclosure requirement	KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
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.	Verbruik van aardgas 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.
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 (e.g. leaseplan en oliecentrale Nederland) wordt gebruikt om te berekenen hoeveel brandstof er uit fossiel wordt verbruikt. Dit wordt ontvangen in liter en omgerekend naar MWh. Omrekenen van liters naar MWh wordt gedaan op basis van de energie intensiteit per brandstofeenheid (Klimaatakkoord.nl) waarbij de eenheid met 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 (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 getal 0.	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 met grote klimaatimpact. Energie-intensiteit betreft de totale energieconsumptie in MWh gedeeld door de omzet in miljoenen.	Energie intensiteit: Totaal energie verbruik 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.
48 (a)	Bruto scope 1-emissies. Scope 1 omvat emissies die direct gevolg zijn van onze activiteiten, zoals de uitstoot van ons wagenpark, ons materieel of om onze kantoren te verwarmen. Specifiek wordt er een optelling gemaakt van gasverbruik en brandstofverbruik op kantoor, projectlocaties en in het wagenpark.	Energieverbruik op basis van DR 38. De omzet komt uit de jaarrekening 2024. 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 Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard (versie 2004), aangevuld met de vereisten vanuit het SBTi. Data wordt opgehaald bij energieleveranciers, leaseplan en oliecentrale vermenigvuldigd met CO ₂ -emissiefactor van https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/	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 op alle relevante plaatsen zien hoe het totaal van scope 1 eruitziet in de nieuwe rekenmethode. Dit doen we met een voetnoot gekoppeld aan het betreffende getal.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
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 GHGP en SBTi. Dit geldt voor de locatiegebaseerde manier m.b.v. een landelijk gemiddelde in conversie berekeningen.	Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies komen voor Heijmans voor in de emissies rondom ingekochte elektriciteit, kerosineverbruik bij het vliegen en brandstofverbruik van privé auto's. Data wordt opgehaald bij energieleveranciers, leaseplan en oliecentrale vermenigvuldigd met CO ₂ -emissiefactor van https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/ Specifiek voor Van Wanrooij is de scope 2-footprint deels opgebouwd uit exacte data (bijvoorbeeld van de personenauto's en kantoren), maar ook deels ingeschat wanneer het aankomt op elektriciteit verbruikt op de bouwplaatsen. Voor deze laatste wordt een inschatting gemaakt, door de totale uitgaven aan bouwplaats-elektra te delen door een gemiddeld KWh-tarief.	Specifiek voor Van Wanrooij data zijn er voor alle jaren vóór 2024 een volledige schatting gemaakt op basis van de cijfers over 2024. Daarnaast is er een aanname toegepast voor het corrigeren van de extractie voor BTW en een gemiddelde prijs o.b.v. onderliggende factuurdata.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
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 GHGP en SBTi. Dit geldt voor een marktgebaseerde methode m.b.v. een specifieke emissiefactor die gebaseerd is op het ingekochte product.	Zie berekening voor 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.

Klimaatverandering (ESRS E1)				
Disclosure requirement	KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
50 (a)	Uiteensplitsing scope 1- en 2-emissies naar consolidatiekring en onderliggende dochterondernemingen 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.	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)	Uiteensplitsing scope 1- en 2-emissies naar samenwerking niet volledig onderdeel van consolidatie. 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 samenwerkingen zijn welke benoemd dienen te worden.	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.
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 Gouse Gap Protocol Corporate Value Chain standaard, vereisten vanuit BBTI 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: Woningbouw: aantal opgeleverde gebouwen * emissiefactor BENG rapportage - 3.11: Utiliteit: geschatte levensduur * aantal verkocht in rapportageperiode * geschat elektriciteitsverbruik (Kwh) * emissiefactor voor elektriciteit (kg CO₂e/Kwh) - 3.11: Infra: per productgroep in deze categorie wordt eenvoudige berekening gemaakt: EUR bedrag / geschatte gemiddelde prijs per stuk * geschat gemiddeld verbruik * emissiefactor voor elektriciteit - 3.11: Van Wanrooij: Gemiddelde emissie per woningtype * geschat aantal woningen per woningtype 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), - 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/ vermenigvuldigd met declaraties en km registratie - 7 gemiddelde woon-werk emissiefactor van https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/ vermenigvuldigd met woon-werk kilometers van alle personeel zonder lease auto. - 11 zie hierboven - 12 vastgoed/woningbouw door een gemiddeld kengetal uit MPG-berekeningen te extrapoleren over alle opgeleverde woningen. Voor Van Wanrooij vindt er voor alle categorieën, behalve 1 en 11, en de cijfers van 2019 en 2023, inschattingen plaats. Te maken op basis van de 2024 cijfers, omzetverhoudingen en scope 3- verhoudingen van Heijmans.	Uitsluiting van categorieën: Er zijn voor Heijmans zes categorieën van scope 3 niet van toepassing. Geleasde goederen komen bij Heijmans zowel in onze upstream (categorie 8) en downstream (categorie 13) 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 Protocol. We lichten dit laatste ook eerder toe in dit hoofdstuk onder paragraaf 'Inventarisatie, consolidatie'. Spendanalyse: Verschillende omrekenfactoren worden gebruikt in de conversietabellen voor categorieën 1.2.4 en 5. Van Wanrooij 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 met eigen onderzoek naar diverse externe bronnen. De aanname is dat dit goede indicatoren hiervoor zijn.	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. Van Wanrooij: De data van Van Wanrooij is niet voor alle categorieën beschikbaar. 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.
53	Broeikasgas-intensiteit. Totalen ton CO ₂ e gedeeld door omzet in miljoen euro. De netto-opbrengst refereert naar de omzet uit het jaar 2024 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 2024 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.

Klimaatverandering (ESRS E1)				
Disclosure requirement	KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
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-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'.	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 CO₂e) . 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 geverifieerd zijn door erkende kwaliteitsstandaarden en vernietigen deze op basis van de totaalhoeveelheid CO ₂ in scope 1&2 van 2024.	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.	Carbon credits die gepland staan: CO ₂ ingekochte credits 2024 - Iscope 1 verbruikt 2024 + scope 2 verbruikt 2024). Nadat bekend is wat de CO ₂ -footprint scope 1 & 2 wordt, dan weten we wat er over blijft van de ingekochte credits. Deze blijven dan staan voor komend jaar (we kopen niet verder vooruit in).	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
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 in 2020 eenmalig bepaald op basis van een onderzoek naar de prijs van carbon credits. Er is hier geen directe bron gehanteerd, maar er zijn prijzen vergeleken van verschillende aanbieder en typen projecten. De verdeling is 100% op scope 1 en 0% op scope twee, 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 koolstof beprijzing uitgedrukt in ton CO₂e.	Brutovolumes emissies gerelateerd aan interne koolstofbeprijzing: Igeschatte scope 1 emissiesI + Igeschatte scope 2 emissies voor 2024). 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 en mariene hulpbronnen (ESRS E3)					
Disclosure requirement		KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
E3-4	28 (a)	Totale watergebruik. 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.	Totale watergebruik wordt berekend en geëxtrapoleerd vanuit periode-afrekeningen van de waterleveranciers uit het boekhoud programma. Totale watergebruik is dan de optelsom van het watergebruik van: 1 januari tot einddatum factuurperiode en einddatum factuurperiode tot en met 31 december rapporterend jaar. Totale watergebruik: [Totaal aantal m3 onttrokken water]. Gebruik voor sommige kantoorlocaties mist. We hebben voor de locaties waar het watergebruik ontbreekt een schatting gemaakt op basis van m2. Dit is gedaan op basis van de locaties waar het watergebruik wel bekend is. Hier is een gemiddeld waterverbruik per m2 voor bepaald.	Voor de kantoren waar we geen watergebruik van hebben gaan we ervan uit dat het watergebruik vergelijkbaar is met onze andere kantoorlocaties. Hiervoor hebben we het gebruik teruggerekend naar watergebruik in m3 per m2. Gebruik voor facturen over het jaar 2024 wordt geëxtrapoleerd, omdat de jaarafrekeningen vaak niet precies voor 2024 gelden, maar eerder een deel daarvan.	Watergebruik voor productie is dit jaar buiten scope.
	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 voor Heijmans gebieden die alle waterrisico's dragen. De relevante waterrisico's zijn: waterstress, wateruitputting, interannuele variabiliteit, seizoensgebonden variabiliteit, daling van de grondwaterspiegel, risico op overstromingen in rivieren, risico op overstromingen aan de kust, droogterisico, onbehandeld aangesloten afvalwater en potentieel voor eutrofiëring aan de kust, onverbeterd/geen drinkwater, onverbeterd/geen sanitair en ESG risico's. Waterstress refereert naar hoog watergebruik waar de waterbeschikbaarheid laag is.	Het totale watergebruik is berekend gelijk aan DR 28a, per locatie wordt via een excel werkmap ingeladen in een GIS programma. Die bevat kaarten van Aqueduct, namelijk Water Stress gebieden en Water Risicogebieden. De gebruikstotalen worden dan per risico of stress gebied opgeteld per categorie: Low, Low-Medium, Medium-High, High, Extremely High.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.
	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).	Water hergebruiken is een activiteit die Heijmans niet doet, derhalve is dit cijfer 0.	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 een later gebruik binnen een bedrijfsproces.	Water opslaan is een activiteit die Heijmans niet doet, derhalve is dit cijfer 0.	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.	Water intensiteit: [Totale watergebruik] / [miljoen euro netto omzet]. De omzet komt uit de jaarrekening 2024.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.

Biodiversiteit en ecosystemen (ESRS E4)					
Disclosure requirement		KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
E4-5	35	Aantal en oppervlakte van Bedrijfslocaties die zijn gelegen in of nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden die zij negatief beïnvloedt. Aantal bedrijfslocaties die binnen een straal van 10 kilometer van een biodiversiteitsgevoelig gebied liggen. Oppervlakte uitgedrukt in hectare: aantal bedrijfslocaties die binnen een straal van 10 kilometer van een biodiversiteitsgevoelig gebied liggen x aantal hectare per bedrijfslocatie dat binnen een straal van 10 kilometer van een biodiversiteitsgevoelig gebied ligt adhv IBAT.	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. Een bedrijfslocatie is in of nabij een biodiversiteitsgevoelig gebied als die binnen een straal van 10 kilometer gelegen is. Alle projecten en locaties van Heijmans van de afgelopen rapportageperiode tot en met November 2024 worden op basis van biodiversiteits impact- en afhankelijkheden, en economische activiteit gefilterd aan de hand van de 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.	Aantal: Alle projecten die omzet hebben zijn actieve projecten.	Van een zeer beperkt aantal locaties zijn de gps-coördinaten niet bekend, dus er kan een klein percentage speling zitten in de uiteindelijke cijfers. Als er projecten bijkomen sinds de laatste IBAT-analyse (november '24) worden die niet direct meegenomen in de analyse. Dit beperkte aantal kan ook een minimale impact hebben op de uiteindelijke datapunten. Vanuit Van Wanrooy zijn de locaties niet meegenomen.

Materiaalgebruik en circulaire economie (ESRS E5)					
Disclosure requirement		KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
E5-5	36 (a)	De verwachte duurzaamheid van producten. Levensduur van producten is voor Heijmans de duur dat een woning, weg, infrastructureel bouwwerk (weg of viaduct), kunstwerk of gebouw die gebouwd is door Heijmans blijft bestaan.	Kwalitatieve benadering gehanteerd, voor meer informatie zie Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatstaven - Levensduur.	Key products: zijn gebouwen, woningen, huizen infrastructuur en kunstwerken.	Maatwerk afspraken welke worden vastgelegd op projectniveau worden niet meegenomen.
	36 (b)	Repareerbaarheid van producten. Repareerbaarheid van producten refereert bij Heijmans naar beheer en onderhoud en renovatie van bouwwerken.	Kwalitatieve benadering gehanteerd, voor meer informatie zie Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatstaven - Repareerbaarheid.	Key products: zijn gebouwen, woningen, huizen infrastructuur en kunstwerken.	Maatwerk afspraken welke worden vastgelegd op projectniveau worden niet meegenomen.
	36 (c)	Recyclebaarheid van producten. Recyclebaarheid ziet toe op het herbruikbaar dan wel recyclebaar aanleveren van alle verpakkingsmaterialen door leveranciers en onderaannemers.	Kwalitatieve benadering gehanteerd, voor meer informatie zie Materiaalgebruik en circulaire economie - Maatstaven - Recyclen.	Key products: zijn gebouwen, woningen, huizen infrastructuur en kunstwerken.	Maatwerk afspraken welke worden vastgelegd op projectniveau worden niet meegenomen.

Eigen personeel (ESRS S1)					
Disclosure requirement		KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
S1-6	50 (a)	Totaal aantal medewerkers, uitgesplitst in gender en land. Het totale aantal medewerkers, en uitsplitsingen naar gender. Al onze medewerkers werken in Nederland, dit splitsen we verder dus niet op.	Totaal aantal personeelsleden: [totaal aantal/FTE mannen in Nederland] + [totaal aantal/FTE vrouwen in Nederland] + [totaal aantal/FTE overig in Nederland]. Deze informatie is geconsolideerd vanuit de HR systemen die binnen Heijmans worden gebruikt.	We hanteren geslacht als aangegeven door de medewerker zelf.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	50 (b) i.	Totaal aantal medewerkers, uitgesplitst in gender en FTE. Vaste medewerkers zijn medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd.	Totaal aantal personeelsleden met een vast contract: [totaal aantal/FTE mannen] + [totaal aantal/FTE vrouwen] + [totaal aantal/FTE overig] We kijken naar contracten met onbepaalde tijd, de informatie is geconsolideerd vanuit de HR systemen die binnen Heijmans worden gebruikt.	We hanteren geslacht als aangegeven door de medewerker zelf.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	50 (b) ii.	Totaal aantal tijdelijke medewerkers, uitgesplitst in gender en FTE. Tijdelijke medewerkers zijn medewerkers met een contract voor bepaalde tijd.	Totaal aantal personeelsleden met een tijdelijk contract: [totaal aantal/FTE mannen] + [totaal aantal/FTE vrouwen] + [totaal aantal/FTE overig] We kijken naar contracten met bepaalde tijd, exclusief stagiaires, de informatie is geconsolideerd vanuit de HR systemen die binnen Heijmans worden gebruikt.	We hanteren geslacht als aangegeven door de medewerker zelf.	Op dit moment zijn er nog een aantal medewerkers met geen gegevens. Dit zijn medewerkers die nog moeten starten en hun geslacht nog moeten invullen.
	50 (b) iii.	Totaal aantal oproepkrachten, uitgesplitst in gender en land. Oroepkrachten zijn medewerkers met een contract op basis van nul uren.	Totaaloproepkrachten: [totaal aantal mannelijke oproepkrachten] + [totaal aantal vrouwelijke oproepkrachten] + [totaal aantal overige oproepkrachten]	We hanteren geslacht als aangegeven door de medewerker zelf.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	50 (c)	Aantal en percentage personeelsverloop in rapportageperiode. Aantal en percentage van eigen personeel die uit dienst treden gedurende de rapportageperiode. Dit kan voorkomen door einde contract, opzegging contract, ontslag, pensioen of overlijden.	Aantal en percentage personeelsverloop in rapportageperiode: Percentage personeelsverloop in de rapportageperiode: [(Totale aantal personen die Heijmans heeft verlaten in 2024) / (totaal aantal medewerkers per 31-12-2024)]	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
S1-8	60 (a)	Percentage van medewerkers dat onder een CAO valt. Een medewerker is gedekt door een CAO wanneer hij of zij werkzaam is bij een werkgever die valt onder de werkings sfeer van de betreffende CAO. Op basis van verschillen in bedrijfstak/werkzaamheden kan er bij Heijmans dekking zijn van een andere CAO. Op Heijmans medewerkers zijn vier CAO's van toepassing: CAO Bouw & Infra, CAO Metaal & Techniek, CAO Hiben, Timmerfabrieken en CAO.	Percentage CAO-dekking = [medewerkers CAO Bouw & Infra + medewerkers CAO Metaal & Techniek + medewerkers CAO Hiben + medewerkers CAO Timmerfabrieken] / [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 60 (a). Dit splitsen we uit per 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.
	63 (a)	Percentage medewerkers met werknemersvertegenwoordiging. Werknemersvertegenwoordiging bij Heijmans vormt de ondernemingsraad (OR). Bij deze KPI geven we aan hoe veel procent door onze OR wordt vertegenwoordigd.	Percentage werknemers met werknemersvertegenwoordiging: [medewerkers met werknemersvertegenwoordiging] / [totaal aantal 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 medewerkers die een senior managementovereenkomst hebben en daarmee recht hebben op een variabel inkomen voor senior managers.	Aantal 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].	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 medewerkers naar leeftijdsgroepen. Leeftijdsgroepen = Uiteenzetting in categorieën jonger dan 30 jaar; 30-50 jaar en ouder dan 50 jaar.	Verdeling van medewerkers naar leeftijdsgroepen: [aantal medewerkers] en [leeftijd], afkomstig uit HR-systemen.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
S1-10	70	Leefbaar loon. Wij hanteren voor de definitie van leefbaar loon het minimum loon dat vanuit de CAO betaald dient te worden.	Op basis van de CAO, contracttype en leeftijd bepalen we of de medewerker betaald krijgt conform de CAO.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
S1-14	88 (a)	Percentage binnen eigen personeel wie onder het beheersysteem voor gezondheid en veiligheid vallen. Voor 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 die onder het beheersysteem van Heijmans voor gezondheid en veiligheid vallen] / [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.

Eigen personeel (ESRS S1)				
Disclosure requirement	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. Aantal sterfgevallen wordt vastgelegd binnen incidentensysteem, dit is een aparte categorie binnen het veiligheidsdashboard.	Via het incidentensysteem-systeem worden alle gevallen geregistreerd obv veiligheidsbeleid, daarbij specifiek een subcategorie op het aantal sterfgevallen. Dit komt terecht in het veiligheidsdashboard in PowerBI. Deze informatie betreft de medewerkers van Heijmans. Van Wanrooij houdt haar meldingen via een ander systeem bij en levert deze einde jaar separaat aan.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	De sterfgevallen van Brabotech komen niet terecht in de categorie 'eigen medewerkers', maar in 'onderaannemers'.
88 (c)	Aantal te registreren bedrijfsongevallen. Op het moment dat er een ongeval plaatsvindt op de werkvloer wordt dit gezien als bedrijfsongeval. Dit moet worden gemeld door de medewerker, vervolgens wordt er een indeling gemaakt op basis van aansturing tussen 'eigen medewerker', 'inleen' en 'onderaannemer'. Daarnaast categoriseren we de bedrijfsongevallen op basis van soort verzuim. De categorieën als gebruikt voor deze KPI zijn: SILT, SILA, LWC, RWC en MTC SILT: levensbedreigend letsel SILA: levensveranderend letsel/blijvende beperking LWC: ongeval met verzuim RWC: ongeval met vervangend werk MTC: behandeling - geen verzuim	We maken een uittreksel uit het incidentenregister van totaal aantal meldingen met filtering van categorieën als benoemd in de definitie. Van Wanrooij houdt haar meldingen via een ander systeem bij en levert deze einde jaar separaat aan. Van Wanrooij classificeert haar meldingen op basis van bovenstaande ongevallen. De ongevallen worden ingedeeld in de categorieën 'eigen medewerker' (medewerkers in loondienst), 'inleen' en 'onderaanneming'. Hiermee berekenen we het percentage bedrijfsongevallen onder medewerkers in loondienst = ((Aantal bedrijfsongevallen onder medewerkers in loondienst) / Aantal gewerkte uren) x 1.000.000. Formule voor het ongevalratio = (aantal bedrijfsongevallen) / (aantal gemaakte uren)	Gemaakte uren zijn geschat door het te extrapoleren adhv aantal FTEs werkzaam bij Heijmans. Hierbij rekenen we (Aantal FTE) x 40 x (totaal aantal weken - vakantiedagen). Als een ongeval plaatsvindt in een deelneming, rekenen we ons aandeel mee.	- We kunnen de opsplitsing van eigen medewerkers en medewerkers niet in loondienst, zoals de ESRS vraagt, niet maken met de huidige categorisering in ons incidenten register. Hierdoor kunnen we enkel over categorie 'eigen medewerker', 'inleen' en 'onderaannemer' rapporteren. Deze categorieën zijn op basis van aansturing en staan dus niet gelijk aan de contractuele overeenkomst. - We kunnen de uren van medewerkers niet in loondienst momenteel niet volledig uit onze systemen halen, waardoor we geen schatting kunnen maken over de deze doelgroep. - De incidenten van Brabotech (25 FTE) komen niet terecht in de categorie 'eigen medewerkers', maar in 'onderaannemers'. - Het is mogelijk dat een incident plaatsvindt en dat een medewerker/werknemer dit niet meld.
88 (d)	Aantal gevallen van beroepsziekten binnen eigen medewerkers. Beroepsziekten zijn (langdurige) ziekte die gemeld is bij de bedrijfsarts.	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 worden ze door HR en K&V wel meegenomen in de procedure melding van beroepsziekte zoals is omschreven in het Handboek HRM. We kunnen meldingen van beroepsziekten van inleners/ zzp'ers niet verwerken in verband met de AVG richtlijnen.
S1-16	97 (a) Beloningsverschil tussen mannen en vrouwen (%). De loonkloof tussen mannen en vrouwen is de meting van het verschil in beloning op basis van uurloon tussen mannen en vrouwen.	Loonkloof = (Gem.bruto uurloon M) - (Gem.bruto uurloon V) / (Gem. bruto uurloon M) Fulltime bruto maandloon incl. (fulltime) bonus: WAGR of Variabel inkomen sr management, per maand, omgerekend naar uurloon.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	De 100% dochteronderneming BraboTech (25 FTE) is geen onderdeel van deze berekening.
	97 (b) Beloningsverhouding (de best betaalde persoon niet meegerekend). Dit datapunt betreft informatie over de beloningsverhouding tussen de beste betaalde en de mediane totale beloning (zonder de beste betaalde medewerker) van alle 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 31-12-2024. De jaarlijkse beloning per medewerker wordt berekend op brutoloon inclusief alle toeslagen en compensaties. De best betaalde persoon is de CEO, hiervoor hanteren we het totale pakket aan vergoedingen ontvangen door de CEO, wordt uitgebreid toegelicht in bestaand bestuursverslag en remuneratieverslag. Alle lonen worden op basis van hoog naar laag gesorteerd (exclusief best betaalde persoon), waarmee de mediaan wordt berekend. Zodra mediaan en best betaalde bekend is, passen we de volgende formule toe: (Totale beloning best betaalde persoon) / (mediane jaarlijkse totale beloning voor alle medewerkers)	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt. Bij deze berekening is de 100% dochteronderneming Brabotech niet meegenomen.

Eigen personeel (ESRS S1)				
Disclosure requirement	KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
103 (a)	Aantal incidenten met betrekking tot discriminatie, waaronder ongewenst gedrag, in de afgelopen rapportageperiode. Aantal incidenten met betrekking tot discriminatie: Hierbij wordt discriminatie gezien als iemand ongunstiger wordt behandeld dan een ander die in een vergelijkbare situatie verkeert, wordt (of zou worden) behandeld, en de reden daarvoor een specifiek kenmerk is dat deze heeft en dat een van de "beschermingsgronden" is. Hierbij wordt ook gekeken naar indirecte discriminatie welke gehele groepen mensen benadeeld.	Aantal incidenten met betrekking tot discriminatie: [Meldingen binnen de categorie discriminatie, zoals gerapporteerd aan het risk office voor boekjaar 2024]. Voor boekjaar 2024 (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. Van Wanrooij en BraboTech zijn geen onderdeel van deze meldprocedure. Op basis van het aantal incidenten met betrekking tot discriminatie en de verhouding medewerkers extrapoleren we de incidenten voor deze twee dochterondernemingen.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Binnen discriminatie wordt echter in de opgave geen onderscheid gemaakt tussen de soorten discriminatie die de ESRS in artikel 102 worden gevraagd.
103 (b)	Aantal klachten dat is ingediend via kanalen voor personen binnen Heijmans eigen medewerkers om zorgen aan de orde de stellen (met inbegrip van klachtenmechanismen). Aantal meldingen welke binnenkomen 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 anoniem meldprogramma.	Voor boekjaar 2024 (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 Risk t.b.v. de kwartaal CRO-rapportage. Van Wanrooij en BraboTech zijn geen onderdeel van deze meldprocedure. Op basis van het aantal incidenten en de verhouding medewerkers extrapoleren we de incidenten voor deze twee dochterondernemingen.	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)	Totale bedrag aan boeten met betrekking tot gerapporteerde incidenten en klachten. Klachten en incidenten als in lijn met 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.

Zakelijk gedrag (ESRS G1)					
Disclosure requirement		KPI Definitie	Methodologie	Aannames	Beperking
G1-3	21 (b)	Het percentage risicovolle functies dat door opleidingsprogramma's wordt bestreken. Aantal risicovolle functies: Vanuit de autorisatiematrix zijn de volgende risicovolle functies bepaald: - RvB - Voorzitter directie bedrijfsstroom - Lid directie bedrijfsstroom - Financieel directeur bedrijfsstroom - Aangevuld met voor Woningbouw en Vastgoed: regiodirecteur en adjunct-directeur - Aangevuld met voor Bouw & Utiliteit en Infra: Manager	Percentage risicovolle functies dat door opleidingsprogramma's wordt bestreken: [Risicovolle functies wie hebben deelgenomen aan opleidingsprogramma's (Zakelijk Zuiver)] / [totaal aantal risicovolle functies].	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
G1-4	24 (a)	het aantal veroordelingen en het bedrag van geldboeten voor inbreuken op wetgeving tegen corruptie en omkoping. Veroordeling voor omkoping refereert naar een strafbaar feit met betrekking tot omkoping. Boetes zijn verplichte te betalen geldbedragen die aan een veroordeling gekoppeld zijn.	Het aantal veroordelingen en het bedrag van geldboeten voor inbreuken op wetgeving tegen corruptie en omkoping: aantal veroordelingen: [aantal veroordelingen corruptie of omkoping] bedrag van geldboeten: [bedrag boete voor veroordeling corruptie of omkoping].	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
G1-6	33 (a)	De gemiddelde betalingstermijn vanaf het begin van de contractuele betalingstermijn. De contractuele betalingstermijn begint bij Heijmans op het moment van de factuurdatum.	Gemiddelde betalingstermijn: [Aantal dagen waarin elke 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)	Percentage betalingen dat op standaardtermijnen is afgesteld. Het facturen dat is betaald binnen de contractueel afgesproken betalingstermijn, afgezet tegen het totaal aantal facturen.	Percentage van betalingen dat op de standaardtermijnen is afgestemd: [totaal aantal op tijd betaalde facturen] / [totaal aantal facturen] Totaal aantal op tijd betaalde facturen: alle facturen die zijn betaald binnen de afgesproken termijn met de leverancier. Vanuit de inkoopafdeling is de afgesproken betaaltermijn per categorie opgehaald. Per factuur is te zien of die te laat is betaald of niet, dit getal wordt per leverancierscategorie omgezet in een percentage.	Er worden geen aannames gedaan voor het berekenen van dit datapunt.	Er zijn geen beperkingen bij het berekenen van dit datapunt.
	33 (c)	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.	Totaal aantal juridische procedures ontstaan door een contractspartij civielrechtelijke vordering i.v.m. laattijdige betaling jegens Heijmans aanhangig gemaakt, waarbij deze 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.

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 jaarrekening

- (3) Gevolgen nieuwe standaarden
- (4) Grondslagen voor consolidatie
- (5) Opbrengsten 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 Opbrengsten
- 6.4 Overige bedrijfsopbrengsten
- 6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling
- 6.6 Overige bedrijfskosten

Jaarrekening.

- 6.7 Financiële baten en lasten
- 6.8 Winstbelastingen
- 6.9 Winstbelastingvorderingen en -schulden
- 6.10 Materiële vaste activa
- 6.11 Leases
- 6.12 Immateriële activa
- 6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen
- 6.14 Verstrekte leningen en overige 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 Rentedragende leningen en overige 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 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en 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 2024
- 8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2024 (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		2024	2023
6.3	Opbrengsten	2.584,2	2.117,3
6.5	Kostprijs verkopen	-2.245,8	-1.828,6
Bruto-omzetresultaat		338,4	288,7
6.4	Overige bedrijfsopbrengsten	14,0	1,9
6.5	Verkoopkosten	-36,1	-39,8
6.5	Beheerkosten	-194,7	-179,0
6.6	Overige bedrijfskosten	-10,6	9,2
Operationeel resultaat		111,0	81,0
6.7	Financiële baten	7,7	5,8
6.7	Financiële lasten	-13,9	-8,5
6.13	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	12,2	2,8
Resultaat vóór belastingen		117,0	81,1
6.8	Winstbelastingen	-27,0	-21,4
Resultaat na belastingen		90,0	59,7
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	3,31	2,40
6.21	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	3,31	2,39



2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1 miljoen		2024	2023
1.	Resultaat na belastingen	90,0	59,7
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:			
6.23	Wijzigingen van actuariële veronderstellingen met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	0,0	-5,0
6.15	Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	0,0	1,3
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)		0,0	-3,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		90,0	56,0

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

2024 x € 1 miljoen	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	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
Resultaat na belasting			0,0			90,0	90,0
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)			0,0				0,0
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode			0,0			90,0	90,0
<i>Transacties met eigenaars van de groep:</i>							
Bonus Investment Share Matching Plan				0,0			0,0
Resultaatbestemming 2023							
Ingehouden winst					59,7	-59,7	0,0
Uitkering dividend	0,2	13,1			-23,9		-10,6
Uitgifte aandelen							
Totaal transacties met eigenaars	0,2	13,1	0,0	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

2023 x € 1 miljoen	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2023	7,1	266,7	-60,3	0,3	43,6	59,6	317,0
Resultaat na belasting						59,7	59,7
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)			-3,7				-3,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode			-3,7			59,7	56,0
<i>Transacties met eigenaars van de groep:</i>							
Bonus Investment Share Matching Plan				-0,1			-0,1
Resultaatbestemming 2022							
Ingehouden winst					59,6	-59,6	
Uitkering dividend	0,3	10,7			-23,8		-12,8
Uitgifte aandelen	0,7	22,8					23,5
Totaal transacties met eigenaars	1,0	33,5	0,0	-0,1	35,8	-59,6	10,6
Totaal mutaties in het eigen vermogen	1,0	33,5	-3,7	-0,1	35,8	0,1	66,6
Stand per 31 december 2023	8,1	300,2	-64,0	0,2	79,4	59,7	383,6

3. Geconsolideerde balans (vóór voorstel resultaatbestemming)

x € 1 miljoen

ACTIVA	31 december 2024	31 december 2023
Vaste activa		
6.10 Materiële vaste activa	123,3	114,7
6.11 Gebruiksrechten geleasede activa	106,0	89,6
6.12 Goodwill	164,8	165,1
6.12 Overige immateriële activa	2,2	10,9
6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	105,7	100,8
6.14 Verstrekte leningen en overige vorderingen	64,7	36,6
6.15 Uitgestelde belastingvorderingen	11,8	19,7
	578,5	537,4
Vlottende activa		
6.16 Strategische grondposities	232,9	158,6
6.16 Overige voorraden	141,6	230,6
6.17 Onderhanden werken debet	93,5	139,2
6.9 Winstbelastingvorderingen	3,3	0,1
6.18 Handels- en overige vorderingen	213,4	229,3
6.19 Liquide middelen en equivalenten	105,4	40,4
	790,1	798,2
Totaal activa	1.368,6	1.335,6

PASSIVA	31 december 2024	31 december 2023
Eigen vermogen		
2b Geplaatst kapitaal	8,3	8,1
2b Agioreserve	313,3	300,2
2b Reserve actuariële resultaten	-64,0	-64,0
2b Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	0,2	0,2
2b Ingehouden winst voorgaande boekjaren	115,2	79,4
1 Resultaat na belastingen boekjaar	90,0	59,7
	463,0	383,6
Langlopende verplichtingen		
6.22 Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	8,2	65,5
6.11 Leaseverplichtingen	74,9	62,4
6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen	22,0	22,4
6.24 Voorzieningen	38,5	45,2
6.15 Uitgestelde belastingsschulden	24,0	29,3
	167,6	224,8
Kortlopende verplichtingen		
6.22 Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	0,4	21,8
6.11 Leaseverplichtingen	31,7	27,5
6.25 Handels- en overige schulden	367,3	346,1
6.17 Onderhanden werken credit	301,5	304,6
6.9 Winstbelastingsschulden	5,4	6,8
6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen	1,5	0,8
6.24 Voorzieningen	30,2	19,6
	738,0	727,2
Totaal passiva	1.368,6	1.335,6

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1 miljoen	2024	2023
1. Operationeel resultaat	111,0	81,0
Aanpassingen voor:		
6.4 - Boekwinst op verkoop vaste activa	-0,7	-0,5
6.10 - Afschrijvingen materiële vaste activa	15,0	12,4
6.11 - Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	35,6	29,2
6.12 - Amortisatie- en bijzondere afwaarderingen immateriële vaste activa	10,6	4,3
6.07/6.22 - Geactiveerde rente en oprenting/amortisatie rentedragende verplichtingen	0,8	-0,2
6.16 Wijzigingen in: strategische grondposities en overige voorraden	14,7	-0,1
Wijzigingen in: overige werkkapitaal	93,6	-24,9
6.24 Wijzigingen in: voorzieningen	3,9	-4,8
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	284,5	96,4
Betaalde rente	-13,0	-9,4
Ontvangen rente	6,7	6,4
Betaalde winstbelastingen	-29,0	-8,9
Kasstroom uit operationele activiteiten	249,2	84,5

x € 1 miljoen	2024	2023
6.10 Investeringsactiviteiten	-29,4	-43,9
6.10 Verkoop van materiële- en immateriële vaste activa	5,1	1,8
6.12 Investeringsactiviteiten	-1,0	-1,3
6.2 Netto-uitstroom bedrijfscombinaties	-8,1	-262,1
6.13 Kapitaalverstrekkingen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-17,6	-12,5
6.13 Kapitaal terugbetalingen van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4,8	4,8
6.13 Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	14,3	0,5
6.14 Verstrekte leningen aan joint ventures, (overige) langlopende vorderingen en waarborgsommen	-32,9	-3,1
6.14 Ontvangen terugbetalingen leningen aan joint ventures, (overige) langlopende vorderingen en waarborgsommen	5,7	2,0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-59,1	-313,8
6.11 Aflossingsdeel leasebetalingen	-34,6	-29,1
2. Dividenduitkering	-10,6	-12,8
6.22 Opgenomen rentedragende leningen	0,0	82,1
6.22 Aflossingen rentedragende leningen	-79,9	-7,5
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-125,1	32,7
Kasstroom per saldo in de periode	65,0	-196,6
6.19 Liquide middelen en equivalenten per 1 januari	40,4	237,0
6.19 Liquide middelen en equivalenten per 31 december	105,4	40,4

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Koninklijke Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Rosmalen, Nederland. De juridische vorm is een Naamloze Vennootschap. De geconsolideerde 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, Rosmalen, Nederland.

Opmaak en vaststelling jaarrekening

Het bestuur heeft op 28 februari 2025 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 16 april 2025.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2024 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

(2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

Presentatie in miljoenen euro's

De jaarrekening is gepresenteerd in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld.

Historische kosten

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

Continuïteitsbeginsel

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

Schattingen en oordeelsvormingen

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

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, met uitzondering van de grondslag zoals hierna toegelicht onder stelselwijziging.

De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast. Dergelijke wijzigingen zijn verwerkt in de volgende toelichtingen:

- De kolom 'in consolidatie genomen' in toelichting '6.10 Materiële vaste activa' met betrekking tot de gedurende 2023 geacquireerde activa is in de jaarrekening 2024 netto gepresenteerd (namelijk als de reële waarde van de overgenomen materiële vaste activa), terwijl deze in de jaarrekening 2023 bruto gepresenteerd was met een (historische) kostprijs en cumulatieve afschrijvingen. Deze aanpassing heeft geen impact op de balanswaardering maar enkel op de presentatie in de toelichtingen.

- De amortisatie van de lineaire lening is in het verloopoverzicht in '6.22 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen' apart gepresenteerd, terwijl deze voorgaand jaar op basis van het immateriële bedrag gesaldeerd was in de kolom inzake opgenomen financiering. Deze aanpassing heeft dan ook geen impact op de balanswaardering van de betreffende lineaire lening.
- De hierboven genoemde amortisatie is tezamen met geactiveerde rentekosten tevens in '4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode' gepresenteerd als non-cash aanpassing van het operationeel resultaat (kasstroom uit bedrijfsoperaties), waar deze voorgaand jaar was opgenomen in het saldo van de opgenomen rentedragende leningen (financieringskasstroom) respectievelijk de saldpост aanpassingen werkkapitaal (kasstroom uit bedrijfsoperaties).

Stelselwijziging

De presentatie van de 'revolving credit facility' is ten opzichte van de jaarrekening 2023 gewijzigd, waarbij de bedragen in zowel '4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht' als in '6.22 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen' op netto basis plaatsvindt in plaats van op bruto basis. Dit heeft geen impact op de omvang van de financieringskasstromen, omdat het slechts een presentatie binnen deze categorie betreft. De vergelijkende cijfers zijn naar aanleiding van deze stelselwijziging herzien. De Groep is van mening dat de gewijzigde presentatie een beter inzicht verstrekt aan de gebruikers van de jaarrekening en beter aansluit op de in de markt gangbare verwerking van dergelijke kredietfaciliteiten.

(3) Gevolgen nieuwe standaarden

Nieuwe standaarden met een effectieve datum op 1 januari 2024 of gedurende 2024 hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening van 2024. Dit betreft de aanpassingen van IAS 1 (classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend), IAS 7 en IFRS 7 (leverancierskredieten) en IFRS 16 (leaseverplichting bij een verkoop- en leaseback).

Nieuwe standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven, maar zijn nog niet van kracht zijn.

Voor de verslagperiode beginnend op of na 1 januari 2025 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 anticiperen we dat van deze toekomstige regelgeving enkel de implementatie van IFRS 18 een materiële impact zal 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 IAS 21 De effecten van wisselkoersveranderingen, effectief vanaf 1 januari 2025;
- Wijzigingen in IFRS 9 en IFRS 7 met betrekking tot classificatie en waardering van financiële instrumenten, effectief vanaf 1 januari 2026;
- De nieuwe standaard IFRS 18 'Presentatie en toelichting in financiële overzichten' zal IAS 1 'Presentatie van financiële overzichten' vervangen, effectief vanaf 1 januari 2027. Het is de verwachting dat deze standaard vanaf de implementatie een belangrijk effect zal hebben op de inhoud en structuur van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, bijvoorbeeld door nieuwe vereisten in het kader van de presentatie van de balans en de winst- en verliesrekening (zoals nieuwe categorieën en subtotalen), vereisten in het kader van door het management gedefinieerde prestatie indicatoren en kaders voor het (de)aggregeren van informatie; 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. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Bedrijfscombinaties

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 herwaardeerd 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 (equity-methode)

Joint ventures zijn samenwerkingsverbanden waarbij de Groep samen met andere partijen gezamenlijke zeggenschap heeft en recht heeft op de netto-activa van de joint venture. De betrokken partijen zijn contractueel overeengekomen dat zeggenschap wordt gedeeld en beslissingen inzake relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die gezamenlijke zeggenschap in de joint venture hebben. Joint ventures worden opgenomen vanaf de datum dat de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft tot de datum dat deze eindigt.

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

(4c) Geassocieerde deelnemingen (equity-methode)

Geassocieerde deelnemingen zijn alle entiteiten waarover de Groep invloed van betekenis heeft 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.

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

(4d) Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (proportionele verwerking)

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

(4e) Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

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

(5) Opbrengsten van contracten met klanten

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

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

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

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

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

Indien een contract een significante financieringscomponent bevat, corrigeert de Groep de 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

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

(5b) Onderhanden werken – projecten

De opbrengsten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de zeggenschap is overgegaan naar de klant. Omdat de Groep de projecten realiseert op grond die eigendom is van de klant, verkrijgt de klant via natrekking de zeggenschap naar mate het project wordt voltooid. 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 opbrengstverantwoording daarop gebaseerd.

(5c) Diensten

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

(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 projecten 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.

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

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

(7) Winstbelastingen

(7a) Winstbelastingen

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

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

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

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

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

(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: hoofddragconstructies 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 herwaarderingen van de leaseverplichting. De kostprijs bestaat uit het opgenomen bedrag van de leaseverplichting, initiële directe kosten en voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen verminderd met ontvangen leaseincentives. Tenzij de Groep redelijk zeker is dat hij aan het einde van de leaseperiode het eigendom van het onderliggende actief zal

verkrijgen, wordt het gebruiksrecht lineair afgeschreven vanaf de aanvangsdatum tot het vroegste van de volgende twee momenten: het einde van de gebruiksduur of het einde van de leaseperiode. Eventuele verbeteringen die zijn aangebracht aan geleasede activa worden afgeschreven over een periode die korter is dan of gelijk is aan de termijn die voor het betreffende geleasede actief wordt toegepast. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen.

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

De Groep maakt gebruik van de praktische oplossing om leases 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 laag is (minder dan € 5.000). 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**

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de transactieprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Met betrekking tot goodwill wordt ieder jaar systematisch per balansdatum getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan.

Ten behoeve van de toets op bijzondere waardeverminderingen wordt goodwill die is verkregen bij bedrijfscombinaties op de acquisitiedatum toegewezen aan een kasstroomgenererende eenheid (KGE) of groepen van KGE's waarvan wordt verwacht dat ze profiteren van die bedrijfscombinatie. Elke eenheid waaraan goodwill is toegewezen, vertegenwoordigt het laagste niveau binnen de entiteit waarop de goodwill wordt gecontroleerd voor interne beheeringsdoeleinden.

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

(10b) Overige immateriële activa

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

(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 immaterieel actief luidt als volgt:

- Klantenbestand: 5 - 20 jaar
- Orderportefeuille: 1 - 4 jaar
- Merknaam: 5 - 10 jaar

(10d) Uitgaven na eerste opname

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

(11) Financiële instrumenten

Een financieel instrument is een overeenkomst die leidt tot een financieel actief bij één partij en een financiële verplichting of eigen-vermogensinstrument bij een andere partij.

(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 winst of verlies 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 winst of verlies.

Deze classificatie vindt plaats op basis van het bedrijfsmodel van de Groep voor het beheer van de financiële activa en de eigenschappen van de contractuele kasstromen van het financiële actief. Zo worden de financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd als aan onderstaande voorwaarden voldaan is:

- i. het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat erop gericht is financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen; en
- ii. de contractvoorwaarden van het financiële actief 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.

Met inachtneming van de geldende voorwaarden worden de hierboven genoemde categorieën financiële activa die door de Groep worden aangehouden, gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

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 of het verlies opgenomen.

(11c) Salderen van financiële activa en verplichtingen

Financiële activa en financiële verplichtingen worden gesaldeerd en het netto bedrag wordt in de balans opgenomen indien:

- de Groep over een deugdelijk juridisch instrument beschikt om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen; en
- de Groep stellig voornemens is om de verplichting op netto basis of simultaan (de vordering te realiseren op hetzelfde moment dat de verplichting wordt afgewikkeld) af te wikkelen.

(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 winst of verlies. Verstrekte leningen die aan beide genoemde voorwaarden voldoen, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

(13) Voorraden**(13a) Strategische grondposities**

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

(13b) Overige voorraden

Hierin zijn begrepen de onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten) en de overige voorraden (namelijk grond- en hulpstoffen en voorraden gereed product, inclusief gronden en panden ter verkoop).

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

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

(14) Onderhanden werken debet

De onderhanden werken debet (ook wel contractactiva genoemd) betreffen het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bestaat praktisch gezien uit de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 5) en verminderd met gefactureerde termijnen. In geval verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 21d). Onderhanden werken debet worden gewaardeerd rekening houdend met verwachte kredietverliezen op een manier die vergelijkbaar is met de gevolgde werkwijze bij handels- en overige vorderingen (zie grondslag 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 gebruik gemaakt van de vereenvoudigde benadering, waarbij de voorziening altijd wordt bepaald op het bedrag van de te verwachten kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. Nog te factureren omzet met betrekking tot afgesloten projecten zijn onder de handels- en overige vorderingen opgenomen.

(16) Liquide middelen en equivalenten

Liquide middelen en equivalenten maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 11a). De liquide middelen en equivalenten bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's.

(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 gebruiksklaar zijn, wordt per balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

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

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

(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 waardeverminderingsverliezen teruggenomen.

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

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

(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) Leningen

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

(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 gebruik zal worden gemaakt van een koopoptie.

(20) Personeelsbeloningen**(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 eigen-vermogensinstrumenten

Onderdeel van de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur is het Bonus Investment Share Matching Plan, waarbij leden van de raad van bestuur in de gelegenheid gesteld worden om certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. te kopen. Voor elk gekocht certificaat wordt in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Mits zij die certificaten drie jaar houden (prestatiegerelateerde voorwaarde) en aan het einde van die periode nog in functie zijn (dienstgerelateerde voorwaarde), kent de Groep voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is een bonuscertificaat toe, een zogenoemd matching share.

Op de toekenningsdatum wordt de reële waarde van op aandelen gebaseerde betalingen af te wikkelen in eigen-vermogensinstrumenten verantwoord als last in de winst- en verliesrekening met

een overeenkomstige verhoging van het eigen vermogen. Gedurende de verwervingsperiode - voor het laatst op de datum dat aan alle voorwaarden voldaan is - vindt periodiek een herziening plaats om invulling te geven aan de inschatting in hoeverre aan de bijbehorende dienstgerelateerde- en/of prestatiegerelateerde voorwaarden voldaan zal worden, zodat het uiteindelijk verantwoorde bedrag gebaseerd is op het aantal toekenningen dat op de verwervingsdatum voldoet aan de voorwaarden.

(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 (share appreciation rights of SAR's). De reële waarde van het aan werknemers verschuldigde bedrag, die in geldmiddelen worden afgewikkeld, wordt als een last erkend met een overeenkomstige toename van de voorziening gedurende de periode waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht op betaling verkrijgen. Deze voorziening is opgenomen in het saldo van de overige voorzieningen. De verplichting wordt periodiek en op de afwikkelingsdatum opnieuw gewaardeerd op basis van de reële waarde van de toekenning. Eventuele wijzigingen in de verplichting worden in de winst- en verliesrekening opgenomen.

(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. In dergelijke gevallen worden de verwachte kasstromen contant gemaakt op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprening van voorzieningen wordt verwerkt als financieringslast.

(21a) Garanties

Een garantievoorziening wordt opgenomen nadat de onderliggende producten of diensten zijn verkocht en opgeleverd. Deze voorziening wordt opgenomen voor kosten die noodzakelijk gemaakt moeten worden om gebreken, die blijken na de oplevering maar tijdens de garantieperiode, op te heffen.

(21b) Herstructurering

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

(21c) Milieu

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

(21d) Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen economische voordelen (dit zijn de waarschijnlijke opbrengsten) uit een overeenkomst lager zijn dan de kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen, tenzij de nettokosten om het contract te beëindigen lager zijn. Voor overeenkomsten voor het uitvoeren van werkzaamheden bestaan deze kosten uit de aan de nog te vervullen prestatieverplichtingen toerekenbare kosten. Voorafgaand aan de instelling van een voorziening neemt de Groep een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies op eventuele activa die betrekking hebben op het contract.

(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 (ook wel contractverplichtingen genoemd) betreffen de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Deze post bestaat praktisch gezien uit de gefactureerde termijnen verminderd met de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 5). Indien verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 21d).

(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, geassocieerd als operationele kasstromen. Ontvangen dividenden van joint ventures en geassocieerde deelnemingen worden opgenomen als investeringskasstromen, terwijl uitgaande dividenduitkeringen door de Groep worden geassocieerd als financieringskasstromen.

(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), Van Wanrooij (Wonen), Van Gisbergen (Wonen), Utiliteit (Werken) en Infra (Verbinden).

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

6.1 Gesegmenteerde informatie

Vanaf 2024 wordt de gesegmenteerde informatie gerapporteerd op basis van de werkgebieden **Wonen**, **Werken** en **Verbinden**. Deze indeling sluit aan bij de gewijzigde wijze van aansturing van de Groep door de raad van bestuur, die als 'chief operating decision maker' (CODM) fungeert. De vergelijkende cijfers zijn herzien in lijn met deze nieuwe segmentstructuur om consistentie en vergelijkbaarheid te waarborgen.

In overeenstemming met de interne rapportage aan de raad van bestuur heeft de Groep de volgende operationele segmenten geïdentificeerd: Vastgoed, Woningbouw, Van Wanrooij (overgenomen in 2023), Van Gisbergen (overgenomen in 2024), Utiliteit en Infra. Na een uitgebreide analyse van de aard van de activiteiten, economische kenmerken, en afnemers, is geconcludeerd dat Vastgoed, Woningbouw, Van Wanrooij en Van Gisbergen voldoende gelijkenissen vertonen om geaggregeerd te worden als 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 elk te rapporteren segment haar omzet behaalt is nader uiteengezet in hoofdstuk 'Onze organisatie' van het bestuursverslag. De segmenten worden primair aangestuurd op basis van onderliggende EBITDA.

De gesegmenteerde resultaten bevatten opbrengsten 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**

Bedrijfssegmenten x € 1 miljoen	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Overig / eliminatie	Totaal
Opbrengsten						
Derden	994,3	620,9	968,8	2.584,0	0,2	2.584,2
Intercompany	-	13,7	27,8	41,5	-41,5	-
Totaal opbrengsten	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/ vastgoed	-4,4	-	-	-4,4	-	-4,4
Reorganisatiekosten	-0,2	-0,6	-0,3	-1,1	-0,2	-1,3
Acquisitiekosten/ boekresultaat investeringen	-	-	-	-	-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 en amortisaties	-18,1	-10,8	-26,2	-55,1	-6,1	-61,2
Operationeel resultaat	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
Winstbelastingen	-10,6			-10,6	-16,4	-27,0
Resultaat na belastingen						90,0

2023

Bedrijfssegmenten x € 1 miljoen	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Overig / eliminatie	Totaal
Opbrengsten						
Derden	820,0	522,3	774,8	2.117,1	0,2	2.117,3
Intercompany	-	13,2	25,2	38,4	-38,4	-
Totaal opbrengsten	820,0	535,5	800,0	2.155,5	-38,2	2.117,3
Onderliggende EBITDA	58,3	34,5	66,3	159,1	-12,0	147,1
EBITDA joint ventures	-0,8	-0,3	-4,1	-5,2	-0,2	-5,4
Afwaarderingen grondposities/ vastgoed	-	-	-	-	-	-
Reorganisatiekosten	-1,3	-0,5	-0,6	-2,4	-0,6	-3,0
Acquisitiekosten/ boekresultaat investeringen	-	-	-	-	-9,4	-9,4
Retentiebonussen	-2,4	-	-	-2,4	-	-2,4
Totaal bijzondere posten	-4,5	-0,8	-4,7	-10,0	-10,2	-20,2
EBITDA	53,8	33,7	61,6	149,1	-22,2	126,9
Afschrijvingen en amortisaties	-10,7	-7,3	-22,1	-40,1	-5,8	-45,9
Operationeel resultaat	43,1	26,4	39,5	109,0	-28,0	81,0
Financiële baten						5,8
Financiële lasten						-8,5
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-0,3	0,4	2,2	2,3	0,5	2,8
Resultaat vóór belastingen						81,1
Winstbelastingen	-3,6			-3,6	-17,8	-21,4
Resultaat na belastingen						59,7

Onder winstbelastingen bij Wonen zijn de bedragen met betrekking tot de fiscale eenheden voor de vennootschapsbelasting Van Wanrooij Bouwontwikkeling B.V. en PeVaGis B.V. verantwoord. De winstbelastingen uit de fiscale eenheid Koninklijke Heijmans N.V. zijn segment overstijgend en derhalve niet specifiek gealloceerd aan een van de te rapporteren segmenten.

De onderliggende EBITDA is het operationeel resultaat vóór afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures, exclusief eventuele bijzonder waardeverminderingen vastgoed en / of goodwill, reorganisatiekosten, acquisitiekosten inclusief retentiebonussen en boekresultaten op de (ver)koop van entiteiten. De onderliggende EBITDA als zodanig gedefinieerd vormt tevens de basis van de berekening van de financiële convenanten aan de bankgroep.

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment
2024

Bedrijfssegmenten	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Overig	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
Investeringsen	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	-0,6		-10,6
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen							
Boekwaarde	75,7	1,9	20,7	98,3	7,4		105,7

2023

Bedrijfssegmenten	Wonen	Werken	Verbinden	Subtotaal bedrijfssegmenten	Overig	Eliminatie	Totaal
x € 1 miljoen							
Activa	730,8	285,2	393,7	1.409,7	371,8	-467,5	1.314,0
Niet-gealloceerd					21,6		21,6
Totaal activa	730,8	285,2	393,7	1.409,7	393,4	-467,5	1.335,6
Verplichtingen	397,2	235,7	265,7	898,6	259,8	-360,6	797,8
Niet-gealloceerd					154,2		154,2
Totaal verplichtingen	397,2	235,7	265,7	898,6	414,0	-360,6	952,0
Eigen vermogen							383,6
Totaal passiva							1.335,6
Materiële vaste activa							
Afschrijvingen	-1,4	-	-7,0	-8,4	-4,0		-12,4
Investerings	3,7	-	21,2	24,9	19,0		43,9
Gebruiksrechten geleasede activa							
Afschrijvingen	-6,5	-6,3	-14,6	-27,4	-1,8		-29,2
Immateriële activa							
Amortisatie	-2,8	-1,0	-0,5	-4,3	-		-4,3
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen							
Boekwaarde	75,7	1,0	18,1	94,8	6,0		100,8

De niet-gealloceerde activa bevatten hoofdzakelijk uitgestelde belastingvorderingen. De niet-gealloceerde passiva bevatten met name rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen, uitgestelde belastingsschulden, winstbelastingsschulden en te betalen btw.

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

De opbrengsten zijn in 2024 en in 2023 geheel in Nederland gerealiseerd.

De vaste activa bevinden zich in Nederland.

6.2 Bedrijfscombinaties
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 grondgebondenwoningen 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.

2024 - Van Gisbergen

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 vaste 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 belastingverplichtingen	-	-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 van 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

Van Wanrooij

Ultimo 2023 heeft de Groep de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva naar aanleiding van de overname Van Wanrooij op voorlopige basis gepresenteerd. Gedurende 2024 heeft de Groep de verwerking van deze acquisitie gefinaliseerd. Dit heeft niet geresulteerd in een aanpassing van de goodwill. De reële waarde van de orderportefeuille van Van Wanrooij Bouw is eind 2024 volledig geamortiseerd.

Details van de koopsom, de verworven netto activa en de goodwill zijn als volgt:

2023 - Van Wanrooij

x € 1 miljoen	Boekwaarde voor overname	Reële waarde aanpassingen	Opgenomen waarde bij overname
Materiële vaste activa	13,0	-	13,0
Gebruiksrechten geleasede activa	9,0	-	9,0
Immateriële vaste activa	-	6,0	6,0
Waarborgsommen	25,0	-	25,0
Voorraad	94,0	122,0	216,0
Uitgestelde belastingen	3,0	-	3,0
Onderhanden werken per saldo	1,0	-	1,0
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	7,0	14,0	21,0
Handels- en overige vorderingen	21,0	-	21,0
Liquide middelen	9,0	-	9,0
Voorzieningen	-5,0	-11,0	-16,0
Leaseverplichtingen	-9,0	-	-9,0
Uitgestelde belastingverplichtingen	-2,0	-33,0	-35,0
Winstbelastingsschulden	-3,0	-	-3,0
Handelsschulden en overige verplichtingen	-56,0	-	-56,0
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	107,0	98,0	205,0
Goodwill			91,0
Koopsom			296,0
Nog te betalen koopsom bij behalen 'earn out'			-
Betaald in certificaten			-25,0
Totale koopsom in contanten			271,0
Verworven kasmiddelen			-9,0
Netto-uitstroom van kasmiddelen			262,0

6.3 Opbrengsten

De splitsing van opbrengsten in categorieën die weergeven op welke wijze de aard, het bedrag, het tijdstip en de onzekerheid van opbrengsten en kasstromen door economische factoren worden beïnvloed, is in lijn met de segmentatieverantwoording.

Opbrengsten per segment

x € 1 miljoen	2024	2023
Wonen	994,3	820,0
Werken	620,9	522,3
Verbinden	968,8	774,8
Overig	0,2	0,2
	2.584,2	2.117,3

Wonen

De opbrengsten van Wonen betreffen onder meer opbrengsten uit zelf ontwikkelde woningbouw- en vastgoedprojecten, waarbij over het algemeen zowel de grond als de opstallen geleverd worden. De projecten zijn voor € 591 miljoen (2023: € 383 miljoen) uitgevoerd voor particulieren en voor € 403 miljoen (2023: € 437 miljoen) voor vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties. De projecten voor particulieren worden 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 (grond)koop-/aannemingsovereenkomsten. Afhankelijk van de contractvorm wordt de levering van de grond apart gefactureerd of meegenomen in de eerste termijn.

De start van de bouw van projecten voor vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties vindt na verkoop plaats. De facturering wordt per klant afgesproken en is over het algemeen, net als bij particulieren, gekoppeld aan het bereiken van mijlpalen waarbij de eerste termijn in rekening wordt gebracht bij het transporteren van de grond. De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd, terwijl de opbrengsten van de opstallen gedurende de bouwperiode worden gerealiseerd.

Werken

De opbrengsten van Werken betreffen hoofdzakelijk serviceactiviteiten die uitgevoerd worden aan gebouwen en installaties van opdrachtgevers. De opbrengsten van € 424 miljoen (2023: € 347 miljoen) worden verantwoord naar gelang deze service- en onderhoudsactiviteiten plaatsvinden.

Daarnaast worden utilitaire gebouwen en installaties gerealiseerd voor opdrachtgevers, veelal in de (semi)overheidssector, voor € 197 miljoen (2023: € 175 miljoen), waarbij de bouw pas gestart wordt na het verkrijgen van de opdracht. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen.

Verbinden

De opbrengsten van Infra betreffen hoofdzakelijk het realiseren van wegen en civiele werken in opdracht van de overheid voor € 639 miljoen (2023: € 469 miljoen). De bouw wordt pas gestart na opdracht. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden service- en onderhoudsactiviteiten uitgevoerd aan infrastructurele objecten. De opbrengsten ad € 330 miljoen (2023: € 306 miljoen) worden opgenomen naar gelang deze serviceactiviteiten plaatsvinden.

Verdere toelichtingen opbrengsten

In 2024 is € 269 miljoen (2023: € 196 miljoen) aan opbrengsten verantwoord die per 1 januari in de post 'Onderhanden werken credit' was opgenomen.

In 2024 is € 3 miljoen aan opbrengsten (2023: € 3 miljoen als last) verantwoord met betrekking tot in vroegere perioden vervulde prestatieverplichtingen.

Het bedrag van de transactieprijs dat is toegewezen aan de prestatieverplichtingen die niet vervuld zijn (of gedeeltelijk niet vervuld zijn) bedraagt € 2,6 miljard (2023: € 2,6 miljard). Hiervan zal 59% in 2025 worden vervuld, 26% in de periode 2026 en 2027 en 15% in 2028 en verder (2023: 58% in 2024, 26% in de periode 2025 en 2026 en 16% in 2027 en verder). De vermelde bedragen betreffen gecontracteerde opbrengsten en bevatten alleen opbrengsten met een zeer waarschijnlijk karakter. Opbrengsten vanuit contracten waarin de prijs per eenheid maar niet de hoeveelheden zijn overeengekomen, zijn niet in de vermelde bedragen opgenomen. De Groep heeft geen gebruik gemaakt van de praktische mogelijkheid om prestatieverplichtingen die deel uitmaken van een contract dat een oorspronkelijke verwachte duur van een jaar of minder heeft, niet te vermelden.

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

6.4 Overige bedrijfsopbrengsten

x € 1 miljoen	2024	2023
Boekwinst verkoop vaste activa	0,7	0,5
Diversen	13,3	1,4
	14,0	1,9

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel. In de post diversen zijn onder meer managementvergoedingen opgenomen voor het beheer van verkochte deelnemingen waarvan de Groep nog (tijdelijk) de administratie voert.

Bij de verwerking van de overname van Van Wanrooij in 2023 heeft Heijmans een voorziening van € 11 miljoen opgenomen voor bepaalde risico's die verband houden met ontwikkelposities van gronden die door Van Wanrooij zijn verkregen in de periode voorafgaand aan de acquisitie door Heijmans (transactiedatum). Nieuwe informatie die sindsdien is verkregen wijst erop dat het risico inmiddels is vervallen, waardoor de volledige voorziening in 2024 is vrijgevallen in de overige bedrijfsopbrengsten onder 'diversen'.

6.5 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

6.5a Personeelskosten

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

x € 1 miljoen	2024	2023
Lonen en salarissen	-439,4	-379,9
Sociale lasten	-67,6	-57,3
Premies toegezegde bijdrageregelingen	-45,4	-38,3
Toegezegd pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-1,2	-2,2
	-553,6	-477,7

In de winst-en-verliesrekening is een bedrag van circa € 1 miljoen (2023: € 3 miljoen) begrepen dat betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen.

In de personeelskosten is een bedrag van € 4 miljoen (2023: € 1 miljoen) opgenomen voor toevoegingen aan de overige voorziening voor op aandelen gebaseerde betalingen die in geldmiddelen worden afgewikkeld (share appreciation rights of SAR's). De reële waarde van deze toezegging wordt periodiek herzien tot en met de afwikkelingsdatum op 1 mei 2028. De stijging van de kosten ten opzichte van het voorgaande jaar is voornamelijk toe te schrijven aan de hogere beurskoers van Koninklijke Heijmans N.V. ten opzichte van het vorige boekjaar.

De personeelskosten zijn begrepen in de kostprijs verkopen, beheerkosten en verkoopkosten.

6.5b Aantal medewerkers

Aan het einde van 2024 bedraagt het totale aantal medewerkers in fulltime-equivalenten (FTE) 5.650, een stijging ten opzichte van 5.316 in 2023. Van dit totaal zijn 1.179 FTE werkzaam bij Wonen (2023: 1.140), 1.698 FTE bij Werken (2023: 1.528) en 2.413 FTE bij Verbinden (2023: 2.312). Het resterende aantal van 360 FTE is werkzaam bij de Holding (2023: 336). Het gemiddelde aantal medewerkers in FTE gedurende het boekjaar bedraagt 5.381 ten opzichte van 5.119 in 2023. Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

6.5c Afschrijvingen

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

x € 1 miljoen	2024	2023
Afschrijvingen materiële vaste activa	-15,0	-12,4
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-35,6	-29,2
	-50,6	-41,6

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 begrepen in de winst-en-verliesrekening bedragen:

x € 1 miljoen	2024	2023
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	-13,2	-11,8

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling hebben primair betrekking op digitalisering en industrialisering. In 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

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

x € 1 miljoen	2024	2023
Amortisatie en bijzondere afwaarderingen immateriële activa	-10,6	-4,3
Bate voorziening Wintrack II	0,0	13,5
	-10,6	9,2

Zie toelichting '6.12 Immateriële activa' voor een nadere toelichting op de amortisatie en bijzondere immateriële activa.

6.7 Financiële baten en lasten

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

x € 1 miljoen	2024	2023
Rentebaten	7,7	5,8
Financiële baten	7,7	5,8
Rentelasten	-10,2	-6,5
Rentelasten leaseverplichtingen	-4,1	-2,8
Geactiveerde rentekosten	0,4	1,0
Overig financieel resultaat	0,0	-0,2
Financiële lasten	-13,9	-8,5
Saldo	-6,2	-2,7

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 3,0% in 2024 (2023: 3,0%). Op projecten in aanbouw wordt geen rente geactiveerd.

De cumulatieve financiële lasten 2024 bedragen € 6,2 miljoen (2023: € 2,7 miljoen). Deze toename wordt voornamelijk verklaard door de rentelasten op de lineaire lening die op 5 september 2023 werd aangetrokken voor de overname van Van Wanrooij. In 2024 hebben deze rentelasten betrekking op het hele boekjaar, terwijl deze rentelasten in 2023 slechts over enkele maanden werden berekend. Daarnaast zijn de geactiveerde financieringskosten, die samenhangen met deze lineaire lening, volledig geamortiseerd omdat de lening vroegtijdig is afgelost ultimo 2024.

6.8 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening:

x € 1 miljoen	2024		2023	
Acute belastinglasten/-baten				
Lopend boekjaar	-24,8		-14,6	
		-24,8		-14,6
Uitgestelde belastinglasten/-baten				
In verband met tijdelijke verschillen	6,7		0,9	
Voorgaande boekjaren	-0,1		-0,2	
In verband met verliesverrekening	-8,8		-8,5	
Effect waarden niet eerder gewaardeerde verliezen	0,0		1,0	
		-2,2		-6,8
Totale belastinglasten in de winst-en-verliesrekening		-27,0		-21,4

De belastinglasten per land zijn als volgt:

x € 1 miljoen	2024	2023
Nederland	-27,0	-21,4
	-27,0	-21,4

Analyse van de effectieve belastingdruk:

x € 1 miljoen	2024		2023	
	%	€	%	€
Resultaat voor belastingen		117,0		81,1
Op basis van het lokale tarief	25,8%	-30,2	25,8%	-20,9
Niet-aftrekbare bedragen	0,9%	-1,0	2,1%	-1,7
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	-3,7%	4,3	0,1%	-0,1
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	0,2%	-0,2	0,1%	0,0
Correctie voorgaand boekjaar	0,1%	-0,1	0,3%	-0,3
Effect waarden eerder niet gewaardeerde verliezen	0,0%	-	-1,2%	1,0
Effect van diversen (overig)	-0,2%	0,2	-0,8%	0,6
Totale belastingdruk	23,1%	-27,0	26,4%	-21,4

De effectieve belastingdruk over 2024 bedraagt 23,1% (2023: 26,4%).

De belangrijkste verschillen tussen de effectieve belastingdruk en het lokale Nederlandse tarief betreffen het effect van vrijgestelde deelnemingsresultaten. De overige verschillen zien toe op niet-aftrekbare transactiekosten ten aanzien van de aandelentransactie van Van Gisbergen, de algemene kostenaftrekbeperkingen, niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en de milieu-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 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 2024		31 december 2023	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Geografisch segment				
Nederland	3,3	5,4	0,1	6,8
	3,3	5,4	0,1	6,8

De post 'winstbelastingvorderingen' heeft betrekking op nog te vorderen winstbelasting over fiscaal nog af te wikkelen jaren, waarbij te hoge voorlopige aanslagen zijn betaald. De post 'winstbelastingschulden' heeft betrekking op de nog af te dragen winstbelasting over fiscaal nog niet afgewikkelde jaren, in aanvulling op reeds betaalde voorlopige aanslagen en rekening houdend met van toepassing zijnde verliesverrekeningsregels. De vorderingen en schulden in Nederland hebben betrekking op de fiscale eenheden: Koninklijke Heijmans N.V., Van Wanrooij Bouwontwikkeling B.V. en PeVaGis B.V. (Van Gisbergen).

6.10 Materiële vaste activa

Kostprijs

	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
x € 1 miljoen					
Stand per 31 december 2022	60,9	78,3	50,2	13,0	202,4
Investeringsen	10,5	14,0	6,8	12,6	43,9
Desinvesteringsen	-0,2	-3,1	-8,7	-2,6	-14,6
In consolidatie genomen	5,8	0,4	5,7	-	11,9
Reclassificaties	0,4	8,2	-	-7,8	0,8
Stand per 31 december 2023	77,4	97,8	54,0	15,2	244,4
Stand per 31 december 2023	77,4	97,8	54,0	15,2	244,4
Investeringsen	4,8	12,2	2,7	7,6	27,3
Desinvesteringsen	-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

Afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen

x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 31 december 2022	40,4	42,8	45,6	-	128,8
Afschrijvingen	1,7	7,6	3,1	-	12,4
Desinvesteringen	-	-3,2	-8,6	-	-11,8
Reclassificaties	-	0,3	-	-	0,3
Stand per 31 december 2023	42,1	47,5	40,1	-	129,7
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
Reclassificaties	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024	42,9	52,9	37,8	-	133,6

Boekwaarde

x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 31 december 2022	20,5	35,5	4,6	13,0	73,6
Stand per 31 december 2023	35,3	50,3	13,9	15,2	114,7
Stand per 31 december 2023	35,3	50,3	13,9	15,2	114,7
Stand per 31 december 2024	36,2	63,9	11,9	11,3	123,3

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 8 miljoen (2023: € 7 miljoen).

6.11 Leases

Het verloop van de balanspost 'Gebruiksrechten geleasede activa' is als volgt:

	31 december 2022	In consolidatie genomen	Afschrijvingen	Toevoegingen	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2023
2023						
x € 1 miljoen						
Kantoorgebouwen	38,7	8,5	-9,8	0,2	3,3	40,9
Leaseauto's	26,2	0,6	-13,9	26,5	0,6	40,0
Overig materieel	7,1	-	-5,5	5,3	1,8	8,7
Totaal	72,0	9,1	-29,2	32,0	5,7	89,6
2024						
x € 1 miljoen						
Kantoorgebouwen	40,9	0,9	-10,7	13,5	1,4	46,0
Leaseauto's	40,0	0,2	-17,0	27,5	-0,6	50,1
Overig materieel	8,7	-	-7,9	6,8	2,3	9,9
Totaal	89,6	1,1	-35,6	47,8	3,1	106,0

De bedragen in de kolom 'Aanpassingen in looptijd en andere mutaties' hangen met name samen met verlengingen en indexaties van kantoorhuurcontracten en aanpassingen in looptijden van andere contracten.

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt:

	31 december 2022	In consolidatie genomen	Toevoegingen	Leasebetalingen	Rente	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2023
2023 x € 1 miljoen							
Kantoorgebouwen	38,1	8,5	0,2	-11,0	1,3	2,5	39,6
Leaseauto's	26,7	0,6	26,5	-14,8	1,1	0,6	40,7
Overig materieel	7,5	-	5,3	-6,1	0,4	2,5	9,6
Totaal	72,3	9,1	32,0	-31,9	2,8	5,6	89,9

	31 december 2023	In consolidatie genomen	Toevoegingen	Leasebetalingen	Rente	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2024
2024 x € 1 miljoen							
Kantoorgebouwen	39,6	0,9	13,5	-11,5	1,5	1,1	45,1
Leaseauto's	40,7	0,2	27,5	-18,4	2,0	-0,8	51,2
Overig materieel	9,6	-	6,8	-8,8	0,6	2,1	10,3
Totaal	89,9	1,1	47,8	-38,7	4,1	2,4	106,6

De looptijden van de leaseverplichtingen (op basis van de vervaldatum van de leasetermijnen) zijn per categorie van onderliggende activa als volgt:

	Totaal te betalen leasetermijnen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
31 december 2023 x € 1 miljoen				
Kantoorgebouwen	45,4	8,4	30,7	6,3
Leaseauto's	42,9	15,9	26,9	0,1
Overig materieel	10,0	5,1	4,9	0,0
Totaal	98,3	29,4	62,5	6,4

	Totaal te betalen leasetermijnen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
31 december 2024 x € 1 miljoen				
Kantoorgebouwen	51,4	9,8	34,5	7,1
Leaseauto's	53,5	18,8	34,7	0,0
Overig materieel	12,0	6,2	5,5	0,3
Totaal	116,9	34,8	74,7	7,4

De Groep heeft zich per balansdatum gecommitteerd aan het voldoen aan toekomstige leaseverplichtingen die nog in bestelling zijn. Dit bedraagt circa € 18 miljoen (2023: € 11 miljoen), voornamelijk voor leaseauto's die nog in bestelling zijn.

Met name in de categorie kantoorgebouwen is sprake van verlengingsopties, waarvan eventuele toekomstige kasstromen niet zijn meegenomen in de waardering van de leaseverplichtingen omdat de Groep niet redelijk zeker is dat het de optie zal uitoefenen.

De rentelasten op de leaseverplichtingen bedragen in 2024 € 4 miljoen (2023: € 3 miljoen).

De leasetermijnen van leases die niet zijn geactiveerd op basis van de praktische oplossing voor kortdurende leases en leases met een lage nieuwwaarde, worden tijdsevenredig gedurende de leaseperiode in de operationele kosten verantwoord. De lasten voor dergelijke niet-geactiveerde leases bedragen in 2024 € 129 miljoen (2023: € 109 miljoen). Dit betreft voor een belangrijk deel de kortdurende inhuur van materieel voor projecten.

De totale uitstroom van kasmiddelen met betrekking tot leaseovereenkomsten bedraagt € 169 miljoen (2023: € 143 miljoen), waaronder de kasstromen voor bovengenoemde niet-geactiveerde leases en de rente- en aflossingskasstromen voor geactiveerde leases.

De gewogen gemiddelde marginale rentevoet die is gebruikt bij het bepalen van de verplichting bedraagt 4% (2023: 4%).

6.12 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

Kostprijs

x € 1 miljoen	Overige immateriële activa		
	Goodwill		Totaal
Stand per 31 december 2022	164,3	51,7	216,0
In consolidatie genomen	90,8	6,4	97,2
Investeringsen	-	1,3	1,3
Stand per 31 december 2023	255,1	59,4	314,5
Stand per 31 december 2023	255,1	59,4	314,5
In consolidatie genomen	0,6	0,3	0,9
Investeringsen	-	1,0	1,0
Overige mutaties	-	-	-
Stand per 31 december 2024	255,7	60,7	316,4

Bijzondere waardevermindervingsverliezen en amortisatie

x € 1 miljoen	Overige immateriële activa		
	Goodwill		Totaal
Stand per 31 december 2022	-90,0	-44,2	-134,2
Bijzondere afwaarderingen	-	-	-
Amortisatie	-	-4,3	-4,3
Stand per 31 december 2023	-90,0	-48,5	-138,5
Stand per 31 december 2023	-90,0	-48,5	-138,5
Bijzondere afwaarderingen	-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

Boekwaarde

x € 1 miljoen	Overige immateriële activa		
	Goodwill		Totaal
Stand per 31 december 2022	74,3	7,5	81,8
Stand per 31 december 2023	165,1	10,9	176,0
Stand per 31 december 2023	165,1	10,9	176,0
Stand per 31 december 2024	164,8	2,2	167,0

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2024 is als volgt:

Acquisitie

x € 1 miljoen		2024		2023	
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	3,1
Dynniq Energy (NL-2022)	Infra	5,9	-	5,9	-
Van Wanrooij (NL-2023)	Van Wanrooij	90,7	-	90,9	4,3
Overig	Infra/Holding	15,9	2,2	16,0	3,5
Boekwaarde per 31 december		164,8	2,2	165,1	10,9

De post 'Overig goodwill' heeft met name betrekking op de (KGE) kasstroomgenererende eenheid Infra (€ 13 miljoen). De post 'Overig immaterieel actief' heeft met name betrekking op zelf voortgebrachte activa, software licenties en reële waarde van de orderportefeuille Van Gisbergen.

In 2024 is Van Gisbergen overgenomen door de Groep, zie toelichting '6.2 Bedrijfscombinaties'. De goodwill naar aanleiding van deze transactie is het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de overgenomen netto identificeerbare activa en bedraagt € 0,6 miljoen. De goodwill wordt verklaard door het feit dat de Groep met deze overname zijn positie in vastgoedontwikkeling en bouw verder versterkt. Vanwege de geringe waarde van de goodwill, is besloten deze direct volledig af te schrijven resulterend in een bijzondere waardevermindering van € 0,6 miljoen. De reële waarde van de orderportefeuille van Van Gisbergen op overnamedatum bedroeg € 0,3 miljoen en is opgenomen onder de post 'Overige immateriële activa' en wordt gedurende 1 jaar geamortiseerd.

Ultimo 2023 heeft de Groep de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva naar aanleiding van de overname Van Wanrooij op voorlopige basis gepresenteerd. Gedurende 2024 heeft de Groep de verwerking van deze acquisitie gefinaliseerd. Dit heeft niet geresulteerd in een aanpassing van de goodwill. De reële waarde van de orderportefeuille van Van Wanrooij Bouw is eind 2024 volledig geamortiseerd.

In 2024 is de klantenportefeuille van het in 2007 geacquireerde Burgers Ergon volledig geamortiseerd, omdat de mix van de klantenportefeuille met de tijd is gewijzigd. De volledige afschrijving van € 3,0 miljoen is in 2024 verwerkt in de post 'Overige immateriële activa'.

De amortisatie van overige immateriële activa, en eventuele bijzondere waardeverminderingen van goodwill en overige immateriële vaste activa, worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post 'Overige bedrijfskosten'.

Impairmenttests

Jaarlijks wordt voor iedere relevante KGE (Kasstroom Genererende Eenheid) een onderzoek op bijzondere waardevermindering uitgevoerd, ook wel impairmenttest. In de 'grondslagen voor de financiële verslaggeving' is de wijze waarop de realiseerbare waarde berekend wordt nader uiteengezet. De in het vervolg van deze paragraaf toegelichte assumpties zijn identiek voor alle KGE's.

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de waardering berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode, waarbij toekomstige kasstromen verdisconteerd worden middels de WACC na belastingen. De WACC na belastingen bedraagt in 2024 8,8% (2023: 9,6%). De WACC na belastingen is berekend op basis van verschillende componenten op basis van publiek beschikbare informatie. Het betreft hier zowel macro-economische indicatoren, als gegevens van andere beursgenoteerde bedrijven die gebruikt zijn als 'peer group'.

De bedrijfswaarde van de KGE's is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen die blijken uit het budget 2025 en 2026. De omzet en het bruto-omzetresultaat in het budget is gebaseerd op de orderportefeuille, ervaringen uit het verleden en de strategische ambities van de Groep. Voor de periode van 2027 tot en met 2031 wordt er gerekend met een groeivoet van 1,2% (2023: 1,2%) die gebaseerd is op ramingen voor economische groei in Nederland. Voor de periode na 2031 (de zogenaamde terminal value in de discounted cash flow methode) is eveneens gerekend met een groeivoet van 1,2% (2023: 0%). Het bruto-omzetresultaat voor de periode na 2026 is vanuit conservatief oogpunt constant verondersteld en gebaseerd op een gemiddelde van het budget en in het verleden behaalde marges.

Er is verder een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd op de drie belangrijkste sleutelparameters die invloed hebben op de impairmenttests: WACC, groeivoet en bruto-omzetresultaat. Op basis van deze sensitiviteitsanalyse geldt dat redelijkerwijs te verwachten veranderingen in belangrijke uitgangspunten niet tot een bijzondere waardevermindering zouden leiden.

6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

x € 1 miljoen	2024	2023
Joint ventures	100,6	96,4
Geassocieerde deelnemingen	5,1	4,4
Totaal	105,7	100,8

Ten tijde van het opstellen van de jaarcijfers van de Groep kan het voorkomen dat de cijfers van joint ventures en geassocieerde deelnemingen voor het boekjaar nog niet beschikbaar zijn. In dergelijke gevallen maakt de Groep gebruik van tussentijdse cijfers voor het bepalen van de waardering van dergelijke participaties.

6.13a Joint ventures

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

x € 1 miljoen	2024	2023
Aandeel in het vermogen van joint ventures in Wonen	75,7	75,6
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	24,1	20,2
	99,8	95,8
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	0,8	0,6
Totaal	100,6	96,4

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

x € 1 miljoen	2024	2023
Belang in nettoresultaat van joint ventures in Wonen	6,1	-0,2
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	5,0	2,3
Totaal	11,1	2,1

Op basis van een analyse van het aandeel in het vermogen, het nettoresultaat en de opbrengsten van joint ventures is vastgesteld dat geen van de joint ventures individueel materieel is voor de Groep.

De joint ventures in het segment Wonen hebben in 2024 een omzet gerealiseerd van € 54 miljoen (2023: € 51 miljoen) en hebben ultimo boekjaar in totaal € 89 miljoen (2023: € 65 miljoen) aan voorraden op de balans die hoofdzakelijk bestaan uit grondposities. De genoemde bedragen betreffen het aandeel van de Groep. Verder heeft de Groep voor € 11 miljoen (2023: € 11 miljoen) ingekocht- en voor ca. € 8 miljoen verkocht aan deze joint ventures, beide voornamelijk bestaande uit leveringen van grondposities. De Groep heeft in 2024 binnen de gebiedsontwikkeling Zuidplaspolder een afwaardering van € 4,4 miljoen verwerkt.

In de overige joint ventures, namelijk met betrekking tot bedrijfssegmenten van de Groep (Werken en Verbinden), worden projecten in combinatie uitgevoerd evenals het asfaltbedrijf AsfaltNu (samenwerking met Koninklijke BAM Groep nv). Gedurende het boekjaar heeft de Groep voor ca. € 65 miljoen (2023: 32 miljoen) ingekocht bij deze joint ventures, volledig bestaande uit afgenomen asfalt. Daarnaast is voor ca. € 5 miljoen (2023: € 2 miljoen) verkocht aan deze joint ventures.

Bij joint ventures dient een dividenduitkering altijd in overleg met de samenwerkingspartner besloten te worden. Daarnaast zijn er in enkele joint ventures voor circa € 7 miljoen (2023: € 10 miljoen) beperkingen opgelegd aan dividenduitkeringen op basis van statuten en/of andere overeenkomsten, waardoor bepaalde reserves niet vrij uitkeerbaar zijn. Deze beperkingen hangen vaak samen met de prioriteit die wordt gegeven aan de aflossing van de schulden van de joint ventures.

De Groep is in 2024 geen (2023: 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' en toelichting '6.28a Voorwaardelijke verplichtingen joint ventures' en hieronder staan vermeld, geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

De Groep heeft in 2024 voor in totaal € 2 miljoen aan handels- en overige vorderingen op joint ventures (2023: € 6 miljoen) en voor in totaal € 0 miljoen aan handels- en overige schulden aan joint ventures opgenomen (2023: € 3 miljoen). Daarnaast zijn leningen verstrekt aan joint ventures (zie toelichting '6.14 Verstrekte leningen en overige vorderingen').

6.13b Geassocieerde deelnemingen

Onderstaande bedragen betreffen het belang van Heijmans van de Groep in het eigen vermogen en het resultaat met betrekking tot voortgezette activiteiten in geassocieerde deelnemingen:

x € 1 miljoen	2024	2023
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	5,1	4,4
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	1,1	0,7

Gedurende het boekjaar heeft de Groep voor ca. € 15 miljoen (2023: 11 miljoen) ingekocht bij geassocieerde deelnemingen. Verder hebben geen verkopen aan geassocieerde deelnemingen plaatsgevonden.

6.14 Verstrekte leningen en overige vorderingen

x € 1 miljoen	2024	2023
Verstrekte leningen aan joint ventures	32,2	9,1
Overige langlopende vorderingen	3,9	1,9
Waarborgsommen	28,6	25,6
Stand per 31 december	64,7	36,6

De waarborgsommen zien toe op de reeds uitgevoerde vooruitbetalingen op aankoop van ontwikkelposities waarvan het eigendom nog niet is verkregen.

De looptijd van de verstrekte leningen aan joint ventures voor minder dan 1 jaar bedraagt nihil (2023: nihil), € 1 miljoen tussen de 1 en 5 jaar (2023: € 1 miljoen) en € 31 miljoen voor 5 jaar of meer inclusief onbepaalde looptijd (2023: € 7 miljoen). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 4,7% (2023: 4,8%). De vorderingen zijn inbaar en worden onder andere door onderpanden gedekt en door kasstromen uit projecten die door de betreffende joint ventures worden uitgevoerd. De verstrekte leningen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen. Dit heeft geen materiële gevolgen voor de waardering gehad.

6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

x € 1 miljoen	Vorderingen 31 december		Verplichtingen 31 december		Per saldo 31 december	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Materiële vaste activa	2,7	2,5	-	-	2,7	2,5
Voorraden	-	-	-25,1	-29,2	-25,1	-29,2
Gebruiksrechten geleasede activa	28,3	23,9	-27,3	-23,2	1,0	0,7
Immateriële activa	0,1	-	-	-1,6	0,1	-1,6
Personeelsbeloningen	4,7	4,7	-	-	4,7	4,7
Waarde van opgenomen verliesverrekening	4,4	13,3	-	-	4,4	13,3
Belastingvorderingen en -verplichtingen	40,2	44,4	-52,4	-54,0	-12,2	-9,6
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-28,4	-24,7	28,4	24,7	-	-
Saldo uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	11,8	19,7	-24,0	-29,3	-12,2	-9,6

Het verloop in 2024 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Saldo per 31 december 2023	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten		Overige mutaties	Saldo per 31 december 2024
Materiële vaste activa	2,5	0,2	-	-	-	2,7
Voorraden	-29,2	4,5	-	-	-0,4	-25,1
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	0,7	0,3	-	-	-	1,0
Immateriële activa	-1,6	1,8	-	-	-0,1	0,1
Personeelsbeloningen	4,7	-	-	-	-	4,7
Overige items	-	-0,1	-	-	0,1	-
Waarde van opgenomen verliesverrekening	13,3	-8,9	-	-	-	4,4
Totaal	-9,6	-2,2	-	-	-0,4	-12,2

Het verloop in 2023 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Saldo per 31 december 2022	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten		Overige mutaties	Saldo per 31 december 2023
Materiële vaste activa	2,8	-0,3	-	-	-	2,5
Voorraden	-	2,5	-	-	-31,7	-29,2
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	0,6	0,1	-	-	-	0,7
Immateriële activa	-0,7	0,8	-	-	-1,7	-1,6
Personeelsbeloningen	4,8	-2,2	1,3	0,8	-	4,7
Overige items	-	-	-	-	-	-
Waarde van opgenomen verliesverrekening	21,0	-7,7	-	-	-	13,3
Totaal	28,5	-6,8	1,3	-	-32,6	-9,6

6.15a Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2024 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 4,4 miljoen (2023: € 13,3 miljoen). De gewaardeerde verliescompensatie heeft nagenoeg geheel betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid Koninklijke Heijmans N.V. De verrekening van de fiscale verliezen is per 1 januari 2022 aangepast. Op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels zijn met ingang van het boekjaar 2022 winsten boven € 1 miljoen nog maar voor 50% verrekenbaar met verliezen uit het verleden of met toekomstige verliezen. Daartegenover staat dat op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels met ingang van het boekjaar 2022 alle verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn met toekomstige winsten.

Een uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen voor zover het op basis van prognoses waarschijnlijk is dat er in de toekomst voldoende belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het merendeel van de activiteiten presteert volgens plan. De prognoses zijn gebaseerd op de orderportefeuille, het businessplan 2025 en de meerjarenprognose, die ook de basis vormen voor de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill (impairmenttests). De gemiddelde EBIT-marge van de Nederlandse fiscale eenheid wordt in de meerjarenprognose verondersteld licht te groeien. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2025 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is. Uitgaand van de geprognosticeerde resultaat voor het jaar 2025 en het geldende tarief van 25,8% is er voldoende belastbare winst beschikbaar voor de realisatie van de per 31 december 2024 gewaardeerde actiefpost.

Het salderen van uitgestelde belastingvorderingen met uitgestelde belastingverplichtingen is toegestaan zolang er een wettelijk afdwingbaar recht is om de huidige belastingvorderingen te salderen met de huidige belastingverplichtingen, samen met de intentie om dit te doen, en de uitgestelde belastingen betrekking hebben op winstbelastingen geheven door dezelfde belastingautoriteit voor dezelfde entiteit of voor dezelfde fiscale eenheid. De uitgestelde belastingvordering is niet gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichting omdat deze niet toerekenbaar zijn aan dezelfde fiscale eenheid.

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen is als volgt:

x € 1 miljoen	2024	2023
Stand per 1 januari	13,2	20,9
Correctie voorgaand boekjaar	-0,1	-0,2
Last over het boekjaar	-8,8	-8,5
Waarderen niet eerder gewaardeerde verliezen	-	1,0
Stand per 31 december	4,3	13,2

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 2024 heeft Koninklijke Heijmans N.V. de overname van Van Gisbergen afgerond. De toepassing van IFRS 3 heeft geresulteerd in de reële waarde aanpassing van immateriële activa (€ 0,3 miljoen) en voorraden en strategische gronden (€ 1,5 miljoen). Dit positieve verschil van € 1,8 miljoen 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 € 0,5 miljoen gepassiveerd op de openingsbalans van september 2024.

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

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2024 zijn de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 45,2 miljoen (2023: € 44,8 miljoen). Dit heeft met name betrekking op de in 2022 geacquireerde Dynniq Energy BV (2024: € 1,7 miljoen) en 3 buitenlandse dochtervennootschappen (in België en Duitsland) waar nu geen operationele activiteiten meer in plaatsvinden (2024: € 42,8 miljoen). Deze niet gewaardeerde fiscale verliezen zijn onbeperkt verrekenbaar en verlopen niet.

6.16 Voorraden

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Strategische grondposities	232,9	158,6
Onverkochte woningen en gronden in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten)	124,6	208,1
Overige voorraden	17,0	22,5
Totaal	374,5	389,2
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	33,3	42,0

Strategische grondposities

Strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto realiseerbare waarde, waarbij de netto realiseerbare waarde de hoogste van de directe opbrengstwaarde of de indirecte opbrengstwaarde betreft. De netto realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte wijze en tijdslijnen van realisatie, en is derhalve in de meeste gevallen gebaseerd op een indirecte opbrengstwaarde-methodiek. De indirecte opbrengstwaarde is de geschatte opbrengst in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, waarbij de verwachte kasstromen veelal contant worden gemaakt tegen een disconteringsvoet van 5% (2023: 5%), tenzij in een samenwerking bijvoorbeeld als gevolg van gunstige financieringsafspraken een ander percentage is afgesproken. Bij het bepalen van de disconteringsvoet wordt rekening gehouden met de verwachte vermogensstructuur, operationele risico's en Heijmans- of projectspecifieke omstandigheden.

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

Het risico op afwijkingen ten opzichte van beoordelingen en schattingen is in het algemeen groter bij strategische grondposities zonder bestemmingsplan dan bij grondposities met bestemmingsplan, waarbij het risico op afwijkingen verder toeneemt naarmate het naar verwachting langer duurt voordat een begin wordt gemaakt met de ontwikkeling.

In 2024 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft niet geresulteerd in een afwaardering (2023: nihil). Daarnaast heeft een afwaardering van € 4,4 miljoen in een joint venture plaatsgevonden (in 2023: nihil).

Voor nadere toelichting op de verpanding van grondposities in relatie tot de financieringsafspraken wordt verwezen naar toelichting '6.22 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen'.

De overige voorraden bevat in 2024 voor € 6,2 miljoen (2023: € 9,7 miljoen) een aantal woningen die gereed / opgeleverd zijn, maar nog niet verkocht zijn.

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). De overige posten 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 € 421 miljoen (2023: 386 miljoen).

Impact Van Gisbergen acquisitie

Met de acquisitie van Van Gisbergen heeft de Groep de portefeuille met 2.200 grondposities uitgebreid verdeeld over strategische grondposities en onverkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw. In het kader van de toewijzing van de aankoopprijs aan de identificeerbare activa en verplichtingen zijn de ontwikkelposities gewaardeerd op reële waarde. De totale voorraad bij van Gisbergen vertegenwoordigd op overnamedatum een reële waarde van € 12 miljoen, zie ook toelichting '6.2 Bedrijfscombinaties'.

6.17 Onderhanden werken

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Onderhanden werk debet (positief saldo onderhanden werk)	93,5	139,2
Onderhanden werk credit (negatief saldo onderhanden werk)	-301,5	-304,6
Saldo onderhanden werken	-208,0	-165,4

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

De genoemde schattingen zijn met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:

- contractvormen en daarbij specifiek gemaakte afspraken meer risico's voor de Groep betekenen. Bijvoorbeeld bij een DC (Design and Construct) contract neemt de Groep het ontwerprisco voor zijn rekening. Bij DBMO (Design, Build, Maintain, Operate) contracten komt de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en exploitatie hierbij;
- projecten zich in de ontwerpfase bevinden. Bij het uitwerken van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen van het voorlopig ontwerp blijken, hetgeen kan leiden tot positieve of negatieve bijstelling van de initiële prognose.

Daarnaast kennen projecten tijdens de uitvoeringsfase tal van kansen en risico's. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan meerwerk, claims en onvoorziene omstandigheden die mogelijk voor rekening van de Groep komen.

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

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

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

De post 'Onderhanden werken debet' betreft het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Hierop zijn geen materiële bedragen in mindering gebracht vanwege verwachte kredietverliezen.

De post 'Onderhanden werken credit' betreft de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Dit betekent in de praktijk dat de aan de klant gefactureerde bedragen hoger zijn dan de opbrengsten die op het project zijn gerealiseerd, ofwel per saldo voorgefinancierd zijn door de klant.

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

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

6.18 Handels- en overige vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Handelsvorderingen	179,4	196,2
Nog te factureren omzet afgesloten projecten	12,6	11,5
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	10,5	7,5
Vooruitbetalingen	8,4	9,4
Overige vorderingen	2,5	4,7
Totaal handels- en overige vorderingen	213,4	229,3

Handels- en overige vorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen van € 0,8 miljoen (2023: € 0,7 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 2024	31 december 2023
Banksaldi	102,6	37,1
Kasgeld	-	-
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	2,8	3,3
Totaal liquide middelen en equivalenten	105,4	40,4

Voor zover contractueel en praktisch mogelijk worden liquide middelen en equivalenten aangewend om de financiering te verlagen.

6.19a Aan restricties onderhevige liquide middelen en equivalenten

Van het totaal aan liquide middelen en equivalenten wordt € 80 miljoen (2023: € 58 miljoen) gehouden in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Dit bedrag steeg in 2024 met name door een sterke toename van de liquide middelen en equivalenten in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten bij Werken en Verbinden. Deze liquide middelen en equivalenten zijn uitsluitend aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

De geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen zijn € 3 miljoen (2023: € 3 miljoen) en betreffen met name de in het kader van de Wet ketenaansprakelijkheid aan te houden G-rekeningen.

6.20 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

In miljoenen gewone aandelen	2024	2023
Uitstaand per 1 januari	26,8	23,5
Uitgegeven gewone aandelen in mei 2024/2023	0,7	1,0
Uitgegeven gewone aandelen in september 2023	-	2,3
Uitstaand per 31 december	27,5	26,8

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

6.21 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aandeel over 2024 bedraagt € 3,31 (2023: € 2,40). De berekening is gebaseerd op het aan de houders van gewone (certificaten van) aandelen toe te rekenen resultaat na belastingen en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende het boekjaar heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)

x € 1 miljoen	2024	2023
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	90,0	59,7

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

In miljoenen gewone aandelen	2024	2023
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	26,8	23,5
Gevolgen uitgegeven gewone aandelen in mei 2024/2023	0,4	0,6
Gevolgen uitgegeven gewone aandelen in september 2023	-	0,8
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	27,2	24,9

Verwaterd gewogen gemiddeld aantal aandelen

In miljoenen gewone aandelen	2024	2023
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	27,2	24,9
Verwateringseffect voorwaardelijk toegekende gewone aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan	0,0	0,0
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december na verwatering	27,2	24,9

Bij de berekening van het resultaat na belastingen per gewoon aandeel in 2024 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2024 van 27.210 duizend. Bij de berekening van het resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten is rekening gehouden met het verwateringseffect van 24 duizend aandelen als gevolg van voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting '6.29 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en verbonden partijen').

Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar

In 2024 is een dividend uitgekeerd van € 0,89 per aandeel dat ultimo vorig boekjaar was uitgegeven (2023: € 1,01 dividend over het ultimo 2022 aantal uitgegeven aandelen).

6.22 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

Heijmans beschikt over diverse financieringsarrangementen, zowel op groepsniveau als op projectniveau. Na de herfinanciering in 2023 en de versnelde aflossing in 2024 bedraagt de huidige financiering € 177,5 miljoen en loopt tot 1 september 2028 en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Lineaire lening ter hoogte van € 80 miljoen die in 2024 versneld is afgelost, waardoor ultimo 2024 het resterend bedrag nihil bedraagt (2023: € 75 miljoen) (zie 6.22a) en is niet revolverend.
- 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 overeen gekomen in het zekerhedenpakket dat is verstrekt aan financiers noch is dat in 2024 het geval. Deze zekerheden zijn vastgelegd in pandaktes, waarbij een zogenaamde intercreditor agreement regelt in welke situaties en op welke wijze zekerheden uitgewonnen kunnen worden. Zo lang Heijmans 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 2024 van € 39,9 miljoen hypothecaire zekerheden gevestigd. Deze zekerheden vallen vrij naarmate de grondposities tot ontwikkeling komen.

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

31 december 2024	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
x € 1 miljoen			
Lineaire lening	-	-	-
Revolving credit facility	-	-	-
Projectfinancieringen	7,6	-	7,6
Overige langlopende schulden	0,6	0,4	1,0
Totaal verplichtingen	8,2	0,4	8,6

31 december 2023	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
x € 1 miljoen			
Lineaire lening	53,8	20,0	73,8
Revolving credit facility	-	-	-
Projectfinancieringen	10,5	1,7	12,2
Overige langlopende schulden	1,2	0,1	1,3
Totaal verplichtingen	65,5	21,8	87,3

6.22a Lineaire lening
Bij de herfinanciering in 2023 is in het kader van de overname Van Wanrooij 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.

De lineaire lening is in gelijke delen verstrekt door ABN Amro, ING en Rabobank. De lineaire lening had bij de overname een omvang van € 80 miljoen en dient in 4 jaar lineair op kwartaalbasis te worden afgelost. Heijmans mag te allen tijde vroegtijdig aflossen. Heijmans heeft in maart (€ 5 miljoen), juni (€ 40 miljoen) en december (€ 30 miljoen) 2024 afgelost, waardoor de uitstaande som ultimo 2024 nihil bedraagt.

6.22b Revolving credit facility
De revolving credit facility bedroeg ultimo 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 werkkapitaalfluctuaties 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 2024, en naar verwachting ook in 2025, zal de marge-opslag 1.90% of 2.15% 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 (daling IF rate), gemiddelde CO₂e-emissie van opgeleverde woningen, en het aandeel van elektrische personenauto's in het totale wagenpark. Ultimo 2024 zijn 4 van de 4 criteria behaald, 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, ING en Rabobank akkoord is bevonden.

Opgemerkt wordt dat Heijmans ten tijde van de acquisitie van Van Wanrooij nog onvoldoende beeld had van de score van Van Wanrooij op de afgesproken duurzaamheidscriteria. In dat kader is afgesproken dat Heijmans tot en met de jaarcijfers van 2024 de tijd heeft om deze scores in kaart te brengen, en op basis daarvan met de banken aangepaste doelstellingen overeen te komen inclusief de bijdrage van Van Wanrooij.

6.22c Bankconvenanten met betrekking tot de gesyndiceerde faciliteit

Op de gesyndiceerde faciliteit zijn diverse convenanten van toepassing, bestaande uit informatieverplichtingen, algemene verplichtingen en financiële minimum vereisten (de zogenaamde financiële convenanten). Indien niet aan de financiële convenanten wordt voldaan is de faciliteit direct opeisbaar. Voor de financiële convenanten geldt dat de gerapporteerde cijfers op basis van IFRS het uitgangspunt zijn. Voor bepaalde zaken dienen er correcties doorgevoerd te worden, bijvoorbeeld indien projectfinanciering op non recourse basis is. Tevens wordt er gecorrigeerd voor IFRS 11, hetgeen inhoudt dat niet de equity methode wordt gehanteerd voor joint ventures, maar proportionele verwerking van financiële resultaten plaatsvindt.

Er is een solvabiliteitsratio van toepassing, die jaarlijks aan het eind van het jaar toetst of voldaan wordt aan een niveau van minimaal 21%. Het betreft de in het jaarverslag gerapporteerde solvabiliteit op basis van het garantievermogen. Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen. Voorts is een interest cover ratio van toepassing, te toetsen aan het eind van ieder kwartaal op een minimum niveau van 5. Daarnaast dient een leverage ratio eveneens ieder kwartaal getoetst te worden op een maximum van 3. De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA

(resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties) gedeeld door de netto rentelasten, over de achterliggende 12 maanden. De leverage ratio is de uitkomst van nettoschuld gedeeld door EBITDA over de achterliggende 12 maanden. De definities van deze begrippen bevatten een aantal aanpassingen ten opzichte van de gerapporteerde cijfers, zoals met de bankengroep overeengekomen in de kredietovereenkomst. Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige nettoschuld zijn de vermeerdering met nettoschuld uit joint ventures en bepaalde projectfinancieringen, waarbij geen verhaalsrecht op Heijmans bestaat (non-recourse). Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten en EBITDA resultaat joint ventures. De belangrijkste aanpassing van de boekhoudkundige netto rentelasten betreft de uitsluiting van rentelasten uit non recourse projectfinanciering. Gedurende het hele jaar heeft Heijmans ruimschoots geopereerd binnen afgesproken convenanten.

Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord binnen Heijmans. Op basis van het businessplan 2025 en de solide financiële uitgangspositie ultimo 2024, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar ruimschoots binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. De ontwikkeling van de EBITDA en de nettoschuld zijn daarbij relevante parameters. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan schommelingen in het werkkapitaal, die verklaard worden vanuit seizoensinvloeden en fluctuaties van specifieke projecten. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag over het algemeen hoger dan aan het eind van het jaar, hetgeen kan resulteren in een hogere nettoschuld in de range van € 10-50 miljoen. Deze swings in het werkkapitaal worden opgevangen door de ruimte die beschikbaar is op de revolving credit facility.

Bedragen x € 1 miljoen	toelichting	2024	2023
Rentedragende schulden	6.22	8,6	87,3
Leaseverplichtingen	6.11	106,6	89,9
Liquide middelen en equivalenten	6.19	-105,4	-40,4
Nettoschuld		9,8	136,8
Aanpassingen voor:			
Nettoschuld joint ventures		-2,0	4,8
Nettoschuld non-recourse projectfinanciering		-15,6	-18,3
Overig		2,8	3,4
Nettoschuld convenanten (A)		-5,0	126,7
Gerapporteerde EBITDA	6.1	172,2	126,9
EBITDA joint ventures	6.1	15,6	5,4
Bijzondere posten	6.1	11,0	14,8
Onderliggende EBITDA		198,8	147,1
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente	6.7	0,4	1,0
Reële waarde aanpassingen acquisitie Van Wanrooij		17,5	10,9
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-1,0	-1,2
Overig		1,1	-8,3
EBITDA convenanten (B) - Interest Cover		216,8	149,5

Bedragen x € 1 miljoen	toelichting	2024	2023
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen		0,0	30,5
EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio		216,8	180,0
Netto Rentelasten		6,2	2,7
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente	6.7	0,4	1,0
Netto rentelasten joint ventures		-0,5	-0,56
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-0,5	-0,56
Overig		-1,2	-0,9
Netto rentelasten convenanten (D)		4,4	1,7
Eigen vermogen	2.	463,0	383,6
Garantievermogen (E)		463,0	383,6
Balanstotaal (F)	3.	1.368,6	1.335,6
Leverage ratio (A/C) <3		0,0-	0,7
Interest cover ratio (B/D) >5 (indien rentelasten negatief zijn, dan niet van toepassing)		49,3	89,2
Solvabiliteitsratio (E/F) >21%		33,8%	28,7%

6.22d Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. Het betreft vastgoedontwikkelingsprojecten van Heijmans Vastgoed met een totale omvang (pro rata aandeel Heijmans) van €7,6 miljoen (2023: €12,2 miljoen). De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheden dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten, alsmede in de meeste gevallen de aan het project/ de projectvennootschap gerelateerde contracten en hypothecaire zekerheden. 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 €0,9 miljoen (2023: €1,4 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Koninklijke Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

6.22f Gemiddeld rentepercentage

	2024	2023
Lineaire lening	5,9%	6,1%
Revolving credit facility*	5,8%	6,1%
Projectfinancieringen	2,3%	1,0%
Overige langlopende schulden	2,2%	2,1%

* Het vermelde percentage is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten en bancaire fees.

6.22g Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

	31 december 2023	Opgenomen financiering	Oprenting/ amortisatie	Aflossingen	31 december 2024
x € 1 miljoen					
Lineaire lening	73,8	-	1,2	-75,0	0,0
Revolving credit facility	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	12,2	-	-	-4,6	7,6
Overige langlopende schulden	1,3	-	-	-0,3	1,0
Totaal	87,3	-	1,2	-79,9	8,6

	31 december 2022	Opgenomen financiering	Oprenting/ amortisatie	Aflossingen	31 december 2023
x € 1 miljoen					
Lineaire lening	-	80,0	-1,2	-5,0	73,8
Revolving credit facility	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	11,7	2,1	-	-1,6	12,2
Overige langlopende schulden	2,2	-	-	-0,9	1,3
Totaal	13,9	82,1	-1,2	-7,5	87,3

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. Zo zijn de trekkingen gedurende 2023 hoofdzakelijk gebruikt als onderdeel van de overnamefinanciering Van Wanrooij en de trekkingen in 2024 voor het opvangen van werkkapitaalbewegingen. Het hoogst opgenomen bedrag op de revolving credit facility gedurende 2024 bedroeg €40 miljoen (2023: €110 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 uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten en jubileumuitkeringen	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Saldo per 1 januari	176,6	163,8	153,4	140,7	23,2	23,1
In consolidatie genomen	-	3,7	-	0,4	-	3,3
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Kosten voor opbouw	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3
Rente lasten/-baten	5,5	5,7	4,8	5,2	0,7	0,5
Actuariel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	0,2	0,9	-	-	0,2	0,9
Administratie- en overige kosten	-	-	-	-0,5	-	0,5
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariel resultaat ervaringsaanpassingen	0,4	3,1	0,7	0,6	-0,3	2,5
Actuariel resultaat gewijzigde sterftetafel	-0,5	-	-0,5	-	-	-
Actuariel resultaat indexering	1,0	1,8	-	-	1,0	1,8
Actuariel resultaat rekenrente	-3,1	7,4	-2,4	6,7	-0,7	0,7
Bijdragen en uitkeringen						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	0,8	10,3	-0,8	-10,3
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-10,4	-10,1	-10,3	-10,0	-0,1	-0,1
Saldo per 31 december	170,0	176,6	146,5	153,4	23,5	23,2

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

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	22,0	22,4
Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	1,5	0,8
	23,5	23,2

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen

Verzekerde regelingen

De Groep kent eind 2024 circa 15 verzekerde regelingen die bij een verzekeraar zijn ondergebracht middels garantiecontracten. De Groep is naast de kosten voor eventuele indexatie, geen betalingen voor de verzwaren van sterftegrondslagen verschuldigd. Daarmee liggen de risico's in de regeling in grote mate bij de verzekeraars. De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen, ligt bij de verzekeraars. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. De indexatiekoopsom wordt vastgesteld op basis van de grondslagen in het verzekeringscontract. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt circa 11 jaar.

Bedrijfstakpensioenfondsen

Het merendeel van de pensioenen is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid (Bpf Bouw) en het pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Beide pensioenfondsen voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De beleidsdekkingsgraad van Bpf Bouw bedraagt 126,3% ultimo 2024 (ultimo 2023: 124,7%). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 2% (2023: 2%). De beleidsdekkingsgraad van PMT bedraagt 108,5% ultimo 2024 (ultimo 2023: 109,8%). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 0,5% (2023: 0,5%). Deze beleidsdekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd op basis van de voor hen geldende vereisten (o.a. Pensioenwet en het Financieel Toetsingskader). Omdat de premie aanpassingen in beperkte mate beïnvloed worden door de dekkingsgraad zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegd-pensioenregelingen. Deze regelingen worden in de jaarrekening verwerkt als toegezegde

bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren.

Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25, 40 en 50 jaar.

Lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

x € 1 miljoen	2024	2023
Kosten voor opbouw	-0,3	-0,3
Rentelasten	-5,5	-5,7
Rentebaten	4,8	5,2
Subtotaal	-1,0	-0,8
Administratie- en overige kosten	0,0	-0,5
Actuariel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	-0,2	-0,9
Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-1,2	-2,2

Voornaamste actuariële veronderstellingen

	31 december 2024	31 december 2023
Disconteringsvoet	3,35%	3,20%
Toekomstige looninflatie	2,25% voor 2025 en verder.	7,12% en € 100 voor 2024. 2,25% voor 2025 en verder.
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0,0% in 2025 voor regelingen die de indexatie van Bpf Bouw volgen, 0-1,7% voor de overige regelingen. 0-1,7% voor alle regelingen voor 2026 en verder.	0,0% in 2024 voor regelingen die de indexatie van Bpf Bouw volgen, 0-1,6% voor de overige regelingen. 0-1,6% voor alle regelingen voor 2025 en verder.
Personeelsverloop	3,5-12,5%	3,5-12,5%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2024 0/0	AG Prognosetafel 2022 0/0

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

De toekomstige indexatie is gebaseerd op de indexatie die door Bpf Bouw naar verwachting wordt toegekend. Voor regelingen die een-op-een de indexatie van Bpf Bouw volgen, is de toekomstige indexatie gebaseerd op de indexatie die door Bpf Bouw naar verwachting wordt toegekend. Daarbij wordt voor het eerstvolgende jaar na balansdatum de indexatie van 1,70% meegenomen die daadwerkelijk door Bpf Bouw is toegekend.

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	163,0	169,5
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	7,0	7,1
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december	170,0	176,6

De gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen bestaan geheel uit verzekerde regelingen (net als in 2023), er is geen sprake van fondsbeleggingen in aandelen, vastrentende waarden of liquiditeiten.

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

x € 1 miljoen	2024		2023	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-10,0	11,0	-11,1	12,3
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%-punt	5,5	-2,7	6,1	-2,8
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	7,6	-7,6	7,9	-8

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

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

De indexatie in het eerstvolgende jaar na balansdatum in het kader van toegezegde pensioenregelingen is reeds hierboven toegelicht bij de actuariële veronderstellingen. Daarnaast verwacht de Groep in 2025 circa € 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, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten en met name de ontwikkeling van de beleidsdekkingsgraad van Bpf Bouw. Het kan niet uitgesloten worden dat er in de toekomst aanvullende stortingen plaats dienen te vinden.

6.24 Voorzieningen

Algemeen

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.

x € 1 miljoen	31 december 2023	In consolidatie genomen	Vrijval niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen	31 december 2024
Verliezen onderhanden werken	15,5	-	-0,9	15,4	-10,7	19,3
Garantieverplichtingen	31,0	0,2	-0,4	7,3	-8,1	30,0
Herstructureringskosten	1,3	-	-0,2	1,6	-1,9	0,8
Milieurisico's	2,4	-	-	2,2	-0,2	4,4
Voorziening negatieve deelnemingen	0,6	-	-	0,2	-	0,8
Overige voorzieningen	14,0	-	-	10,6	-11,2	13,4
Totaal voorzieningen	64,8	0,2	-1,5	37,3	-32,1	68,7

Looptijd van de voorzieningen

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Langlopend deel	38,5	45,2
Kortlopend deel	30,2	19,6
Totaal	68,7	64,8

Verliezen onderhanden werken

Op het moment dat een contract met een klant om een project uit te voeren verlieslatend wordt, wordt het gehele verlies opgenomen in de winst-en-verliesrekening en op de balans opgenomen als voorziening voor verliezen voor onderhanden werken. De projecten waarop deze verliezen betrekking hebben, worden binnen twee jaar afgerond.

Voorziening voor garantieverplichtingen

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

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2025 worden aangewend.

Voorziening voor milieurisico's

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

Voorziening negatieve deelnemingen

De voorziening negatieve deelnemingen heeft betrekking op joint ventures waarvan de deelnemingswaarde negatief is en waarvoor de Groep geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming (dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming (voor zijn aandeel) tot betaling van zijn schulden in staat te stellen).

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan hoofdzakelijk uit een voorziening voor aan medewerkers toegekende share appreciation rights (SAR's) die vijf jaar na toekennen onvoorwaardelijk worden en in geldmiddelen afgewikkeld worden, en uit een voorziening voor het tweede ziektejaar van medewerkers.

6.25 Handels- en overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Leveranciers en onderaannemers	128,6	125,5
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	28,7	29,4
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	49,6	35,3
Schulden inzake pensioenen	1,0	0,7
Te betalen personeelskosten	31,8	30,6
Te betalen omzetbelasting	71,2	64,8
Te betalen loonheffing en sociale premies	21,4	22,2
Te betalen beheer- en verkoopkosten	20,8	22,4
Te betalen rente	2,7	3,0
Te betalen aan gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	3,5	2,8
Overige schulden	8,0	9,4
Totaal handels- en overige schulden	367,3	346,1

De handels- en overige schulden hebben overwegend een kortlopend karakter. Binnen de overige schulden zijn bedragen opgenomen met een langlopende karakter voor circa € 4 miljoen (2023: € 2 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 risicomissie 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 2024	31 december 2023
Verstrekte leningen en overige vorderingen	64,7	36,6
Liquide middelen en equivalenten	105,4	40,4
Onderhanden werken debet	93,5	139,2
Handels- en overige vorderingen	213,4	229,3
Totaal	477,0	445,5

Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en (semi-)overheden is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bedrijfsspecifieke rapportages van kredietbeoordelaars. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, kunnen risico's bij een kredietverzekeraar worden ondergebracht:

- 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 er bovendien 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. Het kredietrisico wordt verder beperkt door de cash zoveel mogelijk te concentreren binnen een cash pool.

Handelsvorderingen ouderdom en voorziening voor te verwachten kredietverliezen

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 2024	31 december 2023
< 30 dagen	14,8	6,2
30-60 dagen	2,9	2,2
60-90 dagen	0,5	1,3
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	1,1	2,6
> 1 jaar	1,9	1,8
Totaal	21,2	14,1

Het saldo aan handelsvorderingen bedraagt ultimo 2024 € 179 miljoen (2023: € 196 miljoen). Dit betreft het saldo van de niet-vervallen facturen, vervallen facturen waar geen bijzondere waardevermindering op is toegepast (zie tabel hierboven) en de voorziening voor te verwachten kredietverliezen handelsvorderingen (zie tabel hierna).

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	2024	2023
Stand per 1 januari	0,7	0,6
Toevoegingen	0,5	0,4
Onttrekkingen	0,0	-0,2
Vrijval	-0,3	-0,1
Stand per 31 december	0,9	0,7

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan zijn financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting '6.22 Rentedragende leningen'. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Mede met behulp van wekelijks (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 garantievoorschaffers, 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 2024 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. Deze faciliteiten, voor zover niet bij de ABN Amro, ING of Rabobank 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 2024 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 290 miljoen (2023: € 276 miljoen) verstrekt door in totaal 9 partijen. Het totaal aan faciliteiten is in 2024 uitgebreid met € 15 miljoen bij een partij. Het totale gebruik is ultimo 2024 afgenomen tot € 138 miljoen (2023: € 147 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 daling is met name het gevolg van een groot opgeleverd werk in Verbinden.

De contractuele vervaldata 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							
Lineaire lening	-	-	-	-	-	-	-
Revolving credit facility	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-7,6	-8,3	-0,1	-2,5	-0,2	-5,5	-
Overige langlopende schulden	-1,0	-0,9	-	-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	0,0

31 december 2023	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
x € 1 miljoen							
Lineaire lening	-73,8	-88,5	-11,7	-12,6	-24,2	-40,0	-
Revolving credit facility	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-12,2	-13,6	-0,2	-0,2	-5,9	-7,3	-
Overige langlopende schulden	-1,3	-1,4	-	-0,2	-0,7	-0,4	-0,1
Handels- en overige schulden	-346,1	-346,1	-346,1	-	-	-	-
Totaal	-433,4	-449,6	-358,0	-13,0	-30,8	-47,7	-0,1

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 2024 was geen sprake van derivaten afgesloten door dochtermaatschappijen van de Groep en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep participeert (2023: geen).

Prijsrisico

Prijsrisico'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 prijsindexatie-afspraken met opdrachtgevers. Indien nodig kan, op incidentele basis, gebruik worden gemaakt van derivaten om prijsrisico's op inkoop van grondstoffen te mitigeren. Door de laatste jaren minder zwaar in te zetten op grote, integrale werken, is de opbouw van de orderportefeuille de laatste jaren wat kort cyclischer geworden. Dit heeft een mitigerend effect op het inflatierisico.

Renterisico

Het rentebeleid van 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 2024 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest op de variabel rentedragende leningen, vorderingen en de gemiddelde cash positie, dan zou het resultaat voor belastingen circa € 1,0 miljoen hoger zijn geweest (2023: circa € 2,4 miljoen hoger). Het effect van een 2% renteververschil op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) zou resulteren in € 0,8 miljoen hoger eigen vermogen (2023: € 1,8 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
Verstrekte leningen en overige vorderingen	6.14	64,7	31,9	1,1	-	1,3	30,4
Liquide middelen en equivalenten	6.19	105,4	105,4	-	-	-	-
Lineaire lening	6.22	-	-	-	-	-	-
Revolving credit facility	6.22	-	-	-	-	-	-
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	0,0	0,6	30,4

31 december 2023			0-6	6-12	1-2	2-5	> 5
x € 1 miljoen	Toelichting	Totaal	maanden	maanden	jaar	jaar	jaar
Verstrekte leningen en overige vorderingen	6.14	36,6	6,2	-	1,7	0,8	27,9
Liquide middelen en equivalenten	6.19	40,4	40,4	-	-	-	-
Lineaire lening	6.22	-73,8	-73,8	-	-	-	-
Revolving credit facility	6.22	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.22	-12,2	-6,6	-	-5,6	-	-
Overige langlopende schulden	6.22	-1,3	-	-	-0,5	-	-0,8
Totaal		-10,3	-33,8	0,0	-4,4	0,8	27,1

Op balansdatum is van de rentedragende leningen bruto schuld 39% (2023: 8%) tegen een vast rentepercentage en 61% (2023: 92%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. De grote mutatie ten opzichte van het voorgaande jaar is het gevolg van de aflossing van de syndicaatslening tegen een variabel rentend percentage.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 2,5 jaar (2023: 2,8 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.

Leningen en vorderingen

x € 1 miljoen			31 december 2024		31 december 2023	
	Toelichting	Niveau	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Verstrekte leningen en overige vorderingen	6.14	2	64,7	63,1	36,6	36,2
Handels- en overige vorderingen	6.18	*	213,4	213,4	229,3	229,3
Liquide middelen en equivalenten	6.19	*	105,4	105,4	40,4	40,4
Lineaire lening	6.22	2	-	-	-73,8	-73,8
Revolving credit facility	6.22	2	-	-	-	-
Projectfinanciering	6.22	2	-7,6	-7,6	-12,2	-11,9
Overige langlopende schulden	6.22	2	-1,0	-0,9	-1,3	-1,3
Handels- en overige schulden	6.25	*	-367,3	-367,3	-346,1	-346,1
Saldo leningen en vorderingen			7,6	6,1	-127,1	-127,2

* Boekwaarde is een redelijke benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2024, 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, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3, een interest cover ratio van minimaal 5 en een solvabiliteitsratio van minimaal 21% (zie ook toelichting '6.22 Rentedragende leningen') voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

6.27 Investeringsverplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	8,1	7,0
- de verwerving van gronden	16,1	11,0
	24,2	18,0

De post contractuele verbintenissen in verband met de verwerving van materiële vaste activa betreft met name verplichtingen tot aanschaf van elektrisch materieel in 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 geen concerngaranties afgegeven (2023: geen).

Er zijn geen investeringsverplichtingen aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert (2023: geen).

6.27a Investeringsverplichtingen joint ventures

De joint ventures waarin Heijmans participeert zijn investeringsverplichtingen aangegaan ter hoogte van € 20 miljoen (2023: € 23 miljoen) (Heijmans aandeel). Dit betreft met name de verwerving van gronden waarop in afzienbare tijd na verwerving woningen gerealiseerd zullen worden.

6.28 Voorwaardelijke verplichtingen

Algemeen

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

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

Bank- en concerngaranties

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten (waaronder garantieverplichtingen)	130,6	136,4
Aanbestedingen	0,0	0,4
Overige	7,5	10,2
	138,1	147,0
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten (waaronder garantieverplichtingen)	330,6	326,0
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	1,1	12,1
	331,7	338,1
Totaal	469,8	485,1

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). Voor schulden in enkele gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en vastgoed joint ventures staat de Groep voor zijn deel in de joint arrangement garant voor in totaal € 1 miljoen (2023: € 12 miljoen). De Groep verwacht geen materiële kredietverliezen hierop te leiden.

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 22 miljoen (2023: € 32 miljoen). Ten aanzien van lopende en opgeleverde werken zijn waar mogelijk de garanties overgenomen door de koper. Voor zover dit niet mogelijk is, heeft de koper een bank- of concerngarantie afgegeven.

Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen bedragen € 343 miljoen (2023: € 214 miljoen) en hebben met name betrekking op verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een definitief bestemmingsplan of een bouwvergunning en/of een gerealiseerd verkoopperscentage. Hiervan heeft naar verwachting € 319 miljoen (2023: € 191 miljoen) een significante cash impact en € 24 miljoen (2023: € 22 miljoen) een beperkte cash impact. Hiervan is € 5 miljoen (2023: € 5 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Voor de overige voorwaardelijke verplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2023: geen).

6.28a Voorwaardelijke verplichtingen joint ventures

De voorwaardelijke verplichtingen van joint ventures waarin de Groep participeert bedragen € 18 miljoen (2023: € 34 miljoen) en hebben met name betrekking op verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van bouwvergunning en/of gerealiseerd verkoopperscentage. Hiervan heeft naar verwachting € 4 miljoen (2023: € 18 miljoen) een significante cash impact en € 14 miljoen (2023: € 16 miljoen) een beperkte cash impact. De vermelde bedragen betreffen het aandeel van de Groep in de joint ventures.

6.29 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en verbonden partijen

6.29a Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (joint operations)

Een deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent. Dit komt voor bij diverse segmenten waarin de Groep actief is. Deze regelingen blijven van kracht totdat een project is afgerond.

Het aandeel van de Groep in de opbrengsten, kosten en de balans van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten is onderstaand per segment opgegeven:

2024					
x € 1 miljoen	Wonen	Werken	Verbinden	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	134,0	25,0	117,0	-24,4	251,6
Kosten	-111,4	-24,3	-103,3	24,4	-214,6
Vaste activa	3,8	-	0,6	-	4,4
Vlottende activa	49,8	19,2	58,9	-	127,9
Totaal activa	53,6	19,2	59,5	-	132,3
Langlopende verplichtingen	5,4	-	2,9	-	8,3
Kortlopende verplichtingen	14,8	16,0	59,3	-	90,1
Totaal verplichtingen	20,2	16,0	62,2	-	98,4
Eigen vermogen	33,4	3,2	-2,7	-	33,9

2023					
x € 1 miljoen	Wonen	Werken	Verbinden	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	91,7	15,5	94,0	-40,3	160,9
Kosten	-79,8	-13,3	-76,7	40,3	-129,5
Vaste activa	5,8	-	0,6	-	6,4
Vlottende activa	73,1	12,1	44,6	-	129,8
Totaal activa	78,9	12,1	45,2	-	136,2
Langlopende verplichtingen	20,3	-	2,8	-	23,1
Kortlopende verplichtingen	33,6	8,2	40,5	-	82,3
Totaal verplichtingen	53,9	8,2	43,3	-	105,4
Eigen vermogen	25,0	3,9	1,9	-	30,8

6.29b 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 dan ook niet verder aan bod.

Koninklijke Heijmans N.V. voert een aantal bedrijfsactiviteiten uit tezamen met verbonden partijen, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering ervan. Daarnaast worden grote en complexe werken in samenwerking met andere bedrijven uitgevoerd. Voor de relaties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting '6.13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen'.

Er zijn behoudens de hieronder toegelichte beloningen geen overige transacties met de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur.

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. Eén van de leden van de raad van commissarissen, namelijk de heer Vollebregt, bezit ultimo 2024 in totaal 28.001 certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. (2023: 27.334). Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2023 en 2024 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2024	2023
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	71.960	67.887
Mr. M.M. Jonk**	69.559	65.622
J.W.M. Knapé-Vosmer MBA***	53.971	50.916
Drs. A.E. Traas RA****	57.570	54.311
A.S. Castelein*****	55.170	52.047
M. van Gelder*****	7.996	-
Totaal	316.226	290.783

- * commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016.
- ** commissaris met ingang van 6 december 2018.
- *** commissaris met ingang van 15 april 2020.
- **** commissaris met ingang van 14 april 2021.
- ***** commissaris met ingang van 12 juli 2022.
- ***** commissaris met ingang van 4 november 2024.

Beloning van de leden van de raad van bestuur
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 2023 en 2024 en de uit te keren bedragen in 2025 zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning (basissalaris)			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2025 uit te keren	In 2024 uitgekeerd	In 2023 uitgekeerd	In 2025 uit te keren	In 2024 uitgekeerd	In 2023 uitgekeerd	In 2025 uit te keren	In 2024 uitgekeerd	In 2023 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	710.000	635.000	566.667	944.124	718.516	648.292	1.654.124	1.353.516	1.214.959
G.M.P.A. van Boekel	530.000	460.000	425.000	706.028	538.887	449.305	1.236.028	998.887	874.305
Totaal	1.240.000	1.095.000	991.667	1.650.152	1.257.403	1.097.597	2.890.152	2.352.403	2.089.264

De uit te keren variabele beloning in 2025 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2022-2024 (zie hierna).

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	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
A.G.J. Hillen*	635.000	568.667	554.540	293.516	543.130	430.556	222.058	209.186	-	-	143.645	147.649	2.098.373	1.647.574
G.M.P.A. van Boekel**	460.000	425.000	413.840	220.137	396.168	365.972	69.070	65.000	33.333	50.000	99.485	79.859	1.471.896	1.205.968
Totaal	1.095.000	991.667	968.380	513.653	939.298	796.528	291.128	274.186	33.333	50.000	243.130	227.508	3.570.269	2.853.542

* lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012 en voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 1 december 2016.

** lid van de raad van bestuur met ingang van 1 september 2021.

De raad van commissarissen heeft op basis van zijn discretionaire bevoegdheid besloten de uitkering op basis van de korte termijn kwalitatieve doelstellingen voor beide leden van de raad van bestuur met € 44.000 bruto te verhogen vanwege de buitengewone prestatie die de raad van bestuur heeft geleverd ten aanzien van zowel de integratie van Van Wanrooij als aan de continuïteit van de bedrijfsvoering van Van Wanrooij. Dit resulteert in een pay out op de totale korte termijn variabele beloning van respectievelijk 87,3% voor de heer Hillen en 89,9% voor de heer Van Boekel van het vast overeengekomen basissalaris. Voor de periode 2022-2024 is een lange termijn variabele beloning toegekend van 68,8% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstelling over deze periode. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag in het jaarverslag.

Voor variabele beloningen over de periodes 2023-2025 en 2024-2026 is voor de leden van de raad van bestuur € 753.360 gereserveerd (2023: € 495.834 voor de periodes 2022-2024 en 2023-2025). Voor de heer Hillen is € 436.880 gereserveerd (2023: € 283.334) en voor de heer Van Boekel is € 316.480 gereserveerd (2023: 212.500).

Bij indiensttreding is aan de heer Van Boekel een tekenvergoeding van € 150.000 toegekend die in september 2024 onvoorwaardelijk is geworden. De last is tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord gedurende de periode tot deze vergoeding onvoorwaardelijk is geworden.

Leden van de raad van bestuur hebben de vrije keuze deel te nemen aan het Bonus Investment Share Matching Plan, dat erop gericht is bestuurders voor langere termijn te motiveren en te binden aan de onderneming. In het kader van dit plan kunnen zij tot 50% van (het netto equivalent van de) korte termijn variabele beloning die zij in enig jaar ontvangen investeren in (certificaten van) aandelen Heijmans. De (certificaten van) aandelen zijn na aankoop gedurende drie jaar geblokkeerd. Mits zij die certificaten drie jaar houden en aan het einde van die periode nog in functie zijn, kent de onderneming voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is één bonuscertificaat toe, een zogenoemd matching share. De matching shares zijn na toekenning gedurende twee jaar geblokkeerd.

In april 2021 heeft de heer Hillen voor 23% van de toegekende korte termijnbonus 2020 5.500 certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. De certificaten van aandelen van de heer Hillen zijn na 3 jaar onvoorwaardelijk geworden. In april 2024 heeft de Groep 5.500 certificaten van aandelen ingekocht en aan de heer Hillen verstrekt; voor deze certificaten van aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar. De totale last met betrekking tot het toekennen van de certificaten van aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende certificaten van aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2024 is een bedrag van € 8.372 (2023: € 25.117) als last met betrekking tot de in april 2021 toegekende certificaten van aandelen verantwoord.

In april 2022 hebben de heren Hillen en Van Boekel respectievelijk voor 23% en 25% van de toegekende korte termijnbonus 2021 5.300 en 1.500 certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. gekocht. Voor elk gekocht aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. In de winst-en-verliesrekening 2024 is een bedrag van € 30.408 (2023: € 30.408) als last met betrekking tot de in april 2022 toegekende certificaten van aandelen verantwoord.

In april 2023 hebben de heren Hillen en Van Boekel respectievelijk voor 24% en 25% van de bruto toegekende korte termijnbonus 2022 6.000 en 4.750 certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. gekocht. Voor elk gekocht aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. In de winst-en-verliesrekening 2024 is een bedrag van € 45.738 (2023: 34.304) als last met betrekking tot de in april 2023 toegekende certificaten van aandelen verantwoord.

In mei 2024 hebben de heren Hillen en Van Boekel respectievelijk voor 24% en 24% van de bruto toegekende korte termijnbonus 2023 4.200 en 3.100 certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. gekocht. Voor elk gekocht aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. In de winst-en-verliesrekening 2024 is een bedrag van € 27.772 (2023: nihil) als last met betrekking tot de in april 2024 toegekende certificaten van aandelen verantwoord.

De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en een beschikbare premieregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 0 (2023: € 6.583) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2024 een compensatie van € 142.696 (2023: € 125.665) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 137.800 en een compensatie van € 50.232 (2023: € 50.232) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. De heer 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 € 69.070 is opgebouwd uit de premie voor de regeling van Bpf Bouw ter grootte van € 7.839, de beschikbare premieregeling ter grootte van € 10.001 en de vergoeding voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 137.800 ter grootte van € 51.230.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 20.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2024 in totaal 90.473 certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. (2023: 91.578). Het bezit van deze certificaten van aandelen is deels een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven en deels het gevolg van aankopen van certificaten van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen Koninklijke Heijmans N.V. van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is als volgt samengesteld:

Bezit (certificaten van) aandelen per 31 december

in aantallen aandelen	2024	2023
A.G.J. Hillen	80.135	84.771
G.M.P.A. van Boekel	10.338	6.807
Totaal	90.473	91.578

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 voortang van de projecten en de inschatting van de totale te verwachten kosten, en daarmee gerelateerde opbrengsten;
- 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 waardeverminderversverlies op goodwill.

Naast de eerder in deze jaarrekening uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

Macro-economische ontwikkelingen en de stikstofproblematiek

De gevolgen van de macro economische ontwikkelingen worden continu gemonitord door de raad van bestuur.

De Nederlandse economie groeide in 2024, ondanks aanhoudende inflatiedruk en een steeds krapper wordende arbeidsmarkt, sterker dan in 2023. De Europese Centrale Bank (ECB) streeft naar een neutraal renteniveau, wat heeft geleid tot een minder stringent rentebeleid. De inkomens zijn het afgelopen jaar sneller gestegen dan de inflatie, waardoor de koopkracht toenam. In combinatie met dalende rentes zorgt dit voor gunstige marktomstandigheden in de woningsector. Geopolitieke ontwikkelingen, zoals mogelijke invoerheffingen, brengen echter onzekerheid in een aanvankelijk positieve economische vooruitblik voor 2025.

Ondanks stijgende bouwkosten wist de Groep de verkoopprijzen op een hoog niveau te houden, mede dankzij duidelijke indexeringsafspraken met klanten. Hoewel we een stijgende lijn zien in het aantal uitgegeven bouwvergunningen zien we tegelijkertijd ook dat de problematiek rondom vergunningsprocedures een nieuw dieptepunt heeft bereikt (door beroep- en bezwaar procedures op vergunningen), wat de snelheid van uitvoering van projecten binnen de portefeuille van de Groep (ca. 4.000 woningen) negatief beïnvloedt.

Hoewel de financiële impact van de stikstofproblematiek in het afgelopen jaar beperkt bleef, kunnen recente uitspraken van de Raad van State over intern salderen verdere uitdagingen opleveren bij het verkrijgen van vergunningen. Daarnaast heeft de rechtbank in een zaak aangespannen door Greenpeace tegen de Staat, een uitspraak in het voordeel van Greenpeace gedaan, wat een precedent kan scheppen en de juridische kaders rondom biodiversiteit mogelijk beïnvloedt. Dit vergroot de onzekerheid in de sector. Ondanks dit zijn de vooruitzichten van de Groep voor de komende jaren goed door een gediversifiseerde orderportefeuille die gezond is in zowel omvang als kwaliteit.

Impairmenttest goodwill

Wijzigingen in de marktrente resulteren in mutaties van de disconteringsvoet (WACC) die gebruikt wordt voor het jaarlijkse onderzoek op bijzondere waardevermindering van goodwill. Vanwege de aanzienlijke aanwezige ruimte (headroom) tussen de boekwaarde -en de bedrijfswaarde van de betreffende kasstroomgenererende eenheden, is het risico van een toekomstige afwaardering naar aanleiding van een eventuele toename van de marktrente slechts in zeer beperkte mate aanwezig (zie toelichting '6.12 Immateriële activa').

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 'sustainability statement' een overzicht van de kansen en risico's in relatie tot klimaatverandering opgenomen. Uit dit overzicht blijkt dat de kansen groter zijn dan de risico's. De Groep ziet geen aanleiding om zijn middellangetermijnprognoses neerwaarts aan te passen. Per actiefpost in de geconsolideerde balans zijn de overwegingen als volgt (in volgorde dat deze posten op de balans staan):

Materiële vaste activa

Het risico op afwaarderingen vanwege klimaatrisico's is beperkt. De post bestaat uit (relatief) nieuw materieel dat aan de milieunormen voldoet en investeringen in onder meer de elektrificeren van het materieel. Daarnaast is sprake van ouder materieel (met lage boekwaarde) dat 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 plan om dit materieel te vervangen voor schoner materieel.

Gebruiksrechten geleasde activa

Vanwege de korte looptijd van de leases is de impact van klimaatrisico's op de waardering beperkt.

Immateriële activa

Omdat de kansen groter zijn dan de risico's voor alle sectoren van de Groep (waaronder de kasgenererende eenheden waar de immateriële activa aan zijn toebedeeld), leiden klimaatrisico's niet tot een grotere kans op afwaardering.

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

Deze post betreft hoofdzakelijk deelnemingen waarin grondposities zijn ondergebracht. Zie voor een nadere uiteenzetting 'strategische grondposities' hieronder. In directe relatie daarmee is het risico op afwaarderingen van deelnemingen waarin grond is ingebracht beperkt.

Daarnaast bestaat deze post uit de 50% deelneming in AsfaltNu. Op de lange termijn is de verwachting dat de behoefte aan wegen niet zal afnemen. Een milieuvriendelijker alternatief voor asfalt is nog niet voorhanden. De eisen ten aanzien van de uitstoot van broeikasgassen en andere schadelijke stoffen zullen naar verwachting steeds strikter worden, waardoor de huidige asfaltfabrieken op termijn aanvullende investeringen in schonere oplossingen vereisen. Het risico op afwaarderingen van de deelneming in AsfaltNu vanwege de impact van klimaatrisico's is dan ook middelgroot. Dit probeert de Groep onder andere te mitigeren door te investeren in een nieuwe asfaltcentrale via AsfaltNu (de nieuwe standaard van Europa) in Utrecht.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Deze post bestaat hoofdzakelijk uit leningen die verstrekt zijn aan joint ventures waarin grondposities zijn ondergebracht. Zoals hierboven is aangegeven, is het risico op afwaarderingen van deze deelnemingen als gevolg van klimaatrisico's beperkt en daarmee is ook het risico op afwaardering van leningen die aan deze deelnemingen zijn verstrekt ook beperkt.

Strategische grondposities

Alle grondposities bevinden zich in Nederland. De behoefte aan woningen blijft groot en daarmee ook de behoefte aan grond om deze woningen op te bouwen.

Op de zéér lange termijn bestaat het risico op onbruikbaarheid van grond vanwege de gevolgen van klimaatverandering, zoals overstromingen. De Groep vertrouwt er op dat Nederland als welvarend land hier maatregelen tegen neemt gezien er nog voldoende tijd voorhanden is. Het risico op afwaarderingen van deelnemingen waarin grond is ingebracht vanwege de impact van klimaatrisico's is derhalve beperkt.

Overige voorraden

Deze post bestaat hoofdzakelijk uit onverkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten). Gezien de relatief korte realisatietermijn is het risico op afwaarderingen vanwege de impact van klimaatrisico's gering.

Onderhanden werken

Gezien de relatief korte realisatietermijn is het risico op afwaarderingen vanwege de impact van klimaatrisico's gering. Voor bepaalde projecten zijn specifieke klimaatdoelstellingen overeengekomen met opdrachtgever. Door beperkte beschikbaarheid van materieel met lage emissies zijn deze in sommige gevallen moeilijk te halen met mogelijke boetes tot gevolg. Indien van toepassing zijn deze boetes al in de waardering van de onderhanden werken verdisconteerd.

Uitgestelde belastingvorderingen, winstbelastingvorderingen, handels- en overige vorderingen en liquide middelen en equivalenten

Gezien de aard van deze activa in combinatie met de zeer korte realisatietermijn is het risico op afwaarderingen vanwege de impact van klimaatrisico's per definitie gering.

Waardering van projecten

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar toelichting '6.17 Onderhanden werken'.

Financiering

In toelichting '6.22 Rentedragende leningen en overige 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. Voor verzekerde regelingen die de indexatie van het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid volgen, bestaat er een verhoogd risico dat de Groep aanvullende stortingen zal moeten doen. In 2025 zullen bijstortingen plaatsvinden vanwege het feit dat het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid heeft besloten de pensioenen te indexeren. Het kan niet uitgesloten worden dat er in de toekomst aanvullende stortingen plaats dienen te vinden.

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.

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.

2024

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	0,0	-	-	-
	2,5	-	-	2,5

KPMG accountants N.V. heeft in 2024 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.

2023

x € 1 miljoen	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk in Nederland	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	2,2	-	-	2,2
Andere controle (en assurance) opdrachten	0,1	-	-	0,1
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-
	2,3	-	-	2,3

Ernst & Young Accountants LLP heeft in 2023 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.

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 opbrengsten en dochterondernemingen waarin geen bedrijfsactiviteiten plaatsvinden, zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen en overige belangen is 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 2024	31 december 2023
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%
V.O.F. Ooster-Linge 2, Rosmalen	50%	50%
VOF Westergouwe, Nieuwegein	50%	50%
Terra Ontwikkeling C.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%	100%
Bouwcombinatie HoogDalem V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Bouwcombinatie Nieuw Kralingen V.O.F., Zoetermeer	50%	50%
Van Wanrooij Bouwontwikkeling B.V., 's Hertogenbosch	100%	100%
Van Wanrooij Bouwbedrijf B.V., 's Hertogenbosch	100%	100%
Van Wanrooij Projectontwikkeling B.V., 's Hertogenbosch	100%	100%
Bouwmaterialenhandel Bevers B.V., Rosmalen	100%	100%
VOF Land van Coudewater	50%	50%
PeVaGis B.V., Hooge Mierde	100%	0%
Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen	100%	100%
Bouwcombinatie RIK V.O.F	50%	50%
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%

8. Vennootschappelijke jaarrekening

8.1 Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2024 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 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en 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 2024

x € 1 miljoen	2024	2023
Beheerkosten	-4,1	-3,4
Operationeel resultaat	-4,1	-3,4
Financiële baten	0,1	2,8
Financiële lasten	-9,9	-6,1
Resultaat vóór belastingen	-13,9	-6,7
Winstbelastingen	2,3	-0,3
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	101,6	66,7
Resultaat na belastingen	90,0	59,7

De effectieve belastingdruk in 2024 bedraagt negatief 16,6% (2023: 4%). Dit is in beide jaren lager dan het nominale tarief van 25.8%. Dit wordt nagenoeg geheel veroorzaakt doordat Heijmans NV, als moedermaatschappij van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, haar resultaat binnen het jaar verrekend met de entiteiten welke onderdeel uitmaken van 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 toelichtingen '6.5a Personeelskosten' en '6.29 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en verbonden partijen' bij de geconsolideerde jaarrekening).

Gemiddeld zijn er in het jaar 4 personen werkzaam geweest bij Koninklijke Heijmans N.V. (2023: 4). Er waren geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2024 (vóór voorstel resultaatbestemming)

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Activa		
Vaste activa		
8.5 Immateriële activa	21,2	21,2
8.5 Financiële vaste activa	1.036,4	946,4
	1.057,6	967,6
Vlottende activa		
Vorderingen	4,0	27,0
Liquide middelen en equivalenten	0,1	1,3
	4,1	28,3
Totaal activa	1.061,7	995,9
Passiva		
Eigen vermogen		
8.5 Geplaatst kapitaal	8,3	8,1
8.5 Agioreserve *	250,8	237,7
8.5 Wettelijke reserve deelnemingen *	164,3	141,9
8.5 Reserve actuariële resultaten	-64,0	-64,0
8.5 Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	0,2	0,2
8.5 Ingehouden winsten *	13,4	0,0
8.5 Resultaat na belastingen lopend boekjaar	90,0	59,7
	463,0	383,6
8.5 Langlopende schulden	0,0	55,0
8.5 Kortlopende schulden	598,7	557,3
Totaal passiva	1.061,7	995,9

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Voor meer achtergrond verwijzen we naar de toelichting op het eigen vermogen.

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)

x € 1 miljoen	2024	2023
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	21,2	21,2
Stand per 31 december	21,2	21,2

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.

Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	2024	2023
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	554,5	452,9
Verstrekte leningen aan groepsmaatschappijen	478,1	481,0
Uitgestelde belastingvordering	3,8	12,5
Totaal financiële vaste activa	1.036,4	946,4

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

x € 1 miljoen	2024	2023
Stand per 1 januari	452,9	93,0
Aandeel in resultaat deelnemingen na belastingen	101,6	66,7
Kapitaalstorting	-	296,9
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting): wijzigingen van actuariële veronderstellingen met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-	-3,7
Stand per 31 december	554,5	452,9
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	0,0	0,0
Opgenomen onder financiële vaste activa	554,5	452,9

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 2024	31 december 2023
Stand per 1 januari	481,0	491,7
Verstrekte leningen	15,7	16,2
Afgeloste leningen	-18,6	-26,9
Stand per 31 december	478,1	481,0

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	2024	2023
Stand per 1 januari	12,5	20,7
Correctie voorgaand boekjaar	-0,1	-0,2
Last over het boekjaar	-8,6	-8,0
Stand per 31 december	3,8	12,5

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

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
2024								
x € 1 miljoen								
Stand per 1 januari *	8,1	237,7	141,9	-64,0	0,2	-	59,7	383,6
Uitgifte aandelen	-	-	-	-	-	-	-	-
Uitkering dividend	0,2	13,1	-	-	-	-23,9	-	-10,6
Reclassificatie	-	-	22,4	-	-	-22,4	-	-
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaatbestemming 2023	-	-	-	-	-	59,7	-59,7	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	-	-	90,0	90,0
Stand per 31 december	8,3	250,8	164,3	-64,0	0,2	13,4	90,0	463,0

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
2023								
x € 1 miljoen								
Stand per 1 januari *	7,1	210,8	99,5	-60,3	0,3	-	59,6	317,0
Uitgifte aandelen	0,7	22,8	-	-	-	-	-	23,5
Uitkering dividend	0,3	10,7	-	-	-	-23,8	-	-12,8
Reclassificatie *	-	-6,6	42,4	-	-	-35,8	-	-
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	-0,1	-	-	-0,1
Resultaatbestemming 2022	-	-	-	-	-	59,6	-59,6	-
Totaalresultaat	-	-	-	-3,7	-	-	59,7	56,0
Stand per 31 december *	8,1	237,7	141,9	-64,0	0,2	-	59,7	383,6

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Voor meer achtergrond verwijzen we naar de toelichting op het eigen vermogen.

Bij het opmaken van de jaarrekening 2024 is geconstateerd dat de wettelijke reserve deelnemingen onvolledig is weergegeven in de jaarrekening 2023. Daarbij was niet voor alle deelnemingen, waarvoor de Groep uitkeringen niet zonder beperkingen kan bewerkstelligen, een wettelijke reserve gevormd. Deze omissie heeft enkel invloed op de samenstelling van het eigen vermogen en niet op haar omvang noch op het resultaat over het boekjaar 2023. Per 1 januari 2023 was de wettelijke reserve deelnemingen € 80,3 miljoen te laag verantwoord, de ingehouden winst te hoog met € 24,3 miljoen en de agioreserve te hoog met € 56 miljoen. Per 31 december 2023 was de wettelijke reserve deelnemingen € 105,6 miljoen te laag verantwoord, de ingehouden winst te hoog met € 43,1 miljoen en de agioreserve te hoog met € 62,5 miljoen. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

in €	31 december 2024	31 december 2023
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 2024 zijn 27.478.005 gewone aandelen geplaatst (2023: 26.825.860). Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 8.243.401 (tegen € 0,30 per aandeel) (2023: 8.047.758 tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 2.615 certificaten (2023: 7 certificaten) gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

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 boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

Wettelijke reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen heeft betrekking op het verschil tussen de, op basis van de waarderingsgrondslagen van de moedermaatschappij berekende, ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

Reserve actuariële resultaten

De reserve actuariële resultaten bestaat uit actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen, zie toelichting '6.23 Voorziening personeelsgerelateerde verplichtingen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting '6.29 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en verbonden partijen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaatbestemming

Van het gerealiseerde resultaat na belastingen ad € 90 miljoen, wordt voorgesteld 50% uit te keren in cash 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.

Schulden

x € 1 miljoen	31 december 2024	31 december 2023
Langlopende schulden		
Lineaire lening	-	55,0
	-	55,0
Kortlopende schulden		
Groepsmaatschappijen	388,2	388,3
Lineaire lening	-	20,0
Banken	208,1	146,4
Overige schulden	2,4	2,6
	598,7	557,3

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 2024	31 december 2023
Bankgaranties	138,1	147,0
Concerngaranties aan opdrachtgevers	330,6	326,0
Concerngaranties aan kredietinstellingen	1,1	12,1
	469,8	485,1

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., Interterra Beheer B.V., Heijmans Infra Commandiet B.V., Heijmans Infra Groeves B.V., Heijmans Eurocoles B.V., Hezon B.V., Hezon Holding B.V. en Riederwaard Beheer 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 overzicht van de in consolidatie betrokken dochterondernemingen is opgenomen in hoofdstuk 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

Fiscale eenheid

Koninklijke Heijmans NV 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 drie fiscale eenheden te onderscheiden, namelijk:

- Koninklijke Heijmans N.V.;
- Van Wanrooij Bouwontwikkeling B.V.; en
- PeVaGis B.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, 28 februari 2025

De leden van de raad van bestuur

A.G.J. Hillen

G.M.P.A. van Boekel

De leden van de raad van commissarissen

Sj.S. Vollebregt

mevr. M.M. Jonk

mevr. J.W.M. Knape-Vosmer

A.E. Traas

A.S. Castelein

M.C. van Gelder

Overige gegevens & bijlagen

Resultaatbestemming	367
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	368
Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over het duurzaamheidsverslag	378
Bijlagen	382



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, die kan besluiten de winst geheel of gedeeltelijk te reserveren, dan wel geheel of gedeeltelijk uit te keren 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 € 90 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

Heijmans voert tot op heden een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt. Heijmans is voornemens het dividendbeleid aan te passen met dien verstande dat de pay out ratio naar 50% gaat en dat het dividend uitsluitend in de vorm van contanten zal worden voldaan. Deze wijziging zal worden toegelicht aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2025. Het dividendvoorstel dat in de vergadering in stemming wordt gebracht zal gebaseerd zijn op het gewijzigde dividendbeleid.

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 2024

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 2024 en van het resultaat en de kasstromen over 2024, 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2024: 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 2024;
2. de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2024; 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 22 miljoen
0,9% van de opbrengsten

Groepscontrole

Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 92% van de activa
Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 97% van de opbrengsten

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 doorbreken 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 onderhanden projecten en servicecontracten
Waardering 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 22 miljoen. Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de opbrengsten (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 opbrengsten 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 880.000 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 97% van de opbrengsten 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 'Governance & risicomanagement' 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 gewijzigde criteria voor het identificeren en controleren van journaalposten met een hoger risico op fraude en een controle van de representatiekosten.

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 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 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 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 Verbinden en Werken.

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 sponsoringcontracten en specifieke kostensoorten naar aanleiding van risico-identificatie, waaronder sponsoringkosten. 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 de implementatie 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 gerelateerd aan omzetverantwoording, 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-nakomen 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 kennisnemen 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 'Onze strategie: Samen naar 2030' (onderdeel 'Duurzaamheid') 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 joint ventures en geassocieerde deelnemingen en in mindere mate op de waardering van oud materieel in de materiële vaste activa, waarbij het erkende risico het grootst is voor de waardering van de deelneming in AsfaltNu.

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 de 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 de duurzaamheidsverslag en de jaarrekening beoordeeld.

- het beoordelen van de bedrijfsstrategie waarin de klimaatdoelstellingen van Koninklijke Heijmans N.V. zijn beschreven;
- het samen met onze forensisch specialisten 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 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 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.

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 aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door de Raad van Bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.

Waardering 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 directieverslag 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 initieel benoemd als accountant van Koninklijke Heijmans N.V. voor de controle van het boekjaar 2024.

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, 28 februari 2025

KPMG Accountants N.V.

J. van Delden RA

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over het duurzaamheidsverslag

Aan: de raad van bestuur van Koninklijke Heijmans N.V.

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd over het (geconsolideerde) duurzaamheidsverslag over het boekjaar 2024 van Koninklijke Heijmans N.V. te Rosmalen (hierna: de vennootschap). Het duurzaamheidsverslag inclusief de informatie opgenomen 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 de duurzaamheidsinformatie 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) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. 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.

Benadrukking van bepaalde aangelegenheden

Benadrukking in het kader van de nieuwe standaarden voor duurzaamheidsrapportering

Wij vestigen de aandacht op paragraaf 'Over dit verslag' in het hoofdstuk 'Algemene informatie' op pagina 163 van het duurzaamheidsverslag. In dit onderdeel wordt uiteengezet dat het duurzaamheidsverslag is opgesteld in de context van nieuwe standaarden voor duurzaamheidsrapportering. Deze standaarden vereisen entiteit-specifieke en tijdelijke interpretaties en het omgaan met inherente meet- of evaluatieonzekerheden.

Benadrukking van de meest significante onzekerheden die van invloed zijn op de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen

We vestigen de aandacht op onderdeel 'Schattingen en bronnen van onzekerheid en aannames' in paragraaf 'Toegepaste rapportageprincipes' in het hoofdstuk 'Algemene informatie' op pagina 165 van het duurzaamheidsverslag waarin de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen zijn geïdentificeerd die aan een hoge mate van meetonzekerheid onderhevig zijn en informatie is opgenomen over de bronnen van meetonzekerheid, alsmede de aannames, benaderingen en oordelen die de vennootschap bij het meten daarvan heeft gehanteerd in overeenstemming met de ESRS.

Benadrukking van het dubbele-materialiteitsanalyseproces

De vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van historische duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de ESRS en door het ontbreken van geüniformeerde praktijken voor het opstellen, evalueren en meten van deze informatie. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen, vooral in de eerste jaren.

We vestigen de aandacht op 'Resultaten en integratie in onze strategie' in het onderdeel 'In gesprek met stakeholders' in de paragraaf 'Dubbele materialiteit' en het hoofdstuk 'Algemene informatie' op pagina 174 van het duurzaamheidsverslag. Hierin worden voorgenomen verbeteringen beschreven waaronder het verankeren van de betrokkenheid van getroffen stakeholders in het doorlopende due diligence- en dubbele-materialiteitsanalyseproces. Due diligence is een doorlopende praktijk die inspeelt op en aanleiding kan geven tot veranderingen in de strategie, het bedrijfsmodel, de activiteiten, de zakelijke relaties, de bedrijfsactiviteiten, en de inkoop- en verkoopcontext van de vennootschap. Het dubbele-materialiteitsanalyseproces kan op termijn worden beïnvloed door de nog vast te stellen sectorspecifieke standaarden. 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.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Ter vergelijking opgenomen informatie niet onderzocht

Er zijn door ons geen assurance-werkzaamheden met een redelijke of beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op het duurzaamheidsverslag van het voorgaande jaar. De vergelijkende informatie in het duurzaamheidsverslag en de daarbij behorende toelichtingen over het jaar geëindigd op 31 december 2023 zijn niet onderworpen aan assurance-werkzaamheden met een redelijke of beperkte mate van zekerheid in de context van de nieuwe duurzaamheidsrapportagestandaarden (ESRS).

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht

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. Wij geven geen zekerheid over de haalbaarheid van deze prospectieve informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

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 het door ons af te geven conclusie.

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van het duurzaamheidsverslag vast te stellen. 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.

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 (eligible) economische activiteiten voldoen aan de cumulatieve voorwaarden om te kwalificeren als afgestemd (aligned); en
- aan de technische screeningcriteria is voldaan, en of de gerapporteerde kritische prestatie-indicatoren zijn bepaald en berekend in overeenstemming met het Taxonomy reference framework zoals gedefinieerd in Appendix 1 Glossary of Terms van de CEAOB Guidelines on limited assurance on sustainability reporting zoals vastgesteld op 30 september 2024 en in overeenstemming met de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), inclusief het verslagleggingsformaat waarin de activiteiten zijn gepresenteerd.
- 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, 28 februari 2025

KPMG Accountants N.V.
J. van Delden RA

Bijlagen

Bestuurdersverklaring	383
Stichting Administratiekantoor Heijmans 2024	384
Stichting Preferente Aandelen Heijmans	388
Heijmans Tax beleid	389
Samenwerkingsverbanden	393
Overzicht prestatie-indicatoren	394
Alternatieve prestatiemaatstaven (APM's)	395
Overzicht juridische structuur	398
Begrippenlijst	399
Afkortingen	404



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 2024 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2024 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.

In aanvulling op bovenstaande verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- het rapport voldoende inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen (zie hoofdstuk Risicomanagement);
- de voorgenoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevatten (zie hoofdstuk Risicomanagement);
- het op basis van de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op basis van going concern (zie hoofdstuk Jaarrekening); en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de Vennootschap voor de periode van twaalf maanden na opstellen van het verslag (zie hoofdstuk De wereld om ons heen, hoofdstuk Financiële resultaten, hoofdstuk Risicomanagement).

Rosmalen, 28 februari 2025

A.G.J. Hillen
G.M.P.A. van Boekel

Stichting Administratiekantoor Heijmans 2024

Ter uitvoering van de best practice bepaling 4.5.6 juncto 4.5.7 van de Corporate Governance Code wordt hieronder verslag gedaan.

Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK') te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen deel aan de vergadering.

Aantal gecertificeerde aandelen

Stichting AK heeft met medewerking van de Vennootschap certificaten van gewone aandelen Koninklijke Heijmans N.V. uitgegeven. Stichting AK is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub d, van de Wet op het financieel toezicht.

Per 31 december 2024 is voor een nominaal bedrag van € 8.242.617,30 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 27.475.391 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar heeft het bestuur van Stichting AK drie keer vergaderd.

Vergadering van 26 maart 2024

Tijdens deze reguliere bestuursvergadering zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- Het jaarverslag 2023 van Koninklijke Heijmans N.V. en het persbericht jaarcijfers Koninklijke Heijmans N.V. van 1 maart 2024.
- Bespreking agendapunten van de op 30 april 2024 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Koninklijke Heijmans N.V.
- Het jaarrapport inzake de financiële verantwoording van Stichting AK over 2023.
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 24 november 2023, de vragen die in die vergadering zijn gesteld.
- De benoeming van twee leden van het bestuur.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de raad van bestuur, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- De stand van zaken met betrekking tot de overname van Van Wanrooij, in het bijzonder de Purchase Price Allocation.
- De gelanceerde strategie Samen naar 2030.

In het voorjaar van 2024 waren twee bestuursleden aftredend. Het betrof de heren J.J.G.M. Sanders en R.H. Hooghoudt die respectievelijk twee termijnen van vier jaar en één termijn van twee jaar en twee termijnen van vier jaar hebben doorlopen. Beiden waren herbenoembaar. De Vergadering van Certificaathouders van 24 november 2023 heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de gestelde vacatures. Daarop heeft het bestuur besloten zowel de heer Sanders als de heer Hooghoudt opnieuw te benoemen tot lid van het bestuur, beiden voor de periode van twee jaar. Conform best practice 4.5.3 wordt een herbenoeming na een periode van acht jaar toegelicht in het verslag van het bestuur. Beide herbenoemingen zijn ingegeven door de wens om continuïteit in het bestuur te waarborgen, mede met het oog op het voornemen van de huidige voorzitter, de heer P.W. Moerland, om af te treden na afloop van de voorjaarsvergadering in 2025. De heer J.J.G.M. Sanders is op 9 december 2024 teruggetreden als lid van het bestuur wegens persoonlijke omstandigheden.

Vergadering van 1 november 2024

Onder meer de volgende onderwerpen kwamen in deze reguliere vergadering aan de orde:

- De halfjaarcijfers 2024 van Koninklijke Heijmans N.V.
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op donderdag 21 november 2024.
- Samenstelling van het bestuur: de heer P.W. Moerland heeft het voornemen om na afloop van de voorjaarsvergadering van 2025 af te treden.
- De heer M.C. van Gelder is afgetreden per 20 september 2024. Het bestuur heeft besloten twee vacatures te stellen en de Vergadering van Certificaathouders op 21 november 2024 in de gelegenheid te stellen aanbevelingen te doen.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de voorzitter van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- Elektrificering van materieel: is er voldoende beschikbaarheid en investeringsruimte?
- Welke rol wil Heijmans spelen in de energiemarkt?

Vergadering van 21 november 2024

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 21 november 2024.

Vergadering van Certificaathouders van 21 november 2024

Op 5 november 2024 heeft het bestuur van Stichting AK een fysieke Vergadering van Certificaathouders opgeroepen, te houden op 21 november 2024 op het hoofdkantoor van Heijmans.

Door Stichting AK waren per 21 november 2024 in totaal 27.475.391 certificaten van aandelen uitgegeven. Er hebben zich vijf certificaathouders aangemeld met in totaal 246 certificaten (vertegenwoordigend afgerond 0%) waarvan één certificaathouder daadwerkelijk naar de vergadering is gekomen.

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders heeft het bestuur vastgesteld dat er geen aanbevelingen zijn ontvangen voor de vacature die is ontstaan na het terugtreden van de heer Van Gelder en de vacature die in het voorjaar van 2025 ontstaat na het voorgenomen aftreden van de heer Moerland. Het bestuur heeft een toelichting gegeven op de activiteiten van de Stichting. Het verslag van de vergadering zal conform best practice bepaling 4.5.6 juncto 4.5.7 van de Corporate Governance Code worden gepubliceerd op de website van Heijmans.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2024

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2024 waren alle vier de leden van het bestuur van Stichting AK aanwezig. Het bestuur heeft, na de toelichting door de raad van bestuur en commissarissen gehoord te hebben, ten gunste van alle in stemming gebrachte agendapunten gestemd.

Het bestuur van Stichting AK heeft geen vragen gesteld omdat alle relevante vragen reeds door certificaathouders waren gesteld. Het is goed gebruik dat het bestuur niet als eerste een vraag stelt.

Aan certificaathouders die in persoon of via een gevolmachtigde aan de vergadering wilden deelnemen, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Het bestuur van Stichting AK heeft in 2024, evenals in 2010 tot en met 2023, in de oproep van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan certificaathouders, die niet in de gelegenheid zijn om zelf aan de aandeelhoudersvergadering deel te nemen, de mogelijkheid geboden om via e-mail of schriftelijk hun visie over bepaalde onderwerpen te uiten. Aldus kan het bestuur van Stichting AK deze in zijn overwegingen meenemen bij het bepalen van de stempositie. Hierop zijn geen reacties ontvangen.

Uitgebrachte stemmen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2024

Van de per de registratiedatum van deze vergadering 26.825.853 door Stichting AK uitgegeven certificaten van aandelen waren op deze vergadering 9.723.613 certificaten van aandelen aangemeld en aanwezig, ofwel circa 36,25%, inclusief 9.617.537 (certificaten van) gewone aandelen waarvoor een steminstructie is afgegeven. De Stichting AK vertegenwoordigde op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders circa 63,75% van de certificaten.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 4 november 2024

Tijdens deze fysieke vergadering was één agendapunt geagendeerd, te weten de benoeming van de heer M.C. van Gelder tot commissaris. Het bestuur van Stichting AK was bij deze vergadering vertegenwoordigd door de heer P.W. Moerland, voorzitter van het bestuur. Hij heeft namens het bestuur, na de toelichting door de raad van bestuur en commissarissen gehoord te hebben, ten gunste van de benoeming gestemd.

Uitgebrachte stemmen in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 4 november 2024

Van de per de registratiedatum voor deze vergadering 27.475.391 door de Stichting AK uitgegeven certificaten van aandelen waren op deze vergadering 11.094.638 certificaten van aandelen aangemeld en aanwezig, dat is 40,38%, inclusief 11.070.720 certificaten van aandelen waarvoor een steminstructie was afgegeven. De Stichting AK vertegenwoordigde op de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders circa 59,6% van de certificaten.

Werkzaamheden

De aan de administratie van de (certificaten van) aandelen verbonden werkzaamheden worden verricht door de administrateur van Stichting AK, IQ EQ Netherlands N.V. te Amsterdam.

Kosten

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting AK hebben betrekking op administratiekosten (die door IQ EQ in rekening worden gebracht) en op kosten die accountant KPMG in rekening brengt in verband met de controle van de jaarrekening. Daarnaast zijn er kosten die verband houden met de honorering van de bestuursleden (zie onder Bestuur).

Externe adviezen

Het bestuur heeft in het verslagjaar 2024 geen externe adviezen ingewonnen.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat per 9 december 2024 uit de heren:

Dr. P.W. Moerland (voorzitter)

Mr. R.H. Hooghoudt

P.W. Moerland was in de periode 2003 tot oktober 2013 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In de jaren van 1980 tot 2003 was hij respectievelijk hoogleraar Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar Ondernemingsfinanciering, en vanaf 1999 tevens hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg. De heer Moerland is per 25 maart 2015 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK, herbenoemd in het voorjaar van 2019 en in het voorjaar van 2023 voor twee jaar.

R.H. Hooghoudt is lid van de raad van commissarissen van IBS Capital Management B.V en lid van de raad van commissarissen IBS Fund Management B.V. Hij was advocaat en partner bij NautaDutilh, waaraan hij momenteel als adviseur is verbonden. De heer Hooghoudt is per 23 maart 2016 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK, herbenoemd in het voorjaar van 2020 en herbenoemd in het voorjaar van 2024 voor de duur van twee jaar.

De bezoldiging bedraagt in 2024 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans
Heijmans N.V.

T.a.v. mevrouw mr. N. Schaeffer
Graafsebaan 65
5248 JT Rosmalen
e-mail: nschaeffer@heijmans.nl

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (hierna te noemen 'de Stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht.

Zoals beschreven in haar statuten van 16 juli 2021 heeft de Stichting tot doel:

- Het behartigen van de belangen van Koninklijke Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de ondernemingen die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en van die ondernemingen en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit en/of de strategie van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- De Stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, alsmede door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst; en
- De Stichting is bevoegd de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de Vennootschap.

De Stichting heeft het recht (calloptie) om preferente aandelen in het kapitaal van Koninklijke Heijmans N.V. te nemen tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen.

Aan de Stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

In 2024 waren er geen leden van het bestuur aftredend.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann

B. van der Veer RA

B.J. Noteboom

Heijmans Tax beleid

Het Tax beleid, goedgekeurd door de raad van bestuur van Koninklijke Heijmans N.V. op 10 januari 2023 en eens per twee jaar gereviewd, heeft als doelen het vastleggen van principes en richting geven ten aanzien van fiscaal gedrag voor alle entiteiten waarvan Koninklijke Heijmans N.V. de controlerende entiteit is ('de Groep'). Met dit beleid waarborgen we de integriteit en reputatie van Heijmans op de lange termijn. Deze principes zijn belangrijk voor ons en worden ook ondersteund door onze algemene strategie en de duurzaamheidsstrategie.

De fiscale gedragscode van Heijmans geeft handvatten en richting, is niet vrijblijvend en geldt voor iedereen die met Heijmans te maken heeft: het bestuur, onze (tijdelijke) collega's, onze partners, onderaannemers en leveranciers. Als medewerkers van Heijmans bij het uitvoeren van hun werkzaamheden met fiscale dilemma's worden geconfronteerd, is de interne meldprocedure van toepassing.

Fiscale kernwaarden van Heijmans

Samenwerken

Eerlijk en integer samenwerken op het gebied van alle belastingzaken met andere experts binnen Heijmans. Waarborgen van vruchtbare samenwerkingen met relevante stakeholders en onderhouden van een constructieve en transparante dialoog gebaseerd op wederkerigheid en transparantie, zonder afbreuk te doen aan de vertrouwelijkheid die hoort bij de bedrijfsvoering.

Eigenaarschap

Wederkerigheid en solidariteit serieus nemen en een 'fair share' aan belastingen afdragen en voldoen aan alle van toepassing zijnde belastingverplichtingen in landen en regio's waar Heijmans actief is of zal worden.

Resultaatgericht

De belastingzaken organiseren om daarmee een zo gunstig mogelijk fiscale behandeling te realiseren binnen de door de geest van de wet gestelde grenzen en in lijn met de overige kernwaarden.

Heijmans Tax beleid

Op basis van de bovengenoemde kernwaarden hebben alle entiteiten die deel uitmaken van de Heijmans Groep hun tax governance management ingericht door zich te houden aan de volgende vijf verplichtingen:

1. Tax compliance

Als makers van de gezonde leefomgeving weten wij als geen ander hoe belangrijk het is om bij te dragen aan de algemene voorzieningen in de landen en regio's waar we actief zijn of in de toekomst zullen worden. Daarom voelt Heijmans een hoge mate van verantwoordelijkheid om een 'fair share' aan belastingen af te dragen en transparant te zijn over de tax positie van het Heijmans businessmodel in lijn met de VNO-NCW Tax Governance Code en Corporate Governance Code paragraaf 1.1.1 sub vii. Dit doet Heijmans op basis van de volgende principes:

- Tax volgt de business. Tax posities worden ingenomen op basis van deugdelijke bedrijfsprincipes en door ons te onthouden van agressieve tax structuren met als doel belasting te ontwijken of ontduiken. Mocht Heijmans in de toekomst buiten Nederland actief worden, dan zal dit in beginsel niet in landen zijn die zijn opgenomen op de zwarte lijst van de Europese Unie.
- We volgen zowel de letter als de geest van de wet.

- We passen het 'arm's length'-principe toe in intra-groep transacties.
- We openbaren tijdig volledige en juiste informatie over onze activiteiten en onthouden ons van structuren die transparantie verbergen en/of verminderen.
- We verwachten dat onze (belasting)adviseurs ons adviseren met inachtneming van bovenstaande principes.

2. Tax efficiency

Heijmans moet belasting betalen, maar zal waar mogelijk zijn belastinglast proberen te beperken. Met andere woorden, binnen de grenzen van de overige vier verplichtingen en meer in het bijzonder van de eerste verplichting streeft Heijmans naar waardecreatie door middel van effectief management van belastinglasten en legitiem gebruik van belastingvoordelen, vrijstellingen en/of

3. Tax zekerheid & comfort

Heijmans streeft naar het ontwikkelen van sterke en wederkerige relaties met lokale belastingautoriteiten op basis van transparantie en vertrouwen. Dit alles met het doel te komen tot een juiste wettoepassing, het vergroten van rechtszekerheid en verminderen van dispuuten.

Heijmans hanteert hiervoor de volgende principes:

- In het geval dat belastingwetgeving onduidelijk of onderhevig is aan interpretatieverschillen wordt schriftelijk advies ingewonnen door Heijmans Tax.
- We voorzien de belastingautoriteiten zo snel mogelijk van alle benodigde informatie en relevante documentatie.
- Dialoog gaat voor dispuut. We geven de sterke voorkeur aan het oplossen van geschillen in de sfeer van het onderlinge overleg - mits mogelijk – door in te zetten op constructief overleg en te bouwen aan duurzame relaties met relevante belastingautoriteiten.
- In het geval van nieuwe en/of gewijzigde wet- en regelgeving behartigen vertegenwoordigers van Heijmans via de brancheverenigingen onze belangen richting (lokale) overheden, met inachtneming van onze fiscale gedragscode.
- We bouwen een dossier op in verweer tegen geschillen en conflicten met betrekking tot verschil van inzicht en interpretatie van belastingwetgeving, maar altijd met als primair doel om te komen tot een minnelijke schikking en/of oplossing.

4. Tax risicobeheersing

Heijmans is op dit moment nagenoeg uitsluitend in Nederland actief. Dit neemt niet weg dat het in de huidige publieke discussie met betrekking tot het tax beleid van multinationals en gelet op de overheidsopdrachtgevers van Heijmans, des te meer reden is om onze tax risico's te identificeren en te beheersen.

Heijmans is blootgesteld aan de volgende tax risico's:

- Tax compliance & reporting risico's. Deze risico's omvatten het te laat of onjuist indienen van belastingaangiften, het te laat of onjuist aanspraak maken op vrijstellingen of voorkomingen, en financiële of operationele systemen en processen die niet robuust genoeg zijn ter ondersteuning van compliance & reporting verplichtingen. De risicobereidheid voor tax compliance & reporting risico's is laag.
- Transactionele risico's. Het risico van het ondernemen van (rechts)handelingen zonder vooraf de fiscale consequenties in kaart te brengen, dan wel tax planning die niet juist wordt geïmplementeerd. De risicobereidheid van transactionele risico's is laag tot medium.
- Reputatierisico's. Dit omvat de overall impact die de bedrijfsvoering op het gebied van tax kan hebben op onze relaties met stakeholders, klanten, belastingautoriteiten en de maatschappij. De risicobereidheid is gematigd. In geval van een onzekere belastingpositie geldt dat een pleitbaar standpunt ("more likely than not") wordt ingenomen.

Heijmans beheerst zijn risico's op basis van de volgende principes:

- Fiscale risicobeheersing is een integraal onderdeel van de Heijmans risk policy. Dit betekent dat Heijmans Tax geconsulteerd dient te worden om de fiscale consequentie van significante zakelijke transacties, vooraf te bepalen.
- Het opstellen en beheren van het Tax Control Framework en Risicomatrix per belastingmiddel gebeurt in nauw overleg met de Belastingdienst onder een Individueel Toezichtsplan (Horizontaal Toezicht).
- We dragen bij aan naleving en optimalisatie van fiscale processen, inclusief gebruikmaking van automatiseringssoftware en technologie waar mogelijk.

- Op peil houden en verbeteren van het fiscale kennisniveau en de signaleringsfunctie van werknemers betrokken in fiscale processen ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving door interne of externe trainingen.
- We voorkomen verrassingen door nauw betrokken te zijn bij de kwartaal- en jaarafsluitingen.
- De Audit- en Riskcommissie wordt geïnformeerd over de uitvoering van ons tax beleid (en strategie) en urgente onderwerpen, inclusief tax risico's, ten minste eens per jaar.

5. Tax governance

De raad van bestuur van Heijmans is verantwoordelijk voor het tax beleid (en strategie). De directies van de bedrijfsstromen zijn verantwoordelijk voor het implementeren en uitvoeren van het tax beleid. Heijmans Tax is het aanspreekpunt voor alle tax gerelateerde zaken. Heijmans Tax bestaat uit hoogopgeleide tax experts die in continue dialoog zijn met interne en externe stakeholders. Heijmans Tax rapporteert periodiek aan de CFO en Group Controller over de naleving van het tax beleid (en strategie).

Tax contributie rapport

Eén van onze principes is dat Tax de business volgt. De business is kortgezegd het ontwerpen, bouwen en onderhouden van gebouwen, woningen en infrastructuur, inclusief aanpalende goederen en diensten. Dit is ondergebracht in de segmenten Wonen, Werken en Verbinden met het hoofdkantoor in Rosmalen en kantoorlocaties verspreid over de rest van Nederland.

Heijmans heeft op dit moment nagenoeg geen activiteiten in het buitenland en alle werknemers, inclusief senior management, zijn werkzaam in Nederland. Dit gegeven is belangrijk om de tax positie van het Heijmans businessmodel goed te begrijpen en de reden dat 100% van het resultaat behaald met ons businessmodel is gealloceerd aan Nederland¹. Naast periodiek overleg, zullen we waar mogelijk ook afspraken maken met de Belastingdienst over de bepaling van de belastbare winst.

1 Heijmans heeft nog een aantal inactieve buitenlandse vennootschappen in zijn structuur stammend uit buitenlandse activiteiten uit het verleden en welke thans in afwachting van liquidatie zijn (lees: 'slapende' vennootschappen).

Heijmans heeft tax processen en beheersingsmaatregelen om de verschillende belastingmiddelen, zoals btw, loonheffingen en vennootschapsbelasting te kunnen beheersen. Daarnaast worden er periodiek (al dan niet met externe partijen) monitoringsactiviteiten uitgevoerd, zoals steekproeven en interne audits, om te bepalen of de beheersingsmaatregelen nog effectief zijn. Daarnaast worden periodiek tax trainingen en updates verzorgd om het fiscale kennisniveau en de signaleringsfunctie ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving op peil te houden en te verbeteren.

In het financiële jaarverslag wordt informatie verstrekt over tax betalingen en ingehouden belastingen. Heijmans deelt jaarlijks een country-by-country rapport met de Belastingdienst. Hieronder hebben we de belangrijkste tax data voor Nederland (100% van de operationele activiteiten) opgenomen.

Tax Jurisdictie	Fiscaal boekjaar: 2024 (EUR '000)			Resultaat voor belastingen	Betaalde winstbelastingen **	Belastinglast (actual) ***
	Externe omzet	Interne omzet*	Totale omzet			
Nederland	2.584.240	70	2.584.310	117.006	29.284	24.862
België	0	40	40	(80)	0	0
Duitsland	0	0	0	(20)	0	0

* Interne omzet betreft grensoverschrijdende omzet, exclusief interne omzet binnen een jurisdictie.
** Betaalde winstbelastingen betreft de daadwerkelijke betaalde winstbelastingen gedurende 2024.
*** Belastinglast (actual) betreft de totale acute belastinglast, exclusief de latente belastinglast/bate.

Belastingen betaald / ingehouden 2024

(€ in miljoen)

Winstbelasting	€ 29.3	
BTW	€ 181.4	€ -35.5
Loonbelasting	€ 207.9	
Dividendbelasting	€ 1.3	

Dit overzicht vertegenwoordigt Heijmans N.V. en al zijn 100% (in)directe dochterondernemingen

Samenwerkingsverbanden

Naam	Looptijd
Coalitie Gezond Binnen	Doorlopend
VWB Asfalt	Doorlopend
Governance Code Veiligheid in de Bouw	Sinds 2014
Taskforce Veiligheid Bouwend Nederland	Sinds 2017
NL Greenlabel	Sinds 2018
Platform CB'23	2018 - 2023
Beton Akkoord	2018 - 2030
Versterking Biodiversiteit Midden Brabant	2020 - 2030
Klimaatadaptief bouwen KAN	Sinds 2020
Green Deal Convenant Houtbouw	2021 - 2025
Living LAB bouwlogistiek en mobiele werktuigen	Sinds 2022
NWA-ORC onderzoekstraject Naturalis: Hidden biodiversity	Sinds 2022
Het Nieuwe Normaal - Cirkelstad	Sinds 2023
City Deal 'Een slimme stad zo doe je dat'	2023 - 2024
Bouwakkoord Staal	2023 - 2030
Convenant Schoon en Emissieloos Bouwen	2023-2030

Lidmaatschappen en samenwerkingen	Looptijd
MVO Nederland	Doorlopend
Dutch Green Building Counsel (DGBC)	Doorlopend
Bestuur CO2 prestatieladder SKAO	Doorlopend
Stichting SPARK Campus	Sinds 2014
Stroomversnelling	Sinds 2015
Universiteit Utrecht samenwerking Maanwijk	Sinds 2020
Emissieloos Netwerk Infra (ENI)	Sinds 2020
Netwerk Conceptueel Bouwen	Sinds 2020
Wageningen University & Research: Natuurlijk Basissysteem klimaatadaptieve stedelijke ontwikkeling	2020 -2024
Data en KennisHub gezond stedelijk leven	Sinds 2021
Duurzaam Netwerk 's-Hertogenbosch	Sinds 2021
Samenwerking Staatsbosbeheer	Sinds 2021
Partnerovereenkomst stichting Struikroven	Sinds 2022
Nationale Bijenstrategie	Sinds 2022
Partnerschap The Pollinators	Sinds 2022
Fietzersbond	Sinds 2022
De Natuurladder	Sinds 2022
Lenteakkoord 2.0 Circulair Industrieel Bouwen	2022 - 2026
Van Gogh Nationaal Park	Sinds 2023
Wijk als Biotoop	Sinds 2023
City Deal Fietsen voor Iedereen	Sinds 2023
Vogelbescherming Nederland	Sinds 2023
De Waterbank	Sinds 2023
Werklandschappen van de Toekomst	Sinds 2023
Naturalis Smart monitoring Biodiversiteit	Sinds 2023
WoningBouwersNL	Sinds 2024

Overzicht prestatie-indicatoren

Kritische Prestatie Indicator	Bold statements	SDG	Actual 2023	Actual 2024	Toelichting / definitie	Bronnen / Verwijzing
Klantwaardering Rijksvastgoedbedrijf	7	9,11	7,5	8	Score van RVB bestaande uit een gewogen gemiddelde op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	RVB
Klantwaardering Schiphol	7	9,11	8,0	8,8	Score van SCHIPHOL bestaande uit een gewogen gemiddelde op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	SCHIPHOL
Klantwaardering particuliere woningbouw	7	9,11	7,2	7,4	Gemiddelde score uit door Heijmans verstuurde enquêtes.	GrowPromotor
Inkoopspend aan onderaannemers met geldig VCA-certificaat		12	100%	100%	Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA- certificaat. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE/SAP
Inkoopspend voorkeursleveranciers		12	62%	66%	Percentage van inkoopspend voorkeursleveranciers waarbij de categorie non-procurement niet wordt meegenomen.	ESIZE/SAP
Uitgaven aan innovatie (x mln.)	8	9,11	13,0	13,0	Uitgaven aan innovatie voor concern en bedrijfsstromen in mln. EUR.	SAP
Totaal ziekteverzuim		8	5,07%	4,75%	Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages.	VerzuimSignaal
Opleidingskosten in mln. (totaal)		8	5,1	6,1	Opleidingskosten (out-of-pocket) conform registratie Heijmans Academie.	SAP
Gemiddelde CO2-uitstoot van opgeleverde woningen		11,13	1.061	657	Gemiddelde CO2 uitstoot van de opgeleverde woningen, in eigen beheer ontwikkeld. In kilogram CO2.	EPC en BENG software
Opgeleverde woningen met nul restpunten		11,12	35%	77%	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		12	99,80%	99,50%	Percentage duurzaam gecertificeerd hout (FSC/PEFC) ten opzichte van totaal ingekocht hout volgens opgave leveranciers.	Inkoopspend
Totale hoeveelheid restmateriaal		12	16.979	26.132	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting in tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
Scheiding restmateriaal bouwplaats		12	71%	82%	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting in tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
Hergebruik restmateriaal na afvoer		12	88%	93%	Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Renewi; incl hoeveelheden PreZero en overige verwerkers. Op basis van tonnage. Gestort afval plus grijze stroom uitgezonderd.	Opgave reststoffenverwerkers
Verpakkingen herbruikbaar of recyclebaar		12	90%	89%	Het gerecyclede deel van de totale afvalstroom verpakkingsmaterialen, gepresenteerd als percentage van de totale afvalstroom.	Opgave reststoffenverwerkers

Toelichting tabel prestatie-indicatoren:

Actual 2023: de niet-financiële informatie is exclusief Van Wanrooij en Van Gisbergen.

Actual 2024: de niet-financiële informatie is exclusief Van Gisbergen.

Afval: de opgegeven hoeveelheden reststoffen zijn afkomstig van reststoffenverwerkers. Het betreft de periode januari tot en met november 2024. De cijfers van december zijn evenals de jaren hiervoor ingeschat.

Alternatieve prestatiemaatstaven (APM's)

Geïnvesteed kapitaal

Het geïnvesteed kapitaal is een financiële maatstaf die aangeeft hoeveel kapitaal een onderneming gemiddeld heeft geïnvesteed gedurende een bepaalde periode. Dit kapitaal wordt gebruikt om inkomsten te genereren en wordt berekend als het geïnvesteerde kapitaal aan het begin en het einde van de periode.

x € 1 miljoen	2024	2023
Vaste activa	578,5	537,4
Werkkapitaal	-21,2	79,9
Geïnvesteed kapitaal ultimo boekjaar	557,3	617,3

Werkkapitaal

Het werkkapitaal is een indicator die aangeeft hoe de korte termijn operatie gefinancierd is. Het werkkapitaal wordt berekend als het totaal van de vlottende activa (exclusief liquide middelen en equivalenten) ten opzichte van het totaal van de kortlopende verplichtingen (exclusief de kortlopende rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen -en leaseverplichtingen die onderdeel zijn van de Nettoschuld / Netto kas ratio).

x € 1 miljoen		2024	2023
Vlottende activa	+/+	790,1	798,2
Exclusief liquide middelen en equivalenten	-/-	-105,4	-40,4
Kortlopende verplichtingen	-/-	-738,0	-727,2
Exclusief (kortlopende) rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	+/+	0,4	21,8
Exclusief (kortlopende) leaseverplichtingen	+/+	31,7	27,5
Werkkapitaal		-21,2	79,9

Rendement op gemiddeld geïnvesteed kapitaal (ROCE)

Het rendement op gemiddeld geïnvesteed 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 geïnvesteed kapitaal gedurende een bepaalde periode. Voor de berekening wordt het gemiddeld vier-kwartaals geïnvesteed kapitaal gehanteerd.

x € 1 miljoen	2024	2023
Operationeel resultaat (EBIT)	111,0	81,0
Gemiddeld vierkwartaals geïnvesteed kapitaal	579,3	423,2
Rendement op gemiddeld geïnvesteed kapitaal	19,2%	19,1%

Nettoschuld / (Netto Kas)

Nettoschuld / (Netto Kas) is een maatstaf die wordt gebruikt om de financiële gezondheid te beoordelen. Het wordt berekend door de totale rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen -en leaseverplichtingen te verminderen met het totaal liquide middelen en equivalenten. Afhankelijk van het saldo spreken we van een Nettoschuld danwel een Netto Kas. Deze maatstaf is als volgt bepaald:

x € 1 miljoen		2024	2023
Langlopende rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	+/+	8,2	65,5
Kortlopende rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	+/+	0,4	21,8
Liquide middelen en equivalenten	-/-	105,4	40,4
Kortlopende leaseverplichtingen	+/+	31,7	27,5
Langlopende leaseverplichtingen	+/+	74,9	62,4
Nettoschuld / (Netto kas)		9,8	136,8

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. Deze is als volgt opgebouwd:

x € 1 miljoen	2024	2023
Onderliggende EBITDA	198,8	147,1
EBITDA joint ventures	-/-	-15,6
Afwaarderingen grondposities/ vastgoed	-/-	-4,4
Reorganisatiekosten	-/-	-1,3
Acquisitiekosten/ boekresultaat investeringen	-/-	-0,6
Retentiebonussen	-/-	-4,7
EBITDA	172,2	126,9
Afschrijvingen materiële vaste activa	-/-	-15,0
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-/-	-35,6
Amortisatie en bijzondere afwaarderingen immateriële activa	-/-	-10,6
Operationeel resultaat (EBIT)	111,0	81,0

Onderliggende EBITDA-marge

Onderliggende EBITDA-marge doelt op de berekende onderliggende EBITDA gedeeld door de opbrengsten.

x € 1 miljoen	2024	2023
Onderliggende EBITDA	198,8	147,1
Opbrengsten	2.584,2	2.117,3
Onderliggende EBITDA-marge	7,7%	6,9%

Netto marge

De netto marge is een ratio die de winstgevendheid meet door het resultaat na belastingen te vergelijken met de opbrengsten. Deze ratio is als volgt opgebouwd:

x € 1 miljoen	2024	2023
Opbrengsten	2.584,2	2.117,3
Resultaat na belastingen	90,0	59,7
Netto marge	3,5%	2,8%

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	2024	2023
Operationeel resultaat (EBIT)	111,0	81,0
Opbrengsten	2.584,2	2.117,3
Operationele marge	4,3%	3,8%

Resultaat na belasting als % eigen vermogen

Het "resultaat na belasting als percentage van het eigen vermogen" is de ratio die de winstgevendheid meet ten opzichte van het eigen vermogen.

x € 1 miljoen	2024	2023
Resultaat na belasting	90,0	59,7
Eigen vermogen	463,0	383,6
Resultaat na belasting: als % eigen vermogen	19,4%	15,6%



Resultaat na belasting als % opbrengsten

Het "resultaat na belasting als percentage van de opbrengsten" is de ratio die aangeeft hoeveel procent van de opbrengsten overblijft als resultaat na belastingen.

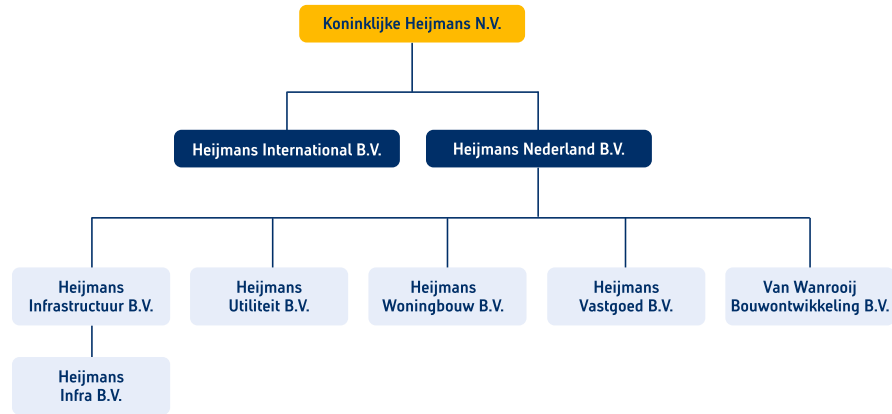
x € 1 miljoen	2024	2023
Resultaat na belasting	90,0	59,7
Opbrengsten	2.584,2	2.117,3
Resultaat na belasting: als % opbrengsten	3,5%	2,8%

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	2024	2023
Eigen Vermogen	463,0	383,6
Totaal activa	1.368,6	1.335,6
Solvabiliteitsratio	33,8%	28,7%

Overzicht juridische structuur



Begrippenlijst

AERIUS-berekening

AERIUS is een rekeninstrument dat wordt gebruikt om de stikstofdepositie als gevolg van projecten en plannen op Natura 2000-gebieden te berekenen. Deze berekeningen zijn verplicht voor vergunningverlening in het kader van de huidige regelgeving.

Bijna EnergieNeutraal Gebouw (BENG)-normering

Normering die criteria stelt aan de energieprestaties van een gebouw en die tot uitdrukking brengt aan de hand van drie indicatoren: energiebehoefte, primair energiegebruik en aandeel hernieuwbare energie.

Biobased materialen

Dit zijn bouwmaterialen die zijn gemaakt van dierlijk materiaal of van schimmels, planten, bacteriën die ecologisch verantwoord geteeld, geoogst, gebruikt en hergebruikt worden.

Bouw Informatie Model (BIM)

Een centraal, digitaal platform waar alle relevante informatie gedurende het bouwproces bij elkaar komt en dat door alle betrokken partijen wordt gebruikt om tot eenduidige interpretatie te komen en het bouwproces in goede banen te leiden. Dit leidt tot een digitaal (3D of 4D) model van wat gerealiseerd gaat worden.

CO₂e-credits

Een CO₂e-credit is een verhandelbare eenheid die overeenkomt met de reductie of verwijdering van één ton CO₂-equivalent. Hiermee kan een organisatie de eigen CO₂e-uitstoot (gedeeltelijk) compenseren door te investeren in projecten die CO₂e-uitstoot verminderen of opnemen.

CO₂e-emissies

Uitstoot van CO₂ en zes andere broeikasgasemissies gemeten over een bepaalde periode.

COSO ERM-raamwerk

Het COSO ERM (Enterprise Risk Management) raamwerk is een gestructureerde benadering voor het identificeren, beoordelen en beheren van risico's binnen een organisatie. Het is ontwikkeld door het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en biedt richtlijnen voor effectieve risicobeheersing en strategische besluitvorming.

Custodians

Financiële partijen die aandelen bewaren.

CSRD

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De CSRD is een Europese richtlijn die bedrijven verplicht om uitgebreid te rapporteren over hun impact op milieu, maatschappij en bestuur (ESG: Environmental, Social, Governance).

DBFMO-contract

DBFMO staat voor Design, Build, Finance, Maintain, Operate een contractvorm waarbij de opdrachtnemer zowel verantwoordelijk is voor het ontwerp en de bouw van het project, als voor financiering en het totale onderhoud. Het gaat daarbij vaak om langlopende, grote infrastructurele projecten in de grond-, weg- en waterbouw (zoals wegen, sluizen en bruggen) en vastgoed.

De Natuurladder

Heijmans gebruikt de Natuurladder, deze hebben wij mede ontwikkeld, als leidraad voor biodiversiteit in infrastructurele projecten. Deze ladder richt zich op een cultuur- en gedragsverandering en biedt projecten praktische stappen om biodiversiteit en klimaatadaptatie te versterken. De Natuurladder is overgedragen aan het Deltaplan Biodiversiteit herstel om deze nationaal in te zetten.

Downstream

Downstream verwijst naar groepen of producten uit onze waardeketen. Het gaat hier om een persoon, product of activiteit die later in het proces, buiten onze operatie plaatsvindt. Een voorbeeld hiervan kan een opgeleverde snelweg zijn, maar ook een koper van onze woningen.

Dubbele materialiteitsanalyse

Dit is een analyse om te bepalen welke thema's door de stakeholders en vanwege bedrijfsactiviteiten relevant worden geacht om over te rapporteren. Het maakt onderdeel uit van de rapportagerichtlijnen (CSRD). Dubbele materialiteit kijkt vanuit twee invalshoeken: impactmaterialiteit en financiële materialiteit. Een duurzaamheidsthema voldoet aan het criterium van dubbele materialiteit indien het materieel is uit het oogpunt van impact of uit financieel oogpunt, of beide.

Energietransitie

De overgang van fossiele brandstoffen (zoals aardgas, steenkool en olie) naar duurzame energiebronnen zoals wind, zon, biomassa en water. Doelen en maatregelen om dit te bereiken zijn vastgelegd in het Nederlandse Klimaatakkoord en sluiten aan bij de klimaatafspraken van Parijs en de Europese Green Deal.

ESG

Environmental, Social & Governance. Het houdt in dat de factoren als energieverbruik, klimaat, beschikbaarheid van grondstoffen, gezondheid, veiligheid en goed ondernemingsbestuur worden meegewogen bij de selectie en het beheer van deelnemingen in bedrijven.

Financiële materialiteit

Geeft aan in hoeverre risico's en kansen met betrekking tot duurzaamheidsonderwerpen zich voordoen voor Heijmans en een mogelijk materieel financieel effect op het bedrijf kunnen hebben.

GO!

Intern verbeterprogramma gericht op 'Geen Ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.

Greenhouse Gas Protocol

Protocol geïnitieerd door het World Business Council for Sustainable Development en het World Resources Institute samen met een aantal NGO's, waaronder het WWF en een aantal bedrijven, waaronder Shell. Met als doel procedures en handleidingen voor het berekenen en rapporteren van broeikasgassen.

Heijmans B'woond

Renovatieconcept voor bestaande/bewoonde woningen gericht op corporaties en beleggers.

Heijmans Horizon

Houtskeletbouw woning die Heijmans bouwt in de eigen fabriek in Heerenveen.

Heijmans Huismerk

Conceptwoning met een hoge mate van standaardisatie, bedoeld voor de huurmarkt, in opdracht van corporaties en beleggers. De vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht.

Heijmans ONE

Verplaatsbare eenpersoonswoning voor specifieke doelgroepen die in de huidige woningmarkt tussen wal en schip vallen, zoals starters, spoedzoekers en statushouders.

Heijmans TWO

Luxe variant op de Heijmans ONE die voldoet aan het bouwbesluit voor permanente huisvesting waardoor het niet verplicht is de woning na tien jaar te verplaatsen.

IF-cijfer

De Injury Frequency (IF), ongevallenfrequentie-index, is het aantal ongevallen met verzuim dat in een bepaalde periode plaatsvindt, gedeeld door het aantal arbeidsuren.

Impactmaterialiteit

Geeft aan in hoeverre een onderwerp effect heeft op mens en milieu, zowel binnen de eigen activiteiten van Heijmans als in de upstream en downstream waardeketen, bijvoorbeeld via producten, diensten of zakelijke relaties van Heijmans.

Inkoopspend

De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.

Klimaatadaptatie

Klimaatadaptatie gaat de effecten van klimaatverandering tegen en kan een bijdrage leveren aan een klimaatbestendig Nederland. De adaptatie is mogelijk door het aanleggen van klimaatbuffers.

Klimaatmitigatie

Het proces om broeikasgasemissies te reduceren en de gemiddelde mondiale temperatuurstijging te beperken tot 1,5 °C boven het pre-industriële niveau, zoals vastgelegd in het Klimaatakkoord van Parijs.

Klimaatneutraal

Als je klimaatneutraal bent, dan draagt wat je doet niet bij aan de opwarming van de aarde. Dat betekent dat je als land, organisatie of bedrijf geen broeikasgassen uitstoot, of deze ook weer uit de lucht haalt.

Koolstofbudget

Het koolstofbudget geeft aan tot welk niveau het CO₂-gehalte in de atmosfeer maximaal mag stijgen, voordat dit tot onherroepelijke klimaatontsporing leidt.

Kpi

Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort kpi's, zijn meetbare variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.

Kunstwerken

In vaktaal heten bouwwerken als bruggen, tunnels, sluizen en viaducten 'kunstwerken'.

LEAP-benadering

Bij het thema biodiversiteit gebruiken we de LEAP-benadering als methode om een analyse te maken. De LEAP-benadering bestaat uit het lokaliseren (Locate), evalueren (Evaluate), beoordelen (Assess) en reageren & rapporten (Prepare). Hierdoor kan er locatiegebonden worden gekeken naar passende maatregelen, monitoring of doelen.

Machine learning

Machine learning (ML) is een vorm van kunstmatige intelligentie (AI) die gericht is op het bouwen van systemen die van de verwerkte data kunnen leren of data gebruiken om beter te presteren.

Natuurinclusief bouwen

Natuurinclusief bouwen is een aanpak, op maat voor het gebied waar gebouwd wordt, om het invullen van de bouwopgave te combineren met het versterken van de natuur. Met als doel een gezonde, toekomstbestendige leefomgeving voor mens en dier.

Netcongestie

Netcongestie treedt op wanneer er meer elektriciteit over het elektriciteitsnet wordt vervoerd dan het aankan, dit wordt ook wel file op het elektriciteitsnet genoemd.

Nieuwkomers

Bij Heijmans gebruiken we de term *nieuwkomers* om te verwijzen naar mensen met een erkende vluchtelingenstatus. Dit kunnen zowel hoofdaanvragers (statushouders) als nareizigers zijn.

NL Greenlabel

Een onafhankelijk certificeringssysteem dat de duurzaamheid van producten, materialen en planten beoordeelt binnen de bouw- en groensector. Het label helpt bij het maken van duurzame keuzes door inzicht te geven in ecologische impact, biodiversiteit en circulariteit van producten, projecten en gebieden.

Porthos-uitspraak

Porthos is een samenwerking tussen Havenbedrijf Rotterdam, Gasunie en EBN. Porthos ontwikkelt een project waarbij CO₂ van de industrie in de Rotterdamse haven wordt getransporteerd en opgeslagen in lege gasvelden onder de Noordzee. In november 2022 deed de Raad van State een tussenuitspraak over het gebruik van de wettelijke bouwvrijstelling door Porthos. Deze vrijstelling houdt in dat voor de stikstofuitstoot die bij de bouw van projecten plaatsvindt, geen vergunning nodig is. De Raad van State oordeelde dat de bouwvrijstelling niet gebruikt mag worden, omdat niet uit te sluiten is dat de natuur in Natura 2000-gebieden daardoor schade oploopt. Deze uitspraak heeft grote gevolgen voor bouw-, infrastructuur- en verduurzamingsprojecten in Nederland.

Procurement

Procurement is het proces van het vinden, het overeenkomen van voorwaarden en het verwerven van goederen, diensten of werken van een externe partij.

Science Based Targets initiative (SBTi)

Een non-profit organisatie die binnen een wereldwijd kader bedrijven helpt wetenschappelijk onderbouwde CO₂e-reductiedoelstellingen te stellen en toetsen. Deze doelstellingen moeten in lijn zijn met het Klimaatakkoord van Parijs om daarmee de opwarming van de aarde te beperken.

SDG's

Sustainable Development Goals (SDG's): 17 duurzame ontwikkelingsdoelen met 169 subdoelen, geformuleerd door de Verenigde Naties, die een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. Deze doelen vormen de internationale agenda voor overheden, bedrijven, NGO's en kennisinstellingen.

SpeakUp-systeem

Een procedure met bijbehorend systeem om anoniem meldingen over misstanden in het bedrijf te kunnen doen per telefoon of online via een website. De procedure en het systeem lopen via een externe, onafhankelijke en hierin gespecialiseerde partij die Heijmans hiervoor heeft ingeschakeld.

Upstream

Upstream verwijst naar groepen mensen of producten uit onze waardeketen. Het gaat hier om een activiteit of proces dat heeft plaatsgevonden voordat het in onze eigen operatie terecht komt. Een voorbeeld hiervan kunnen de bakstenen zijn waarmee wij een nieuwe woning bouwen, maar ook de leverancier die deze komt afleveren.

Waardecreatiemodel

Schematische, gevisualiseerde weergave van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor zijn stakeholders en de samenleving. Het model geeft inzicht in kapitaalstromen, bedrijfsmodel, concrete resultaten als output en de impact en waarde die op een breder vlak wordt gecreëerd voor de samenleving.

Waterbalans

De waterbalans is de verhouding tussen de hoeveelheid water die een gebied binnenkomt en die een gebied verlaat. Daarbij kijken we naar het natuurlijk watersysteem dat bestaat uit grondwater, oppervlaktewater en hemelwater. Een gezonde waterbalans betekent dat deze verhouding in evenwicht is, zodat er geen tekorten of overschotten ontstaan die schadelijk zijn voor de stedelijke omgeving, natuur, landbouw, industrie, drinkwatervoorziening, veiligheid of de gezondheid.

Watergebruik

Bij gebruik van water richten we ons op twee aspecten. Het gebruik van drinkwater en het gebruik van water voor (onze) productie (voedsel en goederen). Daarbij is het belangrijk om waterstromen met een verschillende kwaliteit te beschouwen en te beseffen dat impact van waterverbruik verschilt per locatie.

Waterkwaliteit

Bij waterkwaliteit kijken we naar de geschiktheid van oppervlakte- en grondwater voor de verschillende gebruiken, zoals drinkwater, water voor natuur, water voor industrie. Het betreft zowel de chemische als de biologische kwaliteit. Dit verschilt per plek, tijdstip en diepte.



Waterveiligheid

Waterveiligheid gaat over de bescherming tegen overstromingen. Dit gebeurt met waterkeringen zoals dijken en duinen, maar ook ruimte voor de rivier. Ook het beheren van onze waterwegen zoals rivieren en meren borgt onze waterveiligheid.

Afkortingen

ACLW	Asfaltcentrale Lage Weide
AEX	Amsterdam Exchange Index
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AI	Artificial intelligence
AIOV	Algemene Inkoop- en Onderaannemingsvoorwaarden
AMX	Amsterdam Midkap Index
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AR	Augmented reality
ART	Automatisch repeterende taken
BBL	Besluit Bouwwerken Leefomgeving
BBS	Brain Based Safety
BENG	Bijna Energieneutrale Gebouwen
BRL-en	Beoordelingsrichtlijnen
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CapEx	Capital Expenditures
CB'23	Circulair Bouwen 2023
CDD	Customer Due Diligence
CER's	Certified Emission Reductions
CHRO	Chief Human Resources Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPO	Chief Procurement Officer
CROW	Centrum van Regelgeving en Onderzoek in de Grond-, Water-, en Wegenbouw en de Verkeerstechniek
CSO	Chief Strategy Officer
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DBFMO	Design Build Finance Maintain Operate

DGBC	Dutch Green Building Council
DMA	Dubbele Materialiteitsanalyse
DOP	Duurzame Ontwerp Principes
EBW-scan	Ecologie, Bodem en Water-scan
ENCORE	Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure
eNPS	Employee Net Promoter Score
EPS-normen	Energieprestatiecertificaat
ESD	Ecosysteemdiensten
ESG	Environmental, Social, Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU-IFRS	European International Financial Reporting Standards
FSC	Forest Stewardship Council
GBF	Global Biodiversity Framework
GHGP	Green House Gas Protocol
GoWa	Gorinchem-Waardenburg
GRI	Global Reporting Initiative
GUF's	Global Union Federations
GvO	Garanties van Oorsprong
GWP	Global Warming Potential
HMP	Heijmans Modulaire Platform
HMS	Heijmans Management Systeem
HOP	Heijmans Oplossing Platvorm
HR	Human Resources
HRA's	Hoog Risico Activiteiten
HTI	Hoger Technisch Instituut

HVO beleid	Hydrotreated Vegetable Oil-beleid (Type diesel dat, naast plantaardige oliën, ook geproduceerd wordt uit afval, restoliën en vetten.)
HWBP	Hoogwaterbeschermingsprogramma
IBAT	Biodiversity Assessment Tool
ILO	International Labour Organization
IPBES	Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IRO	Impacts, risico's en kansen
KEV	Klimaat en Energieverkenning
KGE	Kasstroomgenererende eenheid
KPI	Kritische Prestatie Indicator
KRW	Kaderrichtlijn Water
LCA	Levenscyclusanalyse
LEAP	Locate Evaluate Assess Prepare
M&A	Mergers & Acquisitions
MJOP	Meerjarig Onderhoudsplan
MPG	MilieuPrestatie Gebouwen
MKI	Milieukostenindicator
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NACE	Nomenclatuur van Economische Activiteiten
NEPROM	Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen
NGFS	Network for Greening the Financial System
OECD/ OESO	Organisation for Economic Co-operation and Development/ Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OGSM	Objectives, Goals, Strategies, and Measures
OpEx	Operational Expenditures
OR	Ondernemingsraad
PAGO	Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek
PBM	Persoonlijke beschermingsmiddelen
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification

PPA	Purchase price allocation
PPS	Publiek-Private Samenwerkingen
RCP	Representative Concentration Pathways
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SBTi	Science Based Targets initiative
SBTN	Science Based Targets for Nature
SDFR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden
SoSEAL	SOil Sealing by Enhanced Aluminum and DOM Leaching
TCFD	Task Force on Climate-Related Financial Disclosures
TNFD	Nature-related Financial Disclosures
TRIR	Total Recordable Injury Rate
TTW	Tank-to-wheel
UNGP's	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
V&G	Veiligheid en Gezondheid
VCA	Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers
VCS	Verified Carbon Standard
VGW	Veiligheid, gezondheid op het werk
VER's	Verified Emission Reductions
VOR	Verklaring omtrent Risicobeheersing
VRI's	Verkeersregelinstallaties
Wkb	Wet kwaliteitsborging voor het bouwen
Wmz	Wet melding zeggenschap
WSP	WerkgeverServicePunten
WTT	Well-to-tank
WTW	Well-to-wheel
WUR	Wageningen University & Research
zzp	Zelfstandige zonder personeel

Colofon

Het jaarverslag 2024 van Heijmans N.V. is te vinden op de website van Heijmans.

Contactpersonen:

[Robert Koolen \(rkoolen@heijmans.nl\)](mailto:rkoolen@heijmans.nl)

[Bart Boleij \(bboleij@heijmans.nl\)](mailto:bboleij@heijmans.nl)

[Claire Trügg \(ctrugg@heijmans.nl\)](mailto:ctrugg@heijmans.nl)

Consultancy, concept, design and realization: DartDesign, Amsterdam
iXBRL, PDF & website realisatie: F19 Digital Reporting

Publicatiedatum:
3 maart 2025

heijmans