

Jaarverslag Heijmans

2012

heijmans



**SMART
HIGHWAY**



Het jaarverslag 2012 van Heijmans N.V. is in digitale en interactieve vorm te vinden op jaarverslagheijmans.nl en als PDF op heijmans.nl

Publicatiedatum: 28 februari 2013

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

Inhoudsopgave

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Bericht van de voorzitter | 6 |
| Profiel Heijmans | 9 |
| Tien jaar Heijmans in kengetallen | 18 |
| Het aandeel Heijmans | 21 |
| Raad van bestuur | 27 |
| Raad van commissarissen | 29 |
| Strategische agenda 2012 | 31 |
| Operationele gang van zaken | 35 |
| Financiële gang van zaken | 43 |
| Human resource management | 59 |
| Duurzaamheid | 69 |
| Kwaliteit | 77 |
| Gedrag, integriteit en dilemma's | 83 |
| Corporate governance | 87 |
| Risicobeheersing | 95 |
| | |
| Bericht van de raad van commissarissen | 107 |
| Remuneratierapport | 117 |
| | |
| Bestuurdersverklaring | 121 |
| | |
| Jaarrekening | 123 |
| | |
| Resultaatbestemming | 213 |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 214 |
| Bijlagen | 216 |
| Begrippenlijst | 225 |

Bericht van de voorzitter



Bert van der Els
CEO Heijmans NV

Verandering

De economie van de eurozone kampte, net als voorgaande jaren, ook in 2012 met tegenwind. De bouw heeft het zwaar te verduren. Faillissementen zijn aan de orde van de dag en het consumentenvertrouwen is laag. De woningmarkt is tot stilstand gekomen. Met de aanstelling van het nieuwe kabinet in Nederland wordt de woningmarkt hervormd en investeringen in de infrastructuur vertraagd. De woningmarkthervorming zal op de middellange termijn gunstige gevolgen hebben voor doorstroming en vertrouwen, maar zal op de korte termijn leiden tot verdere daling van de huizenprijzen en tot terughoudendheid wat betreft investeringen. Met het inkrimpen van de investeringen in de infrastructuur wordt een belangrijke switch in beleid gemaakt. De bouw staat daarmee midden in een tijdperk van drastische veranderingen, de marktcondities veranderen nadrukkelijk.

Wonen, werken en verbinden

Het afgelopen jaar hebben we vanuit deze marktomstandigheden ons vizier dan ook verlegd. We zien kansen in deze gewijzigde marktcondities. We signaleren een aantal duidelijke trends die in al onze segmenten hun invloed hebben. De snelle toename van internet en draadloze communicatie maakt steeds meer slimme oplossingen mogelijk vooral voor onze klanten. Duurzame materialen en nieuwe technologie verlengen de levensduur van onze producten en geven steeds meer duurzame toepassingen. De schaalgrootte van contracten en de wens van onze klanten om integrale oplossingen, bijvoorbeeld PPP contracten, neemt snel toe. We anticiperen op deze veranderingen.

Wonen

In het segment wonen neemt het aandeel huurwoningen voor institutionele investeerders snel toe. In 2011 was dit aandeel circa 40%, in het afgelopen jaar is dit gegroeid naar circa 70%. De strategische alliantie met Syntrus Achema stelt ons mede in staat te anticiperen op de marktverandering van koop naar huur. Kenmerkend voor deze samenwerking is de vroegtijdige (ontwerp)technische inbreng, waardoor projecten beter afgestemd zijn op de uiteindelijke huurders. Een project als het CAN in Amsterdam is hiervan een voorbeeld. Naast de teruglopende koopwoningenmarkt zien we de investeringsruimte en behoefte naar nieuwe woningen sterk afnemen in de tweede helft van 2012, waardoor we genoodzaakt zijn de sector woningbouw te reorganiseren naar een centraal gestuurd bedrijf. Hiermee zijn ruim 250 arbeidsplaatsen komen te vervallen.

Werken

Utiliteit richt zich op een beperkt aantal markten. Binnen deze markten leveren wij projecten, waar techniek en bouw volledig geïntegreerd zijn. In de markten voor onderwijs, gezondheidszorg en de overheid is er nog steeds een duidelijke vraag. In commercieel vastgoed is de vraag sterk teruggelopen. Het afgelopen jaar is in de eerste helft van het jaar het management vervangen en de

projectenorganisatie van een aantal projecten gewijzigd. In de tweede helft van het jaar zijn we doorgedaan met het verbeteren van de kwaliteit van de werkvoorbereiding. Het managen van nieuwe contractvormen, zoals design&construct, met ontwerpverantwoordelijkheden, eist ander management en ervaring dan tot voor kort gevraagd werd. Dit proces kost tijd.

De gebouwen die we realiseren zijn complex, kennen hoge eisen ten aanzien van het gebruik en de levensduur en dus is gecombineerde kennis van installaties, onderhoud en bouw nodig. Heijmans realiseert in dit segment al meer dan 70% integraal. Ook hier is sprake van een centraal gestuurd bedrijf, met een gezamenlijke tenderorganisatie. Afgelopen jaar verwierven we het Nationaal Defensie Museum te Soesterberg, dat al in 2014 zijn deuren opent. Heijmans bouwt en onderhoudt dit nieuwe museum. Naast nieuwe projecten, nemen ook service en onderhoud een steeds nadrukkelijker plaats in. De zogenoemde 'recurring business' ontstaat uit langdurige en hechte klantrelaties. Ondanks alle inspanning is het financieel resultaat van Utiliteit over 2012 negatief. In de komende maanden zal de verbetering van kwaliteit, kennis en kunde enerzijds en de organisatie en de onverminderde aandacht voor risico- en projectmanagement anderzijds de resultaten stap voor stap en structureel moeten verbeteren.

Verbinden

Het marktsegment verbinden is meer dan ooit in beweging. Enerzijds blijvend een markt van kleine en zich herhalende klussen, anderzijds een markt van grote complexe werken zoals de reconstructie van het knooppunt Kerensheide van de A2. In dit werk is, met behoud van doorstroming, gewerkt in een zeer uitdagende omgeving. Kerensheide bevindt zich namelijk in het hart van de petrochemische industrie en dus vergt elke bouwbevinging een goede afstemming met de omgeving. Maar ook projecten als de nieuwe parkeergarage Vonk&Vlam in 's-Hertogenbosch, dat met behoud van de historische stadsmuur wordt gerealiseerd, of het project 'Water in de Gracht' in Sittard, waar midden in de binnenstad gebouwd wordt, vergen veel tijd en denkvermogen aan de tekentafel.

Vernieuwing

Ook hebben we in 2012 nieuwe innovaties gelanceerd die verstrekkende gevolgen voor ons vak hebben. De lichtgewicht brug over de A27, het windenergiesysteem IRWES en de Smart Highway met Studio Roosegaarde. Baanbrekende innovaties van Heijmans die laten zien dat de toekomst van de bouw steeds meer verschuift naar diezelfde tekentafel en gaat om het bieden van alternatieve oplossingen. Oplossingen die minder fossiele brandstoffen vragen, leiden tot een hoger comfort en integratie van aanpalende technieken. Deze vernieuwing realiseren we met partijen in het 'ecosysteem' van de bouw en techniek, zowel creatief als high tech van signatuur. In 2012 leverde dat ons onder andere een 'Dutch Design Award' voor best future concept op tijdens de dutch design week in Eindhoven.

Strategische agenda: creëren van waarde voor onze klanten

Het is deze beweging waarin wij veel kansen zien en onze toegevoegde waarde kunnen leveren. Tegelijkertijd hebben de marktomstandigheden van de afgelopen 4 jaar behoorlijke gevolgen gehad voor de bouw. Het roer moet om van aanbod, naar vraag gestuurd. We moeten veranderen, verscherpen en anticiperen. Maar het is niet alleen de markt die ons tot verandering dwingt. Het zijn ook faalkosten, inkoopkracht, eenduidigheid van processen en projectmanagement waar wij nog veel kunnen en moeten winnen. Dus we kijken ook nadrukkelijk naar verbetering van ons eigen handelen.

In het voorjaar van 2012 hebben we om deze redenen dan ook goed gekeken naar onze interne organisatie en de kansen die de markt ons biedt. Hieruit is geen nieuwe strategie voortgekomen, maar wel een belangrijk besef en daarmee een verscherping van inzet. De markt verandert, transitie is aan de orde van de dag. Om bestaansrecht te hebben en waarde te creëren, is het cruciaal toegevoegde waarde en de beste kwaliteit te leveren, want alleen dan blijven klanten voor je kiezen.

Als projectenorganisatie betekent dit dat risicomanagement, een gezonde kas en goede marges, cruciaal zijn. Voor klanten is het van belang dat processen en systemen afgestemd zijn op hun behoefte. Dit bereiken we via een drietal punten. Ten eerste versterken we onze kernactiviteiten wonen-werken-verbinden, door inkoopkracht te bundelen en te sturen op projectmanagement, en tendermanagement. Dit doen we aan de hand van een aantal implementatieprogramma's. Per programma zijn doelstellingen bepaald en is duidelijk welke omslag benodigd is. De implementatie stuurt op eenduidigheid, onderlinge vergelijkbaarheid van project en organisatie én beheersing van risico's. Zo zal 80% van onze inkoop centraal moeten gaan plaatsvinden en ziet dit programma toe op de doorvoering daarvan.

Ten tweede zullen we onze marktpositie in bestaande markten moeten versterken. Tot slot zullen we, naar maat en schaal, nieuwe kansen in de markt gaan benutten. Om de marktpositie zowel te versterken als nieuwe kansen te creëren, is het noodzakelijk de commerciële functie veel sterker te ontwikkelen. Commercieel management zal daarom, net als inkoop-, tender en projectmanagement een bestuurlijke verankering krijgen.

Onder één vlag

Dit vormt de strategische agenda voor Heijmans van 2012 tot 2016. Daarnaast zullen we als bedrijf in 2013, net als bij onze start in 1923, weer onder één vlag gaan ondernemen, zodat we aan herkenbaarheid en merkbeleving winnen. Samen met onze klanten en partners zal dit leiden tot steeds meer vernieuwende producten die ontstaan vanuit vroegtijdige samenwerking. Hiermee bieden we het juiste antwoord in deze tijd en onderscheiden we ons in de markt.

Bert van der Els
CEO Heijmans NV

Profiel Heijmans

Visie, missie en strategie

Visie

Heijmans bouwt aan de ruimtelijke contouren van morgen. Deze contouren worden meer en meer bepaald door het schaarser worden van ruimte, grondstoffen en andere resources. Dat vergt verandering, creativiteit en integratie van systemen. Ruimtelijke oplossingen van morgen gaan niet zozeer over meer en groter, maar over slimmer en efficiënter.

Missie

Het is onze missie om een voortrekkersrol te vervullen in het slimmer en efficiënter maken van de bouw in Nederland. Wij nemen hierbij de verantwoordelijkheid om verandering en innovatie te realiseren, partnerships aan te gaan en klanten zo van de beste inzichten te voorzien. Teneinde de op margegroei gefocuste strategie te realiseren en continueren streeft Heijmans op termijn naar een EBIT-marge in de realiserende sectoren van tussen de 3 en 4 %. In de ontwikkelende sectoren, met name Vastgoed, is de streefmarge circa 8%.

Strategie en ambitie 2012-2016

Ons doel is om de beste onderneming in onze sector te worden. Dat bereiken we door te sturen op continue verbetering van onze kernactiviteiten via bundeling van inkoopkracht, eenduidigheid in tendermanagement en het beste projectmanagement. Daarnaast zullen wij ons marktaandeel in bestaande markten door integratie van kennis en kunde verder vergroten. In nieuwe markten zullen we aan positie winnen via innovatie en samenwerking om deze ambitie te realiseren.

Toegevoegde waarde

Heijmans onderscheidt zich door vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen te bedenken en deze vanuit de integratie van kennis en kunde te realiseren. Ons werk begint aan de tekentafel en strekt zich uit tot beheer en onderhoud. Wij combineren high tech kennis en creativiteit tot vernieuwende producten, diensten en concepten die we breed toepassen. Met telkens een andere lokale verschijningsvorm, maar allemaal vanuit dezelfde kennis en kunde bedacht. Heijmans positioneert zich als een uitgesproken vernieuwende speler in de markt.

Geschiedenis

De historie van Heijmans gaat terug tot het jaar 1923, toen Jan Heijmans in Rosmalen zijn stratenmakersbedrijf startte. De naoorlogse wederopbouw geeft hem volop de kans te groeien, door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. De eerste bedrijfsovername is in deze periode een feit en markeert het begin van een enorme groei en veelzijdigheid. In 1993 krijgt Heijmans een notering aan de Amsterdam Exchanges. Daarmee boort het bedrijf een nieuwe bron van kapitaal aan, die verdere groei en overnames mogelijk

maakt. De koers van de onderneming is vanaf medio 2008 ingrijpend gewijzigd. De ingezette koerswijziging, de 'turnaround', concentreerde zich op een aantal pijlers: zekerstelling van de financiering, verkoop van de buitenlandse activiteiten, terugschaling van de vastgoed- en woningbouwactiviteiten, positionering van utiliteitsbouw en installatietechniek als nichespeler, verbetering van resultaten in de wegenbouw en reductie van overheadkosten.

Marktgebieden en thema's

Heijmans richt zich op een drietal marktgebieden: wonen, werken en verbinden. Binnen die marktgebieden zijn we actief met een vijftal sectoren, te weten Vastgoed en Woningbouw (wonen), Utiliteit (werken), Wegen en Civiel (verbinden). Alle sectoren worden centraal aangestuurd zodat samenwerking, synergie, schaal, kennis en kunde optimaal benut worden.

Activiteiten

Vastgoed

Vastgoed richt zich op gebiedsontwikkeling van zowel grootschalige als kleinere projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden en is daarbij actief als initiator, ontwikkelaar en verkoper van voornamelijk woningen. Dit gebeurt vanuit het vastgoedbedrijf, dat bestaat uit een drietal locaties met een centrale aansturing. Hoogwaardige kennis van gebiedsontwikkeling is gebundeld in één gebiedsontwikkelingsorganisatie.

Woningbouw

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

Utiliteit

Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties, en realiseert huisvesting in de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi-)overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie (zoals laboratoria) en datacenters. Utiliteit werkt vanuit regionale vestigingen met een centrale aansturing.

Wegen

Wegen richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van infrastructuur gericht op mobiliteit voor de weggebruiker en het netwerk van wegen in Nederland en België, maar ook de inrichting van de openbare ruimte. Dit kunnen wegen en ondergrondse infra betreffen maar ook alle installaties en techniek (zoals verlichting, camera- en verwijssystemen) in en om wegen en openbare ruimte heen. De Wegen organisatie kent een aantal kennisvelden en ondersteunende disciplines. Het betreft ingenieursdiensten, gericht op engineering en design&construct, asset management en specialismen. Infra België richt zich vooral op wegenbouw, onderhoudscontracten en PPS-projecten (publiek private samenwerkingen). De Belgische activiteiten versterken daarmee de Nederlandse infra activiteiten. De Duitse dochteronderneming Overmann is gespecialiseerd in bouw en wegenbouw.

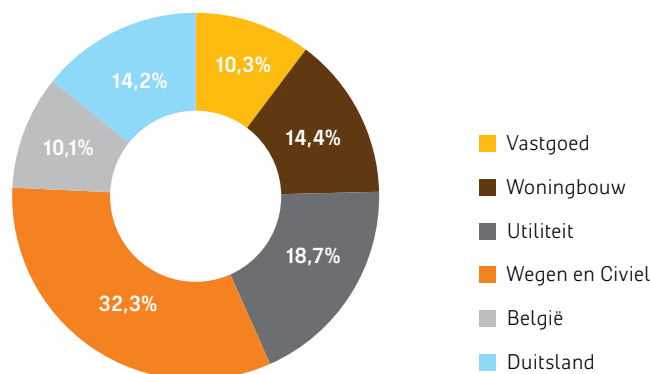
Civiel

Civiel richt zich op de locatiegebonden, boven- en ondergrondse infrastructuur, zoals viaducten, tunnels, kabels, leidingen, energievoorzieningen, sluizen en waterzuiveringen. Focus ligt op ontwerp, realisatie en beheer & onderhoud. De ontwikkeling van smart grids in Nederland ziet Heijmans als een kans om zich als 'smart builder' verder te onderscheiden. Franki, de Duitse dochteronderneming versterkt de integrale kwaliteit van Civiel door samenwerking op gespecialiseerde funderingsonderdelen en projecten. Van den Berg, de Belgische dochteronderneming, is gespecialiseerd in service- en nieuwbouwcontracten op het gebied van de energie-, water- en electriciteit- infrastructuur.

Overzicht bedrijfsprofiel: activiteiten vs landen

| | Wonen | Werken | Verbinden |
|-----------|-------|--------|-----------|
| Nederland | • | • | • |
| Belgie | • | | • |
| Duitsland | • | | • |

Opbrengsten 2012 naar activiteit



Visie corporate governance

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

Strategie en corporate governance

Heijmans heeft de ambitie om de beste speler in de branche te worden. Dit bereiken we door de bedrijfsactiviteiten via onder andere inkoop, tender- en projectmanagement te verbeteren en daarnaast ons marktaandeel in bestaande markten te vergroten en in aanpalende markten te groeien. Daarvoor is een cultuur van discipline en eenheid nodig. Heijmans onderschrijft het belang van een goede corporate governance en gedragscode om haar bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken. En streeft er zodoende naar de hoogste normen in governance te hanteren. Dat betekent dat Heijmans wetgeving naleeft, respecteert, erop toeziet alsook richtlijnen volgt en initieert die branchebreed en voor de onderneming specifiek gelden. Daarnaast betekent dit dat Heijmans streeft naar optimale integriteit en transparantie omtrent haar handelen en besluitvorming richting stakeholders, een permanente dialoog met stakeholders en gelijktijdige en toegankelijke informatieverspreiding.

Bestuur, toezicht en management

Heijmans is een naamloze vennootschap die bij wet is onderworpen aan het structuurregime. Dit houdt onder andere in dat het bestuur bestuurt en dat toezicht op het bestuur wordt uitgeoefend door de raad van commissarissen. Heijmans is georganiseerd via een two-tier board. De raad van commissarissen en het bestuur van Heijmans hebben hun voorkeur voor het handhaven van een two-tier board uitgesproken.

Bestuur

De raad van bestuur stelt de strategie van de onderneming vast en stuurt het operationele management, bijgestaan door concerndirecteuren, aan. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen en de uitvoering van de strategie, voorts is zij verantwoordelijk voor het resultaat en de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Daarnaast is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de onderneming. De control- en besturingssystemen vertalen zich in kwartaal- en managementrapportages en reviewmeetings

met het management. Het functioneren van het bestuur wordt periodiek door de raad van commissarissen geëvalueerd. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Toezicht

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

Zeggenschap

Certificaten van aandelen Heijmans worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De certificaten van aandelen zijn genoteerd aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK. De raad van bestuur en de raad van commissarissen hebben dit jaar nog eens benadrukt dat vooralsnog wordt vastgehouden aan certificering van aandelen. Stichting AK heeft dit ook aangegeven tijdens de Vergadering van Certificaathouders op 23 november jongstleden.

Medezeggenschap

De medezeggenschap door werknemers is vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden. Hieraan is invulling gegeven door de Europese Ondernemingsraad, ondernemingsraden in België en Duitsland en de Centrale Ondernemingsraad in Nederland met zeven ondernemingsraden op sectorniveau. Deze raden vertegenwoordigen de werknemers door wie zij zijn gekozen in het overleg met het bestuur van de onderneming. De zittingsduur van de huidige ondernemingsraden loopt af en in mei 2013 volgen verkiezingen waarbij tevens een wijziging van de medezeggenschapsstructuur zal plaatsvinden.

Bedrijfscultuur

In 2011 heeft Heijmans een nieuwe gedragscode, 'de kr8 van Heijmans', geïmplementeerd. Deze nieuwe code sluit aan op de laatste inzichten in de branche en geeft aan de hand van acht kernwaarden aan wat Heijmans van haar medewerkers verwacht. In 2012 is een start gemaakt met de transformatie van een multibrandstructuur naar een monobrandstructuur. Dat betekent concreet dat alle labels overgaan naar het merk 'Heijmans'. Met deze stap wordt richting gegeven aan meer samenwerking en integraliteit binnen de onderneming, als één van de belangrijke kernwaarden van Heijmans. In 2013 zal deze omzetting verder zijn beslag krijgen.

Instrumenten corporate governance

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

Stakeholdersanalyse en inzet instrumenten

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

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

Accenten instrumenten 2012

Integriteit en gedragscode

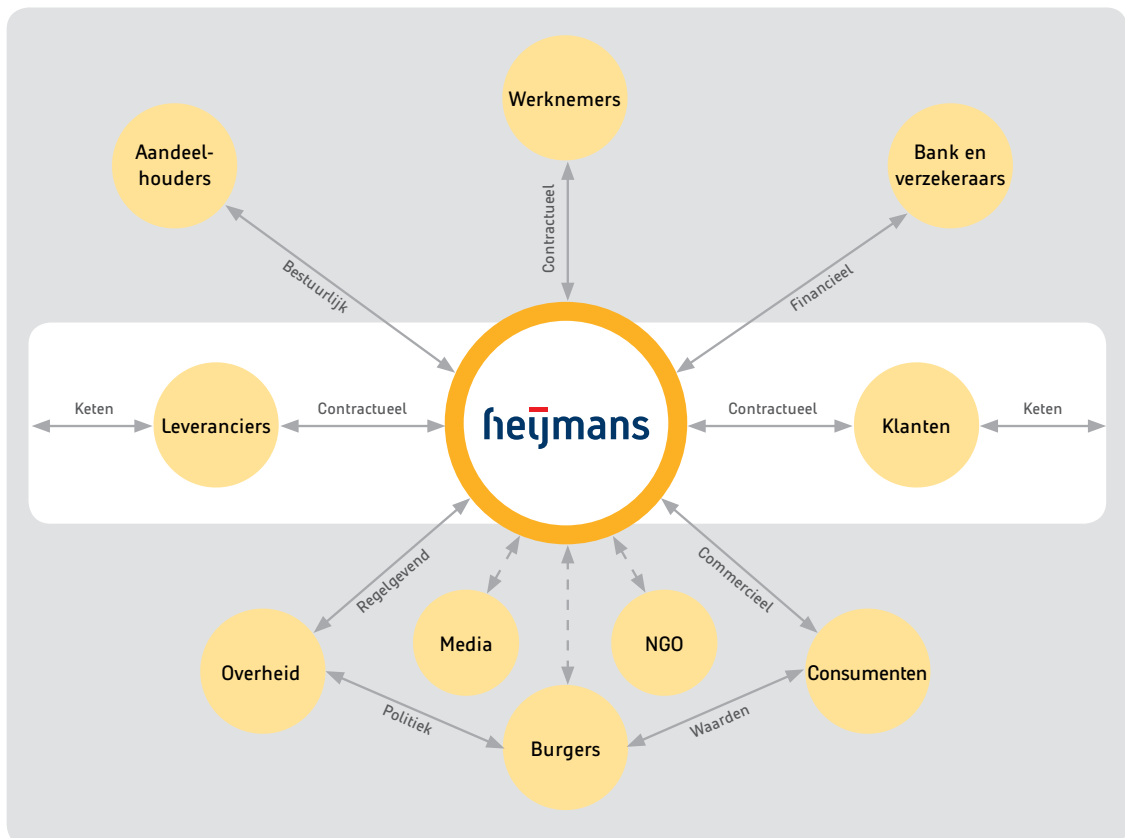
Net als in 2011 is ook in 2012 een integriteitcommissie actief die halfjaarlijks issues, dilemma's en thema's bespreekt en op basis daarvan aanbeveling doet ter aanpassing van beleid of het instellen van trainingen. Net als in 2011 is ook in 2012 een groot deel van het management getraind ter zake integriteit. Als voorbeeld is een toolkit samengesteld met relevante dilemma's, die ook zijn besproken tijdens de scholingsdagen van de directe medewerkers. Alle nieuwe medewerkers krijgen deze training tijdens de introductiebijeenkomsten van nieuwe

medewerkers. Het voorjaarsnummer van het personeelsblad van Heijmans stond volledig in het teken van integriteit, nadat vanaf het najaar van 2011 alle medewerkers via intranet en Yammer waren uitgedaagd te reageren op stellingen omtrent gedrag en integriteit.

Stakeholdersdialoog

In 2012 heeft Heijmans op een aantal wijzen de dialoog met stakeholders geïntensiveerd, onder andere via:

- **Stakeholdersbijeenkomsten:** voor de kwalitatieve strategische speerpunten in het beleid (kwaliteit, duurzaamheid en diversiteit) organiseert Heijmans jaarlijks stakeholdersbijeenkomsten. Hierin is een afspiegeling van de relevante stakeholders aanwezig. Primaire doel is het beleid toe te lichten, te bediscussiëren en naar aanleiding van de inbreng deze te verscherpen. Concreet heeft Heijmans in 2012 een webinar duurzaamheid (waarin duurzame innovatie centraal stond met de Smart Highway als inspirerend voorbeeld), een stakeholdersbijeenkomst duurzaamheid Wegen en Civiel, een aantal diversiteitsmiddagen en een LEAN6sigma jaarevent voor medewerkers, toeleveranciers en klanten georganiseerd.



- **Roadshows en conferenties:** ten behoeve van de dialoog met aandeelhouders heeft Heijmans op verschillende momenten contact met haar aandeelhouders. Niet alleen via de algemene aandeelhoudersvergadering en reguliere meetings met grootaandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties en roadshows waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en nieuwe aandeelhouders.
- **Projectbijeenkomsten voor aandeelhouders:** afgelopen jaar heeft Heijmans een aantal projecten met verschillende groepen aandeelhouders bezocht.
- **Klantenmeetings:** afgelopen jaar heeft Heijmans een relatiedag gehouden voor klanten.

Transparantie en interactie

Technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat informatie en communicatie steeds sneller gaat en voor velen toegankelijk is. Via bijvoorbeeld Twitter en Facebook wordt informatie geplaatst, gedeeld binnen groepen en zo publiek gemaakt. Het inspelen en aansluiting hebben op deze sociale media is cruciaal voor ondernemingen om transparantie en interactie te betrachten. Dit doet Heijmans onder andere via webinars, Yammer, Twitter, Facebook en het eigen blog overruimte.nl. Eind 2011 is Heijmans gestart met dit blog om verschillende thema's binnen haar werkveld uit te diepen en in dialoog te gaan met stakeholders. Het betreft thema's als duurzaamheid, gebiedontwikkeling, productinnovatie, diversiteit en mobiliteit. Het blog is in 2012 meer dan 60.000 keer bezocht.



**NATIONAAL
MILITAIR
MUSEUM
SOESTERBERG**

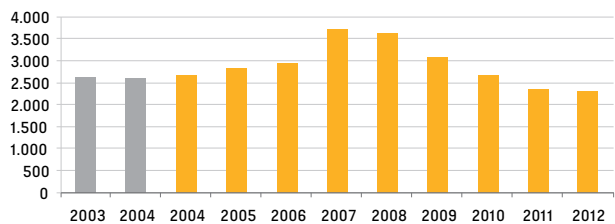
Tien jaar Heijmans in kengetallen

| Kengetallen | 2012 IFRS | 2011 IFRS | 2010 IFRS | 2009 IFRS | 2008 IFRS | 2007 IFRS | 2006 IFRS | 2005 IFRS | 2004 IFRS | 2004 NL GAAP | 2003 NL GAAP |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Resultaat x € miljoen | | | | | | | | | | | |
| Opbrengsten | 2.318 | 2.361 | 2.680 | 3.079 | 3.631 | 3.732 | 2.942 | 2.835 | 2.672 | 2.594 | 2.604 |
| Operationeel resultaat ¹ | -89,2 | -35,7 | 48,4 | -6,5 | -13,6 | 88,2 | 117,2 | 128,8 | 80,6 | 85,4 | 97,4 |
| Winst na belastingen | -89,3 | -37,6 | 15,7 | -40,4 | -34,1 | 56,4 | 82,5 | 87,1 | 40,1 | 44,9 | 60,0 |
| Vermogen x € miljoen | | | | | | | | | | | |
| Activa | 1.386 | 1.554 | 1.600 | 1.853 | 2.220 | 2.205 | 2.130 | 1.906 | 2.011 | 1.585 | 1.518 |
| Gemiddeld geïnvesteerd vermogen | 551 | 636 | 683 | 722 | 824 | 960 | 952 | 892 | 995 | 883 | 899 |
| Eigen vermogen | 323 | 416 | 455 | 426 | 371 | 462 | 442 | 389 | 284 | 457 | 446 |
| Netto schuld | 154 | 103 | 178 | 223 | 331 | 366 | 497 | 403 | 515 | 197 | 344 |
| Kasstroom x € miljoen | | | | | | | | | | | |
| Operationeel | -44 | -6 | 74 | -5 | 80 | 259 | -30 | 109 | 245 | 219 | 59 |
| Investering | -26 | 42 | -34 | 30 | 0 | -88 | -39 | -13 | -15 | -38 | -64 |
| Financiering | 8 | -19 | -131 | -183 | 63 | -126 | 77 | -85 | -167 | -75 | -5 |
| Kasstroom | -62 | 17 | -91 | -158 | 143 | 45 | 8 | 11 | 63 | 106 | -10 |
| Verhoudingsgetallen in % | | | | | | | | | | | |
| Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen | -16,2 | -5,6 | 7,1 | -0,9 | -1,7 | 9,2 | 12,3 | 14,5 | 11,1 | 13,1 | 12,5 |
| Resultaat na belastingen: | | | | | | | | | | | |
| - als % eigen vermogen | -27,6 | -9,0 | 3,5 | -9,5 | -9,2 | 12,2 | 18,7 | 22,4 | 14,0 | 10,0 | 13,7 |
| - als % opbrengsten | -3,8 | -1,6 | 0,6 | -1,3 | -0,9 | 1,5 | 2,8 | 3,1 | 1,5 | 1,7 | 2,3 |
| Solvabiliteit op basis van garantievermogen | 28,1% | 31,0% | 32,6% | 26,6% | 19,7% | 23,9% | 23,8% | 23,9% | 19,6% | 35,8% | 36,7% |
| Aantal aandelen x 1.000 | | | | | | | | | | | |
| Ultimo | 17.328 | 16.956 | 16.851 | 16.851 | 24.073 | 24.073 | 24.073 | 24.073 | 22.438 | 22.438 | 22.438 |
| Gemiddeld | 17.191 | 16.917 | 16.851 | 12.504 | 8.156 | 24.073 | 24.073 | 23.696 | 22.438 | 22.438 | 22.438 |
| Gegevens per aandeel² x € 1 | | | | | | | | | | | |
| Eigen vermogen | 18,79 | 24,53 | 27,00 | 25,28 | 15,41 | 19,21 | 18,35 | 16,42 | 12,66 | 20,37 | 19,88 |
| Operationeel resultaat | -5,19 | -2,11 | 2,87 | -0,39 | -0,56 | 3,66 | 4,87 | 5,43 | 3,59 | 3,81 | 4,34 |
| Resultaat na belastingen | -5,19 | -2,22 | 0,93 | -3,23 | -4,18 | 2,34 | 3,43 | 3,67 | 1,79 | 1,70 | 2,37 |
| Dividend | 0,25 | 0,35 | 0,35 | 0,00 | 0,00 | 1,45 | 1,45 | 1,45 | 1,22 | 1,22 | 1,22 |
| Koersinformatie x € 1 | | | | | | | | | | | |
| Slotkoers ultimo | 7,05 | 8,19 | 15,05 | 12,21 | 3,40 | 25,83 | 41,66 | 36,49 | 24,10 | 24,10 | 19,10 |
| Hoogste koers | 9,68 | 23,90 | 15,25 | 21,18 | 27,52 | 47,19 | 43,75 | 40,80 | 24,34 | 24,34 | 19,81 |
| Laagste koers | 5,25 | 6,58 | 10,70 | 9,49 | 3,36 | 22,97 | 35,49 | 24,44 | 17,64 | 17,64 | 13,20 |
| Overige gegevens | | | | | | | | | | | |
| Orderportefeuille (x € miljoen) | 2.026 | 2.192 | 2.188 | 2.597 | 3.004 | 3.248 | 3.196 | 2.559 | 2.362 | 2.350 | 2.341 |
| Medewerkers (gemiddeld aantal) | 8.242 | 8.384 | 8.839 | 9.980 | 11.311 | 10.119 | 9.162 | 9.336 | 9.839 | 9.839 | 10.011 |

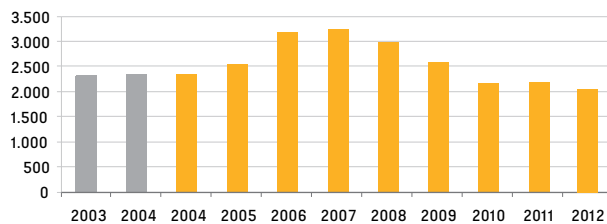
¹ Voor de waarderings- en presentatieverschillen tussen IFRS en NL GAAP wordt verwezen naar het jaarverslag 2005 en de jaarrekening 2005.

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

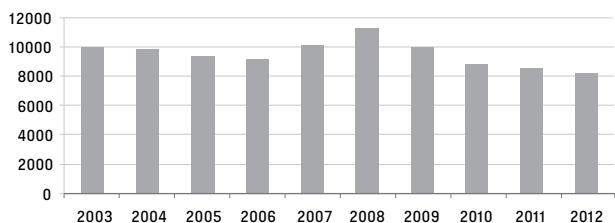
Opbrengsten (in € mln.)



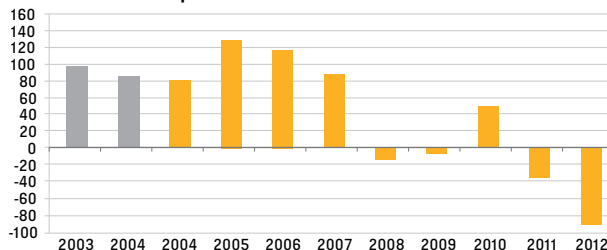
Orderportefeuille (in € mln.)



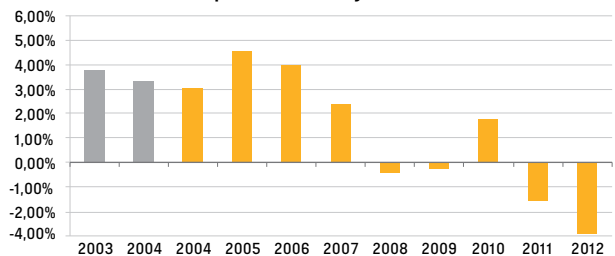
Aantal medewerkers gemiddeld



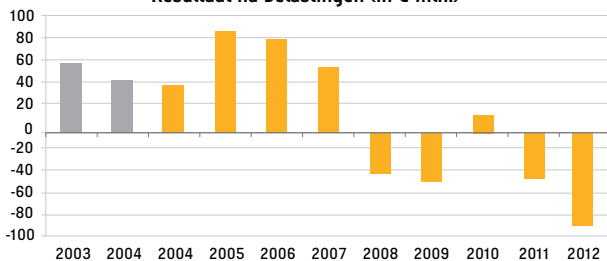
Operationeel resultaat (in € mln.)



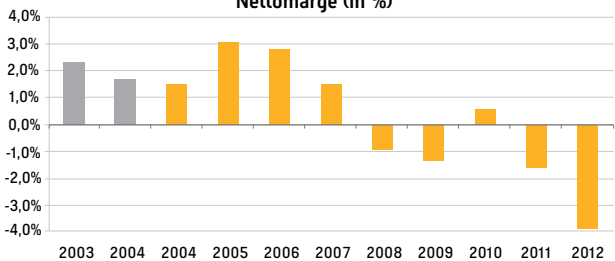
Operationele marge (in %)



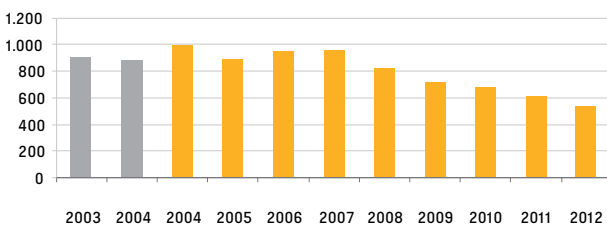
Resultaat na belastingen (in € mln.)



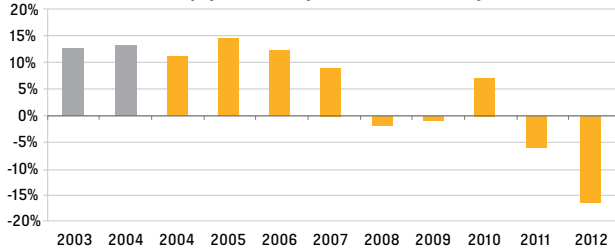
Nettomarge (in %)



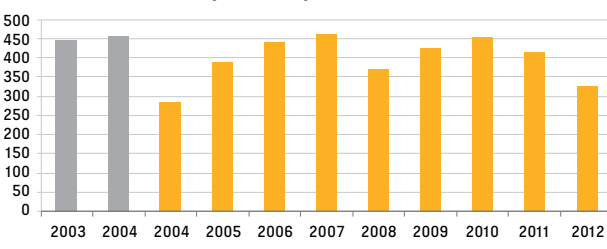
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen



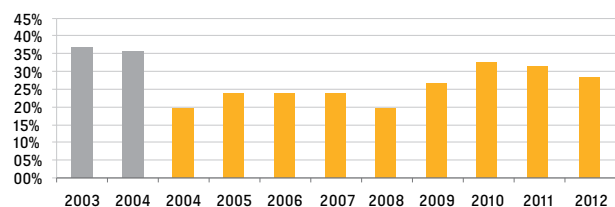
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



Eigen vermogen (in € mln.)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



IFRS
NL GAAP

NOORD-ZUIDLIJN AMSTERDAM



Het aandeel Heijmans

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2012 als volgt samengesteld:

| Aandelen x 1.000 stuks | Maatschappelijk kapitaal | | Geplaatst kapitaal | |
|---------------------------------------------|--------------------------|--------|--------------------|--------|
| | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 |
| Gewone aandelen | 35.100 | 35.100 | 17.328 | 16.956 |
| Cumulatief preferente financieringsaandelen | 7.000 | 7.000 | 6.610 | 6.610 |
| Preferente beschermingsaandelen | 8.000 | 8.000 | - | - |
| | 50.100 | 50.100 | 23.938 | 23.566 |

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 17.328.330 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam.

Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.

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

| Aandelen x 1.000 stuks | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Geplaatst 1 januari | 16.956 | 16.851 | 16.851 | 24.073 | 24.073 |
| Emissie | - | - | - | 144.435 | |
| Stock dividend | 372 | 105 | | | |
| Subtotaal | 17.328 | 16.956 | 16.851 | 168.508 | 24.073 |
| Afname a.g.v. reverse stock split | - | - | - | -151.657 | |
| Geplaatst 31 december | 17.328 | 16.956 | 16.851 | 16.851 | 24.073 |
| Geplaatst gemiddeld jaar | 17.191 | 16.917 | 16.851 | 12.504 | 8.156 |
| Resultaat per aandeel x € 1,00 | -5,19 | -2,22 | 0,93 | -3,23 | -4,18 |
| Dividend per aandeel x € 1,00 | 0,25 | 0,35 | 0,35 | - | - |
| Pay out ratio % | - | - | 38% | 0% | 0% |

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

| Beursnotering Heijmans | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|----------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Slotkoers ultimo (in €) | 7,05 | 8,19 | 15,05 | 12,21 | 3,40 |
| Hoogste koers (in €) | 9,68 | 23,90 | 15,25 | 21,18 | 27,52 |
| Laagste koers (in €) | 5,25 | 6,58 | 10,70 | 9,49 | 3,36 |
| Dividendrendement op slotkoers (in %) | 3,5% | 4,3% | 2,3% | 0,0% | 0,0% |
| Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln) | 122 | 139 | 254 | 206 | 82 |
| Gemiddelde dagomzet (in stuks) | 76.045 | 106.867 | 82.107 | 232.732 | 171.181 |

Cumulatief preferente financierings aandelen B

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

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2012 toegenomen als gevolg van het uitkeren van stockdividend (mei 2012). Het stemrecht voor één cumulatief preferent financierings aandeel B is 1,278 stemmen per preferent aandeel. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2012 als volgt samengesteld:

| | Geplaatst Kapitaal | | (Potentieel) Stemrecht | |
|--------------------------------|--------------------|---------------|------------------------|---------------|
| | Aantal | % | Aantal | % |
| Gewone aandelen | 17.328.337 | 78,9% | 519.850.110 | 98,4% |
| Waarvan gecertificeerd | 17.328.330 | 78,9% | 519.849.900 | 98,4% |
| Niet gecertificeerd | 7 | 0,0% | 210 | 0,0% |
| Certificaten | 17.328.330 | 78,9% | 519.849.900 | 98,4% |
| Cumulatief preferente aandelen | 6.610.000 | 21,4% | 8.447.580 | 1,6% |
| Totaal ultimo boekjaar | 23.938.337 | 100,0% | 528.297.690 | 100,0% |

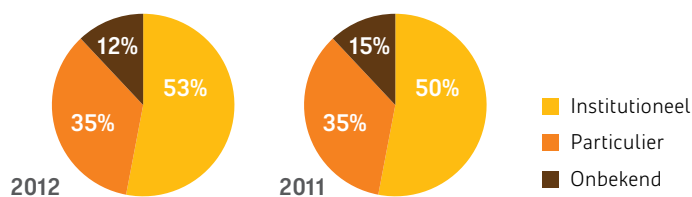
Per 31 december 2012 hebben, mede volgens het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 5% of meer:

| Belangen Heijmans | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| | Kapitaalbelang (%) | Potentieel stemrecht (%) | Kapitaalbelang (%) | Potentieel stemrecht (%) |
| Delta Lloyd Levensverzekering N.V. | 15,10% | 7,21% | 15,02% | 6,94% |
| Kempen Capital Management N.V. | 6,38% | 0,48% | 6,49% | 0,49% |
| Van Lanschot Participaties B.V. | 5,01% | 0,65% | 5,03% | 0,57% |
| ASR Nederland N.V. | 5,34% | 6,65% | 5,01% | 6,28% |
| Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V. | 6,60% | 8,23% | 5,00% | 6,26% |
| FIL Ltd.* | 9,01% | 11,23% | 4,96% | 6,20% |
| | 47,44% | 34,45% | 41,51% | 26,74% |
| Overige belangen < 5% | 52,56% | 65,55% | 58,49% | 73,26% |
| Totaal | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

* Note: Betreft meldingen bij AFM register voor FIL Ltd. en FMR LLC

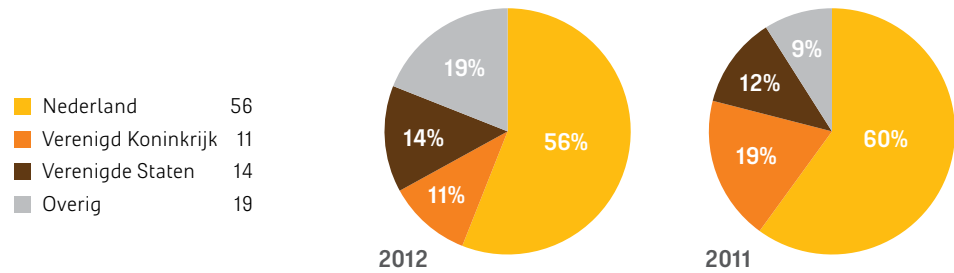
Op basis van door bankinstellingen, custodians (bewaarders van aandelen) en informatiediensten beschikbaar gestelde informatie is de spreiding van het aandelenbezit als volgt weer te geven:

Spreiding aandelen



Gedurende het verslagjaar 2012 stijgt het (geschatte) belang gehouden door institutionele beleggers licht naar 53% van het aantal uitstaande (certificaten van) aandelen. De geografische verdeling van de (certificaten van) aandelen in handen van institutionele beleggers is als volgt weergegeven:

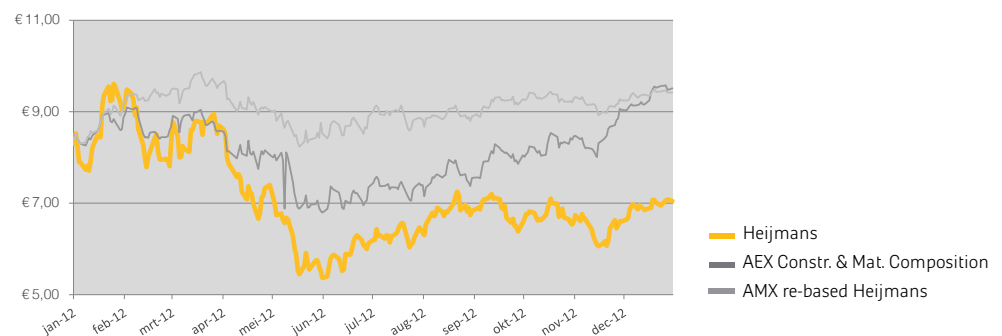
Geografische verdeling aandelen



Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt 56% in Nederland gehouden. Dit is een daling ten opzichte van ultimo 2011 (60% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2012 van het gewoon aandeel bedraagt € 7.05. Dit is een daling van ruim 13% ten opzichte van de koers bij aanvang van het boekjaar 2012. De koersdaling van jaar op jaar is groter dan de daling van de AMX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2012 zowel ten opzichte van de AMX-index als ten opzichte van haar Nederlandse peers in de AEX Constr. & Mat. Composition.



Financiële agenda

Voor 2013-2014 zijn de volgende (publicatie)data geagendeerd:

| Datum | Evenement | Tijdstip |
|------------------|-----------------------------------------|------------|
| 17 april 2013 | Algemene Vergadering van Aandeelhouders | 14.00 uur |
| 08 mei 2013 | Trading update | vóór beurs |
| 21 augustus 2013 | Publicatie halfjaarcijfers 2013 | vóór beurs |
| 07 november 2013 | Trading update | vóór beurs |
| 27 februari 2014 | Publicatie jaarcijfers 2013 | vóór beurs |
| 16 april 2014 | Algemene Vergadering van Aandeelhouders | 14:00 uur |



De raad van bestuur

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

Nederlandse nationaliteit; aangewezen als voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012 en voordien benoemd tot vice-voorzitter en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 28 april 2010. Hij was daarvoor conerndirecteur Utiliteitsbouw en Techniek bij Heijmans.

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

Bij Burgers Ergon was hij vanaf 1999 algemeen directeur.

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

Mr. M.C. (Mark) van den Biggelaar Mf (1968), cfo en lid raad van bestuur

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

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

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

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

Nederlandse nationaliteit; benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012. Is vanaf 1992 werkzaam bij Heijmans in diverse functies en was vanaf 2008 conerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans.

Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling.

Nevenfuncties: lid van de raad van toezicht Stichting Waarborgfonds Koopwoningen (SWK) en bestuurslid Vereniging Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM).

Raad van bestuur

Van links naar rechts:

Mark van den Biggelaar,

CFO en lid raad van bestuur;

Bert van der Els,

voorzitter raad van bestuur;

Ton Hillen

lid raad van bestuur



De raad van commissarissen

(per 31.12.12)

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

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

Herbenoemd in 2011. Aftredend in 2014.

Belangrijkste nevenfuncties: vice-voorzitter raad van commissarissen AVEBE U.A., lid raad van commissarissen en voorzitter van Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO), voorzitter raad van toezicht Stichting Nyenrode, lid raad van toezicht Beheer Fries Museum / het Prinsessehof, Leeuwarden en non-executive director Pierre & Vacances SA, Paris.

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig algemeen directeur van NS Poort.

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

Aftredend in 2014.

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

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. Daarvoor was de heer Van Gelder voorzitter van de raad van bestuur van Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. per 1 juli 2010.

Aftredend in 2014.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Atlas Services Group, vice-voorzitter raad van commissarissen SBM Offshore N.V., lid raad van commissarissen Koninklijke Ten Cate N.V., lid raad van advies Value Enhancement Partners en voorzitter van de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO).

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

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

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

Herbenoemd in 2012. Aftredend in 2016.

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

De raad van commissarissen

Van links naar rechts:

Pamela Boumeester;

Ron Icke;

André Olijslager,

voorzitter;

Sjoerd van Keulen,

vice-voorzitter;

Rob van Gelder.

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

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

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

Herbenoemd in 2011. Aftredend in 2015.

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

Strategische agenda 2012

De markt in de bouwsector is het afgelopen jaar onverminderd uitdagend geweest. Het consumentenvertrouwen blijft laag, waardoor de woningmarkt tot stilstand is gekomen. Hervorming van de woningmarkt kan op de lange termijn voor doorstroming en dynamiek zorgen, echter op de korte termijn zullen huizenprijzen eerder dalen dan stijgen. Daarbij komt nog dat het investeringsniveau van corporaties laag is en de financierbaarheid van woningen onder druk staat. Kortom: echte verbetering in de markt is komend jaar nog niet te verwachten. Daarnaast bezuinigt de rijksoverheid op uitgaven in de infrasector. Feit is dat de markt verkleint, er behoorlijke druk op marges ontstaat en de concurrentie wordt vergroot.

De enige manier om een duurzame positie in te nemen in deze sterk concurrerende markt, is door toegevoegde waarde te bieden, zodat klanten voor je kiezen. Hiervoor is het nodig de beste kwaliteit voor klanten te leveren. Dat vergt het op orde brengen van processen, terugdringen van faalkosten, benutten van inkoopkracht en een duidelijke focus op kansrijke klant- en marktsegmenten. Dit is de basis van de strategische agenda van Heijmans.

Strategie 2012-2016: het beste bouwbedrijf van Nederland

De koers van de onderneming is in 2008 ingrijpend gewijzigd. Het merendeel van de pijlers van deze turnaround is inmiddels gerealiseerd. In het voorjaar van 2012 is de strategie van de onderneming, mede gezien de marktontwikkelingen, opnieuw bezien. Op basis hiervan is de strategie gericht op integraliteit van disciplines, kennis en kunde als ook de focus op toegevoegde waarde bevestigd. Een verdere aanscherping op de kernactiviteiten, het verbeteren van marktaandeel en verzilveren van kansen in nieuwe markten is uit deze analyse ook naar voren gekomen.

Strategische aandachtspunten

Commercieel management

Op basis van bovenstaande speerpunten is eveneens een focus op commercie van belang om de strategie te realiseren. Hierin zullen klantgroepen en accountmanagement, productlijnen en het richten op toegevoegde waarde centraal staan. Het programma is via een interne sales conferentie aan het einde van 2012 gestart.

Tendermanagement

In het gevoerde 'marge boven volume' beleid heeft de keuze voor aanbestedingen en selecties centraal gestaan. Het programma tendermanagement voorziet naast deze inhoudelijk keuzes op marge, ook in het eenduidig ontwikkelen van processen ten behoeve van de gewenste commerciële focus en acquisitie-inspanningen alsmede het benoemen van 'Go/No Go' momenten. Het programma is in het najaar van 2012 gestart.

Projectmanagement

Projectmanagement is een voortdurend aandachtspunt voor de realisatie van de strategie. Het programma projectmanagement is er op gericht tot eenduidige processen te komen, met een herkenbare Heijmans signatuur: 'alles in één keer goed'. Hiervoor is goede engineering, voorbereiding en een scherpe procesbeheersing nodig. De onderzoeksfase is in het najaar van 2012 gestart.

Inkoop

Het stroomlijnen van het inkoopproces door het bundelen van inkoopkracht via centrale coördinatie en kennis, verbinden van kwaliteitscriteria aan leveranciers en het maken van afspraken voor de toekomst, zorgt voor een verdere professionalisering van de inkoopkracht en het benutten van schaalvoordelen. Het programma is in het najaar 2012 gestart en bestaat onder andere uit het benoemen van specifieke inkoopstrategieën.

Financiële strategie

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

Uitvoering strategie in 2012

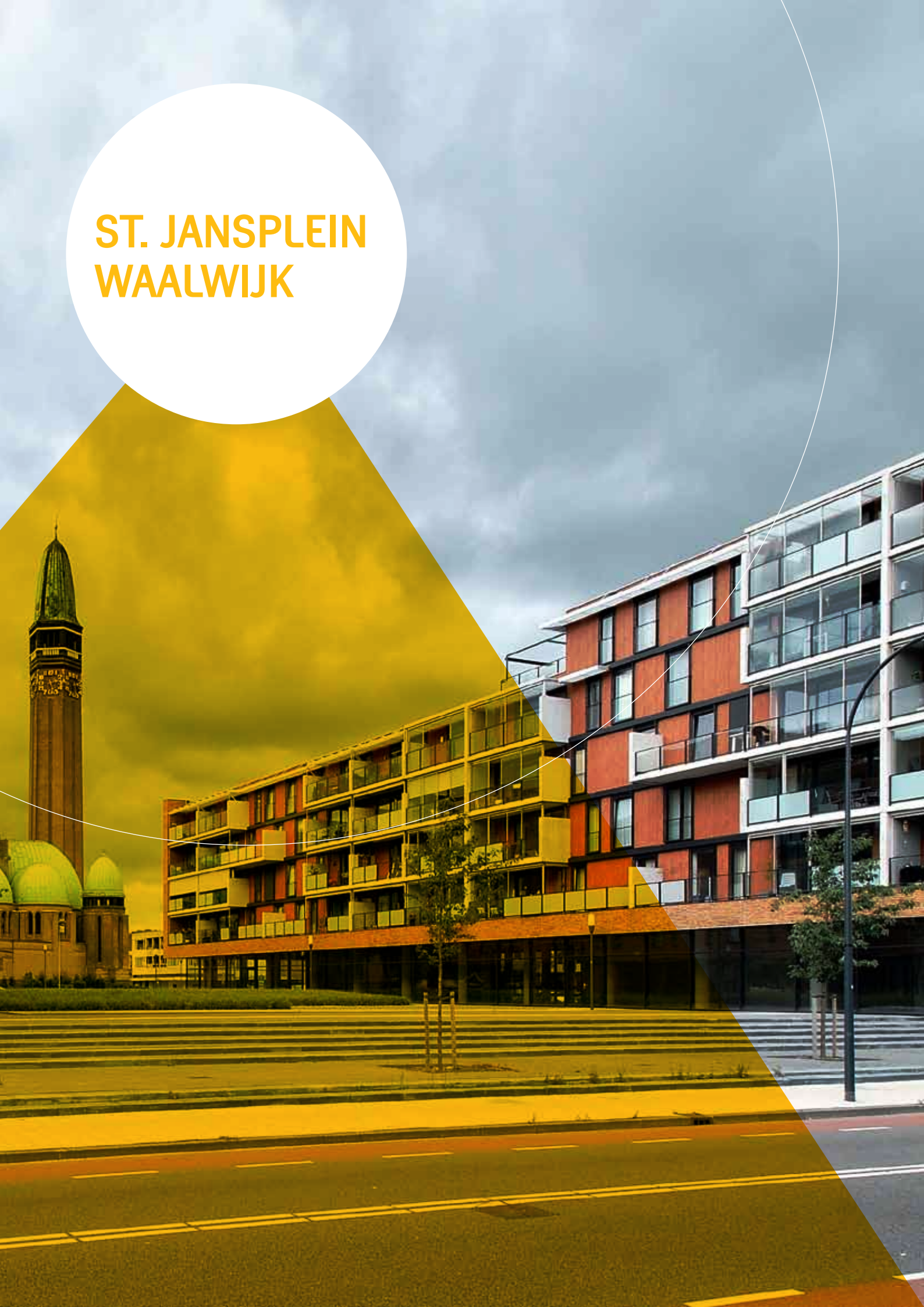
Concreet zijn gedurende 2012 de volgende stappen gezet ter uitvoering van de strategie:

- **Improve the core:** het betreft de verbetering van de kernactiviteiten en -processen van de onderneming, daarvoor is een viertal programma's gestart. Ten eerste is een stuurgroep tendermanagement opgezet en vanuit verschillende expertises gekeken naar 'best practice' daaropvolgend is het tenderproces gestroomlijnd en gecentraliseerd. Dit zal in 2013 geïmplementeerd worden. Ten behoeve van de centralisatie van inkoop zijn productgroepen en targets vastgesteld, die vanaf eind 2012 worden geïmplementeerd. Ten behoeve van het projectmanagement is in 2012 een onderzoeksfase gestart naar de stroomlijning en verbetering ervan.
- **Sales:** binnen de sector Wegen is afgelopen jaar 'commercie' sterk geprofessionaliseerd, waardoor een duidelijke richting in markten, klanten en prospects is ontstaan. In het najaar is een start gemaakt met het verder professionaliseren van sales in de gehele organisatie. Daarvoor is een sales meeting gehouden en een stuurgroep opgezet.
- **Innovatie:** verschillende innovaties zijn het afgelopen jaar gelanceerd, waaronder de Smart Highway met Studio Roosegaarde, de composieten brug over de A27 met DSM en Prorail en daarnaast wordt gewerkt aan tal van innovatieve oplossingen.
- **Kwaliteitsverbetering:** via LEAN6sigma wordt gewerkt aan continue verbetering van processen en projecten, Daarnaast is het afgelopen jaar opnieuw een groot aantal projecten verworven op basis van kwaliteitscriteria.
- **Solide solvabiliteit:** de solvabiliteit bevindt zich eind 2012 op 28% en is daarmee van solide niveau.

Vooruitzichten

De uitdagende economische omstandigheden van het afgelopen jaar zullen ook in 2013 voortduren. Overheidsbezuinigingen, het wankel consumentenvertrouwen, de matige arbeidsmarkt en lagere investeringsbereidheid bij klanten leiden tot verdere afname van de markt en druk op marges. Het woonakkoord biedt wellicht perspectief, maar het is nog niet duidelijk in welke mate. Daardoor zal Heijmans zeer scherp moeten blijven sturen op de efficiëntie en verbetering van de organisatie. Additionele reorganisaties ofwel personele aanpassingen en -kosten zijn voor 2013 dan ook niet uit te sluiten. Heijmans is overtuigd van haar toegevoegde waarde via de integrale propositie, innovatieve producten, contractvormen en samenwerkingen. Vanuit dit onderscheidend vermogen en de financiële soliditeit van de onderneming zien wij 2013 met vertrouwen tegemoet. Het investeringsniveau, waaronder begrepen uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling, zal naar de huidige verwachting niet materieel afwijken van het niveau van 2012.

ST. JANSPLEIN WAALWIJK



Operationele gang van zaken

Vastgoed en Woningbouw

Ook in 2012 blijft de situatie in de woningmarkt onverminderd slecht. Het aantal verkochte woningen loopt verder terug en komt over 2012 uit op 1.081 (2011: 1.248). Deze malaise betreft naast de particuliere verkoop inmiddels ook investeringen door corporaties in de sociale huursector, waardoor ook in dit segment van de woningmarkt projecten stagneren. Onderliggend is er sprake van een forse financieringskrapte bij marktpartijen, nog onvoldoende duidelijkheid ten aanzien van de wijzigende wettelijke kaders en een gebrek aan consumentenvertrouwen. Door zich te richten op transformatie en renovatie kunnen Vastgoed en Woningbouw anticiperen op deze markt. Daarnaast is het cruciaal om te kunnen concurreren op prijs en snelheid van bouwen. Vastgoed en Woningbouw kunnen hier hun gezamenlijke kennis bundelen met concepten als Morph, Huismerk en Wenswonen. Ook ontwikkelt Heijmans een smart living concept, gericht op energieverlaging en comfortverhoging.

| Vastgoed in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|-------------------------------------|------|------|---------|
| Omzet | 257 | 349 | -26% |
| Onderliggend operationeel resultaat | 1 | 1 | |
| Onderliggende operationele marge | 0,4% | 0,3% | |
| Orderportefeuille | 139 | 271 | -49% |

De omzet van Vastgoed nam in 2012 verder af, met 26% tot € 257 miljoen (2011: € 349 miljoen). Ook de orderportefeuille komt met € 139 miljoen ultimo 2012 fors lager uit ten opzichte van € 271 miljoen ultimo 2011. Ondanks de teruglopende omzet blijft het resultaat over 2012 stabiel en met € 1 miljoen licht positief. Vastgoed weet mee te bewegen met de marktveranderingen en speelt actief in op de geringe kansen die de woningmarkt nog biedt. Zo richt zij zich op de vrije huursector via afspraken met (institutionele) beleggers zoals Syntrus Achmea. In 2012 verwierf Vastgoed onder andere het CAN gebied in Amsterdam Noord, waar een groot aantal vrije huur sectorwoningen, winkels en parkeerruimte worden gerealiseerd. Syntrus Achmea en corporatie Ymere zijn partners in deze ontwikkeling.

In binnenstedelijke ontwikkelingen zet Vastgoed steeds vaker haar kennis en kunde in als ontwikkelaar of consultant om complexe opgaven, met partners, vlot te trekken. Een goed voorbeeld daarvan is de herontwikkeling van het GIT-terrein/Regentesse-Zuid in Den Haag. Buitenstedelijke locaties, waar eerder grootschalige nieuwbouw plaatsvond, worden nu gebruikt voor de toepassing van nieuwe woonconcepten en gefaseerde kleinschalige ontwikkelingen. Daarnaast ondersteunt Vastgoed corporaties en beleggers in grootschalige gebiedsontwikkeling, renovatie en bouwtransformatie.

Woningbouw

| Woningbouw in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|-------------------------------------|------|------|---------|
| Omzet | 360 | 361 | 0% |
| Onderliggend operationeel resultaat | 1 | 16 | |
| Onderliggende operationele marge | 0,3% | 4,4% | |
| Orderportefeuille | 182 | 371 | -51% |

In het verlengde van de vastgoedmarkt kampt ook de markt voor woningbouw met een sterk achterblijvende vraag. De omzet van woningbouw is evenwel vergelijkbaar met vorig jaar: € 360 miljoen in 2012, tegen € 361 miljoen in 2011. Het resultaat liep echter sterk terug: van € 16 miljoen in 2011 naar € 1 miljoen in 2012. De orderportefeuille is met € 182 miljoen eind 2012 ruim gehalveerd ten opzichte van eind 2011 (€ 371 miljoen). Ingegeven door de financiële crisis, wankel consumentenvertrouwen en onduidelijke politieke maatregelen, is de vraag naar nieuwbouw historisch laag. Enige kansen biedt gezamenlijke ontwikkeling met Vastgoed van concepten waarin prijs en snelheid van bouwen centraal staan, zoals de energieneutrale woning die aansluit bij de vraag naar lage woonlasten van consumenten. Woningbouw heeft in 2012 een start gemaakt met deze ontwikkeling en kan putten uit opgedane ervaringen met de extreem duurzame woningen in Boxtel en Grijskerke.

De marktomstandigheden en vooruitzichten voor de komende jaren dwingen Heijmans in 2012 de organisatie drastisch aan te passen, met een verlies van ruim 250 arbeidsplaatsen als gevolg. De nieuwe woningbouworganisatie wordt centraal aangestuurd en zet verscherpt in op centrale inkoop, faalkostenreductie en processtandaardisatie.

Utiliteit

| Utiliteit in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|-------------------------------------|-------|-------|---------|
| Omzet | 470 | 451 | 4% |
| Onderliggend operationeel resultaat | -13 | -6 | |
| Onderliggende operationele marge | -2,8% | -1,3% | |
| Orderportefeuille | 606 | 502 | -21% |

De omzet bij Utiliteit is in 2012 licht toegenomen, met 4% tot € 470 miljoen (2011: € 451 miljoen). Ook de orderportefeuille ligt met € 606 miljoen ultimo 2012 op een hoger niveau dan ultimo 2011 (€ 502 miljoen). Utiliteit werkt gedurende 2012 aan de verdere integratie van de utiliteitsbouw en techniekactiviteiten om steeds beter in te kunnen spelen op de kansrijke

markt voor complexe, gecombineerde opgaven. Projecten als het in 2012 verworven Nationaal Militair Museum Soesterberg en het Stadskantoor Rotterdam bevestigen de toegevoegde waarde van het samenbrengen van disciplines: bouw, techniek en onderhoud. Andere projecten zoals het in aanbouw zijnde Muziekpaleis Vredenburg in Utrecht, high tech onderzoeksfaciliteit Orion van de universiteit in Wageningen en het Meander Ziekenhuis in Amersfoort, laten eveneens deze kwaliteit zien.

Het operationeel resultaat is echter teleurstellend: € 13 miljoen negatief over 2012 vs. € 6 miljoen negatief over 2011. Resultaten op projecten toonden nog geen verbetering terwijl ook de markt voor installatietechniek onder druk staat. Daarnaast werd het resultaat beïnvloed door de afwikkeling van een oud geschil met een onverwacht negatieve uitkomst.

Gedurende 2012 zijn aanpassingen binnen het directieteam doorgevoerd en is gewerkt aan de integratie en uniformiteit van de bedrijfsprocessen waarbij wordt uitgegaan van 4 blokken: Initiatief (Verwerving & Advies), Haalbaarheid (werkvoorbereiding/engineering), Realisatie (Projecten) en Services. Grote projecten worden centraal aangestuurd. Integratie van Utiliteitsbouw met Techniek heeft eind 2012 plaatsgevonden. Ondanks het slechte resultaat over 2012 hebben we op basis hiervan het vertrouwen met Utiliteit op de goede weg te zijn. Verdere aanscherping van de organisatie en operationele performance zijn de belangrijkste aandachtspunten voor de komende tijd. Om dit proces te versnellen zal een ervaren manager, met ervaring in de sector, vanaf maart 2013 de concerndirectie ad interim versterken.

Wegen en Civiel

Wegen en Civiel laten een stabiel beeld zien, zowel in omzet (€ 812 miljoen in 2012 tegen € 820 miljoen in 2011) als resultaat (€ 35 miljoen in 2012 ten opzichte van € 34 miljoen in 2011). De orderportefeuille nam ultimo 2012 iets af tot € 771 miljoen, tegen € 814 miljoen eind 2011.

| Wegen en Civiel in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|-------------------------------------|------|------|---------|
| Omzet | 812 | 820 | -1% |
| Onderliggend operationeel resultaat | 35 | 34 | |
| Onderliggende operationele marge | 4,3% | 4,1% | |
| Orderportefeuille | 771 | 814 | -5% |



**KNOOPPUNT
KERENSHEIDE
GELEEN**

Wegen

In de wegenmarkt wordt steeds meer een scheiding zichtbaar tussen enerzijds grotere en complexe werken – veelal in opdracht van de Rijksoverheid - waar integrale benadering en omgevingsmanagement de doorslag geven, en anderzijds kleinere werken voor lokale, provinciale en regionale overheden. De lokale markt wordt steeds competitiever door bezuinigingen in de regio's, die vooral betrekking hebben op variabele uitgaven voor onderhoud, aanpassing en nieuwbouw van de lokale infra en openbare ruimte. De resultaten van de wegenactiviteiten in de regio's zijn in 2012 dan ook wat onder druk komen te staan. Daarentegen zien we een toename van omzetten vanuit beheer-, onderhouds en calamiteitencontracten. Heijmans richt zich steeds meer op een centraal gestuurde, integrale benadering van mobiliteitsvraagstukken, waarbij we ons onderscheiden in visie, ontwerp en innovatief vermogen. Daarmee verkiest Wegen kwaliteit en toegevoegd waarde boven een strategie gebaseerd op volume. Voorbeelden hiervan zijn het project Energieweg in Nijmegen, waar via Best Value Procurement wordt gewerkt aan wegreconstructie, inclusief riolering, evenals het project N262 tussen Roosendaal en Essen, waar kennis over voegvrij en muisstil asfalt wordt toegepast.

Nieuwe concepten en innovaties bieden eveneens deze toegevoegde waarde: zoals Smart Highway, duurzaam asfalt Greenway LE, zelfhelend asfalt en LED verlichting voor sportvelden. Daarnaast zal Wegen de selectie van nieuwe projecten nog meer baseren op de integraliteit ervan, de mogelijkheden om met een doordacht ontwerp het verschil te maken en het leveren van service en high technology. Wegen heeft daartoe in 2012 gewerkt aan de organisatie van integrale markt- en accountteams en de ontwikkeling van een landelijke signatuur. Hiermee anticipeert Wegen op de veranderende markt en creëert zij nieuwe kansen op het gebied van 'smart' oplossingen, Design & Construct opdrachten en beheer- en onderhoudscontracten.

Civiel

De civielmarkt draait ook in 2012 in toenemende mate om totaaloplossingen, zowel in contractvormen als in de producten zelf. Steeds vaker gaat het niet meer om een bouwgericht vraagstuk als wel om de behoefte aan een compleet werkend systeem. Met een integrale benadering en onderscheidende ontwerpcompetenties is Civiel toonaangevend op dit gebied. Voorbeelden hiervan zijn de spoorwegonderdoorgangen in Eindhoven en Bilthoven, de parkeergarages Vonk & Vlam in Den Bosch en Oosterstraat in Leeuwarden en ook de A4 Schiedam-Delft. Ook DBFM (design, build, finance, maintain) contracten vragen om een integrale benadering en een centraal en langdurige betrokkenheid van marktpartijen op het gebied van financiering en onderhoud. Service en onderhoud is een markt in ontwikkeling waarop Civiel weet in te spelen met een geïntegreerde aanpak van bouw, besturings- en installatietechniek. Naast de lopende servicecontracten voor energiedistributie (gas en elektriciteit) voor Nuon en Alliander is een aantal nieuwe servicecontracten binnengehaald, zoals het aanbrengen van watermeters voor Brabant Water en een opdracht voor het onderhouden van de stadsverwarming voor Essent Local Energy Solutions.

Energie en water zijn marktsegmenten in opkomst waarin Civiel kansen ziet om toegevoegde waarde te bieden. De transitie van fossiele naar duurzame energie is daarbij een belangrijk aandachtspunt en stimuleert de ontwikkeling van innovatieve oplossingen. In 2012 verwerft Heijmans de opdracht voor de Energiefabriek in Tilburg waarmee rioolwaterzuivering energieneutraal kan worden uitgevoerd. De Energiefabriek is tekenend voor de omslag in het denken van afvalwerking en zuivering naar energiewinning en een product dat Heijmans landelijk wil realiseren. Waterzuivering biedt daarbij niet alleen vanuit het Nederlandse waterbeheer maar ook vanuit de industrie potentieel. Ook onderhoud, aanleg en ontwikkeling van sluizen, kademuren en waterkeringen ziet Heijmans als groeimarkt. In 2012 verwierf Heijmans het project Wilhelminakanaal in Tilburg: verbreding en verdieping van het huidige kanaal, sloop van een bestaande en de bouw van een nieuwe sluis.

Buitenland

België

| België in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|-------------------------------------|------|------|---------|
| Omzet | 252 | 219 | 15% |
| Onderliggend operationeel resultaat | 13 | 8 | |
| Onderliggende operationele marge | 5,2% | 3,7% | |
| Orderportefeuille | 224 | 203 | 10% |

Omzet en resultaat van de Belgische activiteiten liggen met € 252 miljoen respectievelijk € 13 miljoen op een hoog niveau. Het PPP project 'Brabo I', de nieuwe tramlijn Mortsel-Boechout bij Antwerpen die in augustus is opgeleverd, heeft hieraan een grote bijdrage geleverd. Ook de resultaten bij Van den Berg, dat actief is in kabel- en leidingbouw, waren uitstekend. De orderportefeuille ligt ultimo 2012 met € 224 miljoen op een hoger niveau dan eind 2011 (€ 203 miljoen). Het orderboek blijft goed gevuld met de aanleg en het onderhoud van de R4 Zuid bij Gent en de recent verworven opdracht voor aanleg en onderhoud van een aantal installaties en het besturingssysteem voor de spoortunnel van de Liefkenshoek spoorverbinding bij Antwerpen.

Duitsland

| Duitsland in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|-------------------------------------|------|-------|---------|
| Omzet | 356 | 352 | 1% |
| Onderliggend operationeel resultaat | 6 | -2 | |
| Onderliggende operationele marge | 1,7% | -0,6% | |
| Orderportefeuille | 182 | 185 | -2% |

De Duitse activiteiten laten een herstel van het resultaat zien in 2012: de omzet bedraagt € 356 miljoen en het resultaat komt uit op € 6 miljoen. De eerder genomen maatregelen bij Oevermann, gericht op een compacter en gecentraliseerd bedrijfsmodel, hebben hun vruchten afgeworpen. De orderportefeuille is stabiel en bedraagt eind 2012 € 182 miljoen. De intensivering van de samenwerking tussen het Duitse Franki en de Nederlandse activiteiten geeft duidelijke meerwaarde op complexe, betontechnische projecten zoals de A4 Schiedam-Delft en het project VleuGel in Utrecht.

The image is a composite graphic for a cover. It features a blue sky background with a white circular area in the lower center containing the text 'APM TERMINALS ROTTERDAM'. To the right, there is a close-up of thick, yellowish-brown mooring ropes. On the left, a blue metal structure of a ship's deck is visible, with the text 'APM TERMINALS' printed on it. The overall design is modern and industrial.

**APM TERMINALS
ROTTERDAM**

Financiële gang van zaken

Kernpunten 2012

Onder moeilijke marktomstandigheden is het onderliggende bedrijfsresultaat van Heijmans met € 27 miljoen redelijk op niveau gebleven. Daarbij bleven de resultaten van de infra-activiteiten in Nederland op een stabiel maar goed niveau en stegen de bedrijfsresultaten van de Belgische en Duitse bedrijven. Het bedrijfsresultaat van Utiliteit daarentegen bleef negatief waarbij gedurende 2012 en aan het begin van 2013 additionele maatregelen zijn ingezet. Daarnaast worden de financiële resultaten van Heijmans op meerdere fronten geraakt door de achterblijvende ontwikkelingen op de Nederlandse woningmarkt; impact hiervan is zichtbaar in de teruglopende omzetten bij Vastgoed, de daling van het resultaat bij Woningbouw maar ook in de doorgevoerde waardeaanpassingen op Vastgoedposities en goodwill alsmede in de omvang van de reorganisatielasten. De niet-strategische prefabactiviteiten zijn verkocht. Per saldo geeft de financiële gang van zaken over 2012 een gemengd beeld te zien en werd het jaar afgesloten met een netto verlies van € 89 miljoen (2011: € 38 miljoen verlies). Het onderliggend operationeel resultaat over 2012 kwam uit op een winst van € 27 miljoen versus een operationeel resultaat op vergelijkbare basis van € 32 miljoen in het voorafgaande jaar.

De omzet is in 2012 min of meer gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar. Ook onder de huidige moeilijke marktomstandigheden wist Heijmans nieuwe projecten te verwerven. Met de stilstand van de woningmarkt in Nederland kwam de totale orderportefeuille met € 2,0 miljard wat lager uit dan per ultimo 2011.

| Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|---------|
| Opbrengsten | 2.318 | 2.361 | -2% |
| Onderliggend operationele resultaat | 27 | 32 | -16% |
| Afwaardering vastgoed- en grondposities | -35 | -43 | |
| Bijzondere afwaardering goodwill | -60 | -10 | |
| Herstructureringskosten | -29 | -9 | |
| Vrijval pensioenen | 13 | | |
| Resultaat afgestoten eenheden | -5 | -6 | |
| Operationeel resultaat | -89 | -36 | |
| Financiële baten en lasten | -7 | -3 | |
| Resultaat deelnemingen | 1 | 0 | |
| Resultaat voor belastingen | -95 | -39 | |
| Winstbelastingen | 6 | 1 | |
| Resultaat na belastingen | -89 | -38 | |

Door de aanhoudend slechte omstandigheden op de woningmarkt en verder verslechterde vooruitzichten voor de komende jaren, zijn waardeverminderingen op specifieke grond- en vastgoedposities toegepast. Deze non-cash waardeverminderingen op zowel grondposities als vastgoedprojecten die in ontwikkeling zijn, betreffen posities in Nederland (€ 35 miljoen) en voor het merendeel strategische grondposities.

In 2012 heeft een bijzondere waardevermindering betreffende goodwill van in totaal circa € 60 miljoen plaatsgevonden. Dit betreft enerzijds een waardevermindering van € 52 miljoen samenhangend met de slechte woningmarkt en goodwill die geactiveerd was ten behoeve van de woningportefeuilles van Proper Stok en IBC Woningbouw. De bijzondere waardevermindering die afgeschreven is voor Burgers Ergon, is gerelateerd aan de merknaam (€ 8 miljoen).

De reguliere financiële baten en lasten stegen doordat er in 2012 ten opzichte van 2011 minder rentekosten zijn geactiveerd op vastgoedprojecten. De winstbelastingbaten is relatief beperkt met name doordat afwaardering van goodwill fiscaal niet verrekenbaar is, hetzelfde geldt voor de rentelasten van de cumulatief preferente aandelen.

Het geïnvesteerd vermogen is beperkt gedaald, mede door de beperking van de investeringen en beheersing van het werkkapitaal. De netto schuld is toegenomen tot een niveau van € 154 miljoen (2011: € 103 miljoen), de gemiddelde schuld nam door het jaar heen toe met circa € 25 miljoen. De solvabiliteit komt uit op 28% (ultimo 2011: 31%), ondanks het verlies en de waarde aanpassingen nog steeds ruim boven 25%.

Opbrengsten

De opbrengsten zijn met circa € 40 miljoen afgenomen (circa 2 %) tot circa € 2,3 miljard. Deze afname is vooral toe te rekenen aan de afname van de Vastgoed activiteiten. De samenstelling van de opbrengsten uitgesplitst naar de sectoren is als volgt:

| Opbrengsten in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|---------------------------|--------------|--------------|------------|
| Vastgoed | 257 | 349 | -26% |
| Woningbouw | 360 | 361 | 0% |
| Utiliteit | 470 | 451 | 4% |
| Wegen en Civiel | 812 | 820 | -1% |
| Overig/eliminatie | -189 | -191 | -1% |
| Nederland | 1.710 | 1.790 | -4% |
| België | 252 | 219 | 15% |
| Duitsland | 356 | 352 | 1% |
| Totaal opbrengsten | 2.318 | 2.361 | -2% |

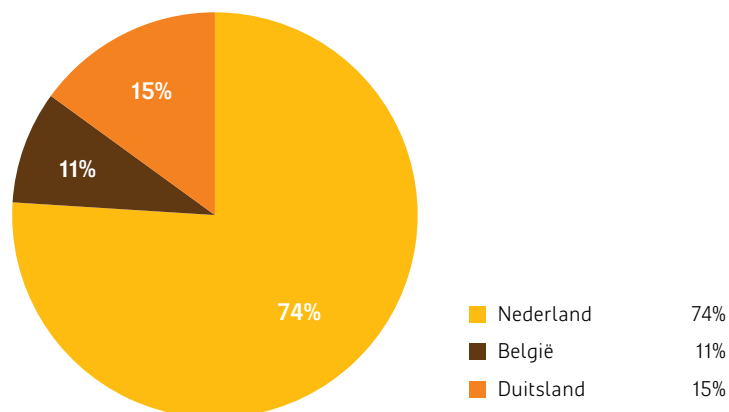
Opbrengsten Nederland

De afname van de opbrengsten bedroeg in Nederland € 80 miljoen oftewel 4%. Het overgrote deel van de daling vond plaats bij Vastgoed (circa € 90 miljoen). Utiliteit kende een lichte toename van de opbrengsten. De daling van het aantal verkochte woningen in 2012 toont aan dat de woningmarkt nog steeds slecht is. Heijmans houdt geen rekening met een spoedig herstel van de markt, zeker niet de markt voor koopwoningen. De daling van de opbrengsten bij Woningbouw manifesteerde zich vooral richting het einde van 2012 en zal in 2013 verder doorzetten. Dit geldt in beduidend mindere mate ook voor de sector Infra. De post 'overig/eliminatie' betreft interne opbrengsten van met name de bouwsector ten behoeve van ontwikkelingsprojecten van de sector Vastgoed.

Opbrengsten buitenland

De autonome stijging van de opbrengsten buiten Nederland komt met name uit een duidelijk hogere omzet bij de Belgische infra-activiteiten. Het aandeel van de buitenlandse activiteiten in de totale opbrengsten van de groep is in 2012 licht toegenomen tot een niveau van 26% (2011: 24%). De geografische verdeling van de opbrengsten in 2012 is als volgt:

Opbrengsten per land 2012



Onderliggende operationele resultaten

Het onderliggende operationele resultaat betreft het operationele resultaat exclusief met name afwaardering van vastgoed- en grondposities, afwaardering goodwill en herstructureringskosten. In 2012 komt het onderliggende operationele resultaat uit op € 27 miljoen (2011: onderliggend operationeel resultaat € 32 miljoen). De verdeling naar de sectoren is als volgt weer te geven:

| Onderliggend operationele resultaat in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|-----------------------------------------------|------------|-----------|---------|
| Nederland | | | |
| Vastgoed | 1 | 1 | |
| Woningbouw | 1 | 16 | |
| Utiliteit | -13 | -6 | |
| Wegen en Civiel | 35 | 34 | |
| | 24 | 45 | -21 |
| Buitenland | | | |
| België | 13 | 8 | |
| Duitsland | 6 | -2 | |
| | 19 | 6 | 13 |
| Concern/overig | -16 | -19 | 3 |
| Onderliggend operationele resultaat | 27 | 32 | -5 |

Onderliggend operationeel resultaat Nederland

Ondanks de verder verslechterde situatie op de Nederlandse woningmarkt is het resultaat van de sector Vastgoed wederom rondom break-even uitgekomen. In 2010 en 2011 was dat eveneens het geval. De onderliggende marge staat onder druk vanwege de toegenomen bijdrage van transacties met beleggers in de omzet. Opbrengsten uit ontwikkelvergoedingen nemen licht toe maar blijven in verhouding nog een klein deel van de totale omzet en marge vertegenwoordigen.

Woningbouw realiseerde in de moeilijke markt een operationeel resultaat rondom break-even. Waar in voorgaande jaren nog gebruik kon worden gemaakt van kansen op de inkoopmarkt, waren deze voor 2012 niet voorhanden. Waar mogelijk zal ook hier de komende jaren worden gewerkt aan verbetering van de executiekracht, het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, het verlagen van de kostenbasis alsmede het versterken van inkoop om ook in een moeilijke markt positieve marges te kunnen realiseren.

De eerder ingezette maatregelen bij Utiliteit hebben nog niet geleid tot zichtbare verbeteringen

van het operationele resultaat. Hoewel deels veroorzaakt door de afwikkeling van een oud geschil met een onverwachte uitkomst, is het operationeel resultaat met € 13 miljoen negatief evident teleurstellend. Verdere aanscherping van de organisatie en processen, alsmede snelheid van verandering zijn noodzakelijk. Deze maatregelen zijn ingezet.

Wegen en Civiel behaalden wederom een uitstekend operationeel resultaat. Bij licht lagere omzetten is het resultaat vrijwel gelijk gebleven door goed project- en risicomanagement, een gunstige inkoopmarkt en strakke kostenbewaking. Met name op de grotere projecten zijn goede resultaten behaald en kan toegevoegde waarde van de organisatie steeds meer worden vertaald in marge.

Ten opzichte van 2011 is het resultaat concern/overige positief beïnvloed door onder andere vermindering van overhead, lagere kosten voor de variabele beloning van het management en door ontvangen tendervergoedingen.

Onderliggend operationele resultaat buitenland

De goede resultaten in België zijn met name gerealiseerd door Heijmans Wegen in België en Van den Berg. De succesvolle oplevering van het PPP project Brabo I in Antwerpen heeft een additioneel positief effect gehad op de resultaten van 2012.

Het resultaat in Duitsland is duidelijk verbeterd na de slechte resultaten van de utiliteitsbouw activiteiten van Oevermann in 2011. Met name bij wegenbouw zijn goede resultaten gerealiseerd. Tevens lijkt de situatie in de Duitse markt te verbeteren wat ruimte geeft voor betere operationele resultaten.

Operationeel resultaat

Het operationele verlies over 2012 komt uit op € 89 miljoen (2011: operationeel verlies € 36 miljoen). De onderverdeling kan als volgt worden weergegeven:

| Operationeel resultaat in € mln. | 2012 | 2011 |
|-----------------------------------------|------------|------------|
| Onderliggend operationele resultaat | 27 | 32 |
| Afwaardering vastgoed- en grondposities | -35 | -43 |
| Bijzondere afwaardering goodwill | -60 | -10 |
| Herstructureringskosten | -29 | -9 |
| Vrijval pensioenen | 13 | |
| Resultaat afgestoten eenheden | -5 | -6 |
| Operationeel resultaat | -89 | -36 |

Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities

In 2012 heeft een waardevermindering van € 35 miljoen plaatsgevonden bij grond- en vastgoedposities in Nederland in verband met de verder verslechterende omstandigheden op de woningmarkt. Het betreft grotendeels strategische grondposities.

Bijzondere afwaardering goodwill

Gelet op de eerder genoemde situatie op de woningmarkt is de goodwill van ProperStok in 2012 afgewaardeerd met € 35 miljoen naar nihil en van IBC Woningbouw voor een groot deel (€ 17 miljoen). Vanuit de integratie van Utiliteitsbouw en Techniek naar Heijmans Utiliteit is tevens de merknaam Burgers Ergon afgewaardeerd. In totaal betreft dit een afwaardering van € 60 miljoen.

Herstructureringskosten

Als gevolg van in 2012 ingezette reorganisatie bij Woningbouw en in mindere mate Utiliteit, Infra en conerndiensten zijn herstructureringslasten opgenomen in het resultaat over 2012, ten bedrage van € 29 miljoen (2011: € 9 miljoen).

Resultaat afgestoten eenheden

In 2012 zijn de niet-strategische prefabactiviteiten verkocht. Het gerealiseerde boekresultaat tezamen met de gerealiseerde operationele resultaten tot aan het moment van desinvestering, kwam per saldo uit op € 5 miljoen negatief. Verder hebben in 2012 geen desinvesteringen van materiële omvang plaatsgevonden.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

| Financiële baten en lasten in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Rentebaten | 4 | 7 | -3 |
| Rentelasten | -16 | -20 | 4 |
| Saldo | -12 | -13 | 1 |
| Geactiveerde rente | 5 | 10 | -5 |
| Financiële baten en lasten | -7 | -3 | -4 |

De rentebaten komen voornamelijk van saldi die uitstaan in samenwerkingsverbanden, zoals grondexploitatie consortia, bij met name vastgoedprojecten. In de rentelasten is begrepen het

dividend ten bedrage van € 4,8 miljoen op cumulatief preferente financieringsaandelen.

Door de lagere gemiddelde rente zijn de rentelasten in 2012 lager in vergelijking met 2011. De geactiveerde rente betreft hoofdzakelijk rente die is geactiveerd op bouwrijp te maken grond- en ontwikkelposities. Gedurende 2012 is echter veel minder rente geactiveerd dan de jaren daarvoor. Tevens was er een last gerelateerd aan financiële instrumenten, afgesloten ten behoeve van het PPP-project Soesterberg.

Winstbelastingen

De belastingdruk in 2012 is beïnvloed door een aantal niet-afrekbare bedragen: de afwaardering van de goodwill, evenals de rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen zijn fiscaal niet aftrekbaar. Fiscale verliezen bij enkele deelnemingen zijn niet gewaardeerd.

Vermogen en financiering

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

| Verkorte balans in € mln. | 31-12-2012 | 31-12-2011 | Vershil |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| Vaste activa | 369 | 409 | -40 |
| Werkkapitaal | 158 | 166 | -8 |
| Geïnvesteerd vermogen | 527 | 575 | -48 |
| Eigen vermogen | 323 | 416 | -93 |
| Voorzieningen | 50 | 56 | -6 |
| Netto rentedragende schulden | 154 | 103 | 51 |
| Financiering | 527 | 575 | -48 |

Het geïnvesteerd vermogen is gedaald met € 48 miljoen ten opzichte van ultimo 2011. Het ingezette terughoudende investeringsbeleid en focus op de beheersing van het werkkapitaal hebben daar in belangrijke mate toe bijgedragen. Daarnaast zijn vastgoedposities en immateriële activa afgewaardeerd. Eind 2012 is het vastgoedontwikkelings samenwerkingsverband Waalsprong beëindigd, hetgeen een positief effect van circa € 22 miljoen had op het geïnvesteerde vermogen.

Als gevolg van het betalingsgedrag van klanten en grote schommelingen in de financieringsstand van projecten, is het gebruik van werkkapitaal gedurende het jaar aanzienlijk hoger dan het niveau per 31 december.

Geïnvesteed vermogen: vaste activa

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

| Vaste activa in € mln. | 31-12-2012 | 31-12-2011 | verschil |
|--------------------------------|------------|------------|----------|
| Materiële vaste activa | 124 | 132 | -8 |
| Immateriële activa | 114 | 176 | -62 |
| Overige vaste activa | 131 | 101 | 30 |
| Boekwaarde vaste activa | 369 | 409 | -40 |

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 22 miljoen (2011: € 22 miljoen). Deze zijn grotendeels gedaan ter vervanging van verouderde en afgeschreven machines, huisvesting en ook ter vernieuwing van de IT-omgeving inclusief investering in een nieuw systeem.

De boekwaarde van immateriële activa bestaat uit goodwill en uit identificeerbare immateriële activa. De immateriële activa zijn dit boekjaar afgenomen door bijzondere afwaardering van goodwill op Proper-Stok (€ 35 miljoen) en IBC Woningbouw (€ 17 miljoen). Het betreft tevens afwaardering van de merknaam Burgers Ergon (€ 8 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel langlopende vorderingen van samenwerkingsverbanden waarin Heijmans participeert. Met het verwerven van PPP Nationaal Militair Museum, is deze post verhoogd. Tevens is met ingang van 2011 een personeelsbeloning opgenomen onder de overige vaste activa. Deze vordering is gedurende 2012 toegenomen.

Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal is ultimo 2012 met € 8 miljoen gedaald ten opzichte van 31 december 2011. De samenstelling van het werkkapitaal is in hoofdlijnen als volgt:

| Werkkapitaal in € mln. | 31-12-2012 | 31-12-2011 | verschil |
|-----------------------------------------|------------|------------|----------|
| Strategische grondposities | 305 | 317 | -12 |
| Woningen in voorbereiding en in aanbouw | 99 | 126 | -27 |
| Overige voorraden | 37 | 35 | 2 |
| Onderhanden werken | -81 | -130 | 49 |
| Vorderingen | 378 | 423 | -45 |
| Schulden | -580 | -605 | 25 |
| Werkkapitaal | 158 | 166 | -8 |

De waarde van de woningen in voorbereiding en in aanbouw is gedaald doordat het aantal woningen in voorbereiding en in aanbouw is gedaald tot 225 (2011: 289 woningen). De overige voorraden betreffen onder meer het aantal opgeleverde onverkochte woningen uit vastgoedprojecten. Ultimo 2012 was dit aantal 58 in Nederland (ultimo 2011: 52). Door vertraging in de ontwikkeling van enkele woningbouwprojecten (totaal € 16 miljoen) zijn deze posities niet langer in de balans verantwoord als 'woningen in voorbereiding', maar als 'strategische grondposities'. De vorderingen bedragen ultimo 2012 € 378 miljoen, een daling van € 45 miljoen. Met de omzetzijding in Nederland daalden ook de handelsvorderingen.

De onvoorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later aanleiding geven tot vastgoedaankopen, zijn in 2012 gedaald tot € 85 miljoen (2011: € 100 miljoen). De voorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later leiden tot vastgoedaankopen, zijn vrijwel gelijk gebleven met € 224 miljoen (2011: € 223 miljoen). Het overgrote deel van deze verplichtingen (ultimo 2012 € 169 miljoen) heeft bij materialisatie slechts een beperkte cash impact.

Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar afgenomen met € 93 miljoen tot € 323 miljoen per 31 december 2012 (2011: € 416 miljoen). De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

| Wijziging eigen vermogen in € mln. | 2012 | 2011 | verschil |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| Resultaat na belastingen | -89 | -38 | -51 |
| Dividend | -3 | -3 | 0 |
| Resultaat kasstroomafdekkingen | -1 | 2 | -3 |
| Totaalresultaat boekjaar | -93 | -39 | -54 |
| Wijziging in eigen vermogen | -93 | -39 | -54 |

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

| Bedragen in € mln. | 31-12-2012 | 31-12-2011 | verschil |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Eigen vermogen | 323 | 416 | -93 |
| Cumulatief preferente aandelen | 66 | 66 | 0 |
| Garantievermogen | 389 | 482 | -93 |
| Totaal activa | 1.386 | 1.554 | -168 |
| Solvabiliteit | 28% | 31% | |

Mede op basis van de solide vermogenspositie en passend in het beleid om circa 40% van de nettowinst gerealiseerd uit gewone bedrijfsvoering uit te keren, wordt voorgesteld een keuzedividend in contanten of aandelen uit te keren van € 0,25 per aandeel.

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) is in 2012 toegenomen met € 51 miljoen tot € 154 miljoen.

| Rentedragende schuld in € mln. | 31-12-2012 | 31-12-2011 | verschil |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Langlopend | 152 | 203 | -51 |
| Kortlopend | 80 | 40 | 40 |
| Bruto schuld | 232 | 243 | -11 |
| Liquide middelen | -78 | -140 | 62 |
| Netto schuld | 154 | 103 | 51 |

Belangrijke elementen die hebben geleid tot de verhoging van de netto schuld zijn de desinvestering van de prefabactiviteit, investeringen in grondposities (oude verplichtingen), uitbetaling van garantie kwesties, bijdrage aan het pensioenfonds, investeringen ten behoeve van PPP project NMM Soesterberg en achterblijvende projectresultaten.

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

| Bruto schuld in € mln. | 31-12-2012 | 31-12-2011 | verschil |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Cumulatief preferente aandelen | 66 | 66 | 0 |
| Gesyndiceerde bankfinanciering | 0 | 0 | 0 |
| Project financieringen | 107 | 144 | -37 |
| Overige financieringsfaciliteiten | 59 | 33 | 26 |
| Bruto schuld | 232 | 243 | -11 |

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

A photograph of a brick building with a large tree and wooden spools in a snowy courtyard. The scene is set in winter, with snow on the ground and bare tree branches. The building is a multi-story brick structure with many windows. A large, leafless tree stands in the center, and several wooden spools are arranged in a circular pattern in the foreground. The overall atmosphere is quiet and serene.

**MEANDER
MEDISCH
CENTRUM
AMERSFOORT**

De gesyndiceerde bankfinanciering betreft een gecommiteerde faciliteit van in totaal € 250 miljoen. Ultimo 2012 werd deze faciliteit niet gebruikt. De faciliteit heeft een resterende looptijd tot maart 2015. Voor de gesyndiceerde bankfinanciering zijn zakelijke zekerheden verstrekt. Per balansdatum is voldaan aan de met financiers overeengekomen ratio's.

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, die veelal in samenwerking met derden worden uitgevoerd. Aflossing van dit type financiering is een functie van de looptijd van het project. Als zekerheid geldt de waarde van het project inclusief de hieruit voortvloeiende toekomstige positieve kasstroom. Voor circa € 51 miljoen van in totaal € 107 miljoen aan projectfinancieringen is aanvullend een garantie door Heijmans verstrekt. De resterende vastgoed projectfinancieringen zijn derhalve 'non recourse' voor Heijmans N.V.

Ook in het kader van PPP projecten wordt projectfinanciering aangetrokken. Zo is voor het project NMM Soesterberg projectfinanciering afgesloten. Per ultimo 2012 is deze nog niet gebruikt. Zoals contractueel overeengekomen zijn met deze financiering hedges afgesloten om gevoeligheid voor toekomstige fluctuerende rente en inflatie af te dekken.

De overige financieringsfaciliteiten betreffen overwegend het Heijmans-aandeel in langlopende schulden in samenwerkingsverbanden en rekening-courantfaciliteiten bij kredietinstellingen.

Kasstroom

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

| Kasstroom in € mln. | 2012 | 2011 | Vershil |
|----------------------------------------------------|------------|-----------|-------------|
| EBITDA - onderliggend | 55 | 62 | |
| Herstructureringsuitgaven organisatie sociaal plan | -7 | -2 | |
| Betaalde/ontvangen rente | -9 | -13 | |
| Betaalde winstbelastingen | -4 | -21 | |
| Mutatie werkkapitaal en overig | -79 | -27 | |
| Kasstroom uit operaties | -44 | -1 | -43 |
| Verkoop dochterondernemingen | 0 | 50 | |
| Investeringskasstroom | -27 | -23 | |
| Verkoop van materiële vaste activa | 5 | 8 | |
| Overig | -4 | 7 | |
| Investeringskasstroom | -26 | 42 | -68 |
| Deconsolidatie samenwerkingsverband Meerstad | 0 | 43 | |
| Deconsolidatie samenwerkingsverband Waalsprong | 22 | | |
| Betaald dividend | -3 | -3 | |
| Afwikkeling swap | 0 | -5 | |
| Kosten herfinanciering | 0 | -1 | |
| Mutatie netto schuld | -51 | 75 | -126 |

De beëindiging van de participatie in het project Waalsprong verlaagt de netto schuld met circa € 22 miljoen, aangezien de samenhangende schuld van de joint venture niet langer pro rata parte meegeconsolideerd wordt. Dit heeft geen direct cash effect. Hetzelfde geldt voor de waardeaanpassingen van de vastgoedposities en de afwaardering van de goodwill. De kasstroom voortvloeiend uit aan- en verkoop van grondposities vindt zijn weerslag in de 'mutatie werkkapitaal'.

Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2012 bedroeg € 2.0 miljard en kwam daarmee lager uit dan per ultimo 2011. De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2012 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2012 en 31 december 2011 is als volgt:

| Orderportefeuille in € mln. | Orderportefeuille 31-12-2012 | Orderportefeuille 30-06-2012 | Orderportefeuille 31-12-2011 |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Vastgoed | 139 | 215 | 271 |
| Woningbouw | 182 | 286 | 371 |
| Utiliteit | 606 | 664 | 502 |
| Wegen en Civiel | 771 | 783 | 814 |
| Overig/eliminatie | -78 | -143 | -154 |
| Nederland | 1.620 | 1.805 | 1.804 |
| België | 224 | 199 | 203 |
| Duitsland | 182 | 212 | 185 |
| Totaal orderportefeuille | 2.026 | 2.216 | 2.192 |

De verder verslechterde woningmarkt in Nederland heeft duidelijk een impact op de orderportefeuille voor de sector Wonen (Vastgoed en Woningbouw). Deze neergang wordt slechts gedeeltelijk gecompenseerd door toename van de orderportefeuille bij Utiliteit.

SPOREN DEN BOSCH



Human resource management

Visie en beleid

Heijmans voert een duurzaam HR-beleid, gericht op het benutten van aanwezige kwaliteit en het creëren van flexibiliteit. Kern hiervan is duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De koppeling tussen inzetbaarheid en vitaliteit is daarvoor cruciaal. Via duurzame inzetbaarheid wordt een tweeledige doelstelling bereikt. Ten eerste wordt talent beter benut, zodat lager verzuim en hogere kwaliteit wordt bereikt. Voorwaarde hiervoor is een actieve vertaling van talent en competenties naar concrete mogelijkheden. Dit kan door te sturen op jobrotation, Management Development en persoonlijke ontwikkeling en (om)scholing. Daarnaast bereikt duurzame inzetbaarheid flexibiliteit van het medewerkersbestand en kan zo ook worden geanticipeerd op veranderingen in de arbeidsmarkt. Om duurzame inzetbaarheid te realiseren, kent het HR-beleid een viertal speerpunten:

1. Lerende organisatie

Heijmans wil haar medewerkers hun talenten laten ontwikkelen. Leren en talentontwikkeling kan op verschillende manieren. Uitgaande van het feit dat het leren de verantwoordelijkheid is van de individuele medewerker, faciliteert Heijmans het leerproces. Het liefst dicht bij het werk. Training on the job, jobrotation en traineeprogramma's waarin je niet meeloopt, maar daadwerkelijk verantwoordelijk bent voor de invulling van een concrete functie. Liever elkaar helpen bij het leren dan mensen snel naar een cursus sturen. Opleidingen organiseren we het liefst 'in company', zodat deze zoveel mogelijk aansluiten bij de Heijmans praktijk met herkenbare voorbeelden en Heijmans-casussen. Dit geldt ook voor onze eigen opleidingen in het kader van Management Development. Denk hierbij aan het Heijmans Management Programma, het Heijmans Allround Professional Programme en de Heijmans Leergang Hoger Management. Maar ook 'in company' leerlijnen voor projectmanagement en assetmanagement op verschillende niveau's. We streven ernaar dat er gewerkt wordt met Heijmans collega's als co-trainer, expert of gast om de directe koppeling aan de praktijk te waarborgen. Door het hogere management als gastdocent in te zetten, wordt het belang benadrukt en wordt verbinding gecreëerd. Zo wordt ook een gemeenschappelijke visie gecreëerd.

In 2012 heeft Heijmans op verschillende manier geïnvesteerd in kennisontwikkeling. Ten eerste via verschillende afstudeer- en meeloopstages. Daarnaast zijn er verschillende overeenkomsten met onderwijsinstellingen ter bevordering van kennisontwikkeling. Het betreft onder andere Businessuniversiteit Nyenrode, Avans Hogeschool, de Technische Universiteit Eindhoven en de Technische Universiteit Delft. Specifiek voor academisch toptalent organiseerde Heijmans in 2012 de masterclass, tezamen met partners Stedin en het Bossche Energie Convenant. Specifiek ter stimulering van technisch onderwijs deed Heijmans in 2012 mee aan 'Girlsday'. Hieraan deden circa 100 meisjes mee, verspreid over 5 locaties.

Opleidingen

Heijmans investeert jaarlijks in Nederland € 4,8 miljoen in opleidingen en € 3,7 miljoen premie in opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Deze bedragen vertegenwoordigen 2,9% (2011: 3,1%) van de bruto loonsom en gemiddeld € 1.437 per medewerker (2011: € 1.541). Van het gemiddelde aantal van 5.914 medewerkers in Nederland volgden in 2012 circa 5.200 medewerkers (88%) een opleiding of training. In 2012 volgden 244 leerlingen hun vakopleiding bij Heijmans (2011: 211). Van de Heijmans-medewerkers in Nederland kwalificeren 195 zich als 'leermeester' (2011: 168). In 2012 zijn er in Nederland 323 stage- en afstudeerplaatsen ingevuld (2011: 290).

2. Management Development

Management Development, ofwel MD geeft aan hoe Heijmans 'talent' kan/wil binnenhalen en binnen houden, trainen/opleiden/voorbereiden om in een managementpositie te komen. Met het MD-systeem wil Heijmans enerzijds een betere selectie 'aan de poort' bereiken en anderzijds versneld de daartoe aangewezen/daarvoor in aanmerking komende medewerkers in een positie verkrijgen, wat zowel aantrekkelijk is voor Heijmans als voor de betreffende medewerkers zelf. Er is immers behoefte aan medewerkers die versneld kunnen doorgroeien naar management- of sleutelfuncties. In de regel wordt zo'n 70% van de managementfuncties intern ingevuld en 30% extern, doch hiervoor zijn geen harde targets gesteld. Daarbij wordt aangegeven dat het merendeel van de medewerkers/het management, dat rapporteert aan de Concerndirectie, intern promotie heeft gemaakt. In het verleden was MD veelal een sectoraangelegenheid. De laatste jaren is de verantwoordelijkheid voor MD verschoven naar de Concerndirectie/concerndienst HRM. MD zet zogenaamde vlootschouws in, om het potentieel in de onderneming te bespreken en daar een gezamenlijk beeld bij te ontwikkelen. Op deze wijze aangestuurd, wordt de mobiliteit van het management Heijmans-breed (waar in het verleden de focus veeleer binnen de sectoren lag) meer bevorderd.

De afgelopen twee jaar is veel energie gestoken in Management Development, met als resultaat dat een behoorlijk aantal sleutelposities ingevuld wordt door doorgestroomde managers, ook vanuit andere sectoren. Hiermee wordt algemene kennis en managementervaring optimaal benut en wordt vanuit een andere invalshoek gekeken. Dat levert een scherpe kijk op en biedt het management bovendien interessante carrièrekansen. Job rotation staat dan ook hoog op de HR agenda om de komende jaren voort te zetten.

3. Diversiteit

Heijmans kiest binnen het brede thema diversiteit voor een gefaseerde aanpak en streeft allereerst naar een organisatie waarin vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in alle geledingen van de organisatie. Om dit te bereiken, zijn acties nodig ter bewustwording en verandering. Uiteindelijk past in het diversiteitsbeleid een bredere inzet van diverse medewerkers. Heijmans wil de komende jaren een substantiële toename van het percentage vrouwelijke medewerkers realiseren door:

- verbetering van de aantrekkelijkheid als werkgever;
- bij werving en selectie bijzondere aandacht te geven aan vrouwelijk potentieel;
- het HRM-beleid te richten op levensfasen en combinatie van werk en zorg;
- bij functioneringsbeoordelingen, promoties en opleidingsprogramma's uitdrukkelijk stil te staan bij de ambities en capaciteiten van vrouwelijke medewerkers;
- bewustwording van traditionele denkpatronen in de bedrijfscultuur en daar anders mee om te gaan.

Een divers personeelsbestand maakt ons bedrijf flexibel, open en van vele markten thuis; een aantrekkelijke partij voor opdrachtgevers en nieuwe medewerkers.

Concreet is in 2012 het aantal vrouwen in het senior management toegenomen van 3,3% naar 8% en is het aandeel vrouwen in het totale personeelsbestand licht toegenomen naar 10,4%. In 2011 bedroeg dit aandeel nog 10,1%. Het diversiteitsbeleid is een vast onderdeel van aanname, doorstroming en via exitgesprekken ook onderdeel van de uitstroom van medewerkers. Door deze gegevens per kwartaal te registreren en te rapporteren aan het management, is een gedegen inzicht ontstaan. Op basis hiervan is besloten in 2012 female leadership trainingen en een coachingsprogramma aan te bieden en actief te sturen op behoud en ontwikkeling van talent. In 2013 zullen deze instrumenten, via de kwartaallijkse meting en rapportage, opnieuw bezien worden.

Eind 2012 zijn nieuwe doelstellingen vastgesteld. De percentages die voor heel Heijmans zijn vastgesteld tot en met 2015 zijn als volgt: binnen de gehele organisatie (13,5%); binnen het midden management (20%) en binnen het senior management (20%).

Bovenstaande cijfers zijn het totaal van de doelstellingen van de verschillende sectoren. De bedrijfssectoren Civiel en Wegen verwachten de grootste groei te maken vanwege de ontwikkelingen in de markt. Woningbouw en Utiliteit hebben een minder hoge groei vastgesteld vanwege minder goede marktomstandigheden en de beperkte groei van de organisatieonderdelen.

De doelstelling met betrekking tot het midden management is toegevoegd aan de andere twee doelstellingen met de reden dat het essentieel is om een talentenpool te creëren die in de toekomst door kan stromen naar het hoger management en sleutelposities.

Naast bovenstaande kwantitatieve doelstellingen komt de aandacht binnen de gehele organisatie te liggen op diversiteit binnen teams. Heijmans is overtuigd dat verschillende type mensen die anders denken, eigen competenties, achtergronden en krachten hebben bijdragen aan een dynamische samenwerking dat zal leiden tot eindproducten van hoge kwaliteit.

4. Duurzame werkomgeving

Reorganisatie en sociaal plan

Afgelopen november is, onder druk van de huidige marktontwikkelingen, aangekondigd dat bij Woningbouw ruim 250 arbeidsplaatsen moeten verdwijnen. Heijmans heeft met de vakbonden (CNV Vakmensen, FNV Bouw, Het Zwarte Corps en RMU Werknemers) overeenstemming bereikt over een sociaal plan. Vertegenwoordigers van zowel de Centrale Ondernemingraad als de OR Woningbouw hebben daarbij een ondersteunende rol gespeeld.

Het sociaal plan kent een drietal uitgangspunten. Ten eerste zal Heijmans medewerkers aanbieden hen te begeleiden van werk naar werk. Hiervoor is een mobiliteitcentrum (Heijmans@work) ingericht. Advies, trainingen en het zoeken naar nieuw werk worden hier gecoördineerd. Werknemers die begeleid worden zullen, naast een vergoeding ineens, gedurende maximaal 2 jaar een aanvulling op hun ww-uitkering ontvangen. Werknemers die geen gebruik willen maken van het mobiliteitcentrum kunnen voor een ontslagvergoeding ineens kiezen. Tot slot heeft Heijmans afspraken gemaakt om oudere werknemers die binnen 2 jaar met pensioen zouden gaan, financieel te begeleiden naar het pensioen. Het sociaal plan geldt voor alle bedrijven van Heijmans in Nederland.

Social return

Heijmans heeft meegewerkt aan de ontwikkeling van de Prestatieladder Socialer Ondernemen van TNO. Dit vormt een handvat voor organisaties en instellingen om social return op een duurzame manier mogelijk te maken. Concreet werkt Heijmans in 2012 tezamen met opleidingsinstituten SPG en Civilion aan werk-leertrajecten en heeft Heijmans een tweetal bedrijfsscholen met in totaal 195 leermeesters. Ook werkt Heijmans tezamen met partners aan social return, zoals de inzet voor facilitaire dienstverlening.

Veiligheid

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

| Ongevallenindexcijfers | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| IF (ongevallenfrequentie) | 8,0 | 9,9 | 9,7 | 12,3 | 11,0 |
| ID (gemiddelde verzuimduur) | 184 | 184 | 205 | 151 | 129 |
| IP (ongevallenverzuim) | 0,15% | 0,18% | 0,21% | 0,18% | 0,14% |

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

ID: gemiddelde verzuimduur per ongeval in verloren arbeidsuren.

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

In 2012 hebben er zich op projecten bij Heijmans helaas twee dodelijke ongevallen voorgedaan. Deze incidenten worden ten zeerste betreurd. Het betrof een medewerker van een onderaannemer bij uitvoering van onze service activiteiten en een genodigde van een onderaannemer bij werkzaamheden die buiten de reguliere werkuren werden uitgevoerd. Heijmans heeft maatregelen getroffen om het toezicht, ook buiten de reguliere werkuren, te verbeteren. Verder worden ongevallen binnen het management onder de aandacht gebracht via rapportages en foto's om zo bewustzijn en kennis te bevorderen. Verder zijn 98 ongevallen met verzuim onder het eigen personeel geregistreerd (in 2011 – 120 ongevallen). Hoewel het langdurig verzuim daalt en ook de ernst van het verzuim afneemt, is er nog geen sprake van betere ongevalstatistieken.

In 2012 is op verschillende wijzen invulling gegeven aan het thema veiligheid. In oktober heeft Heijmans de governance code op het gebied van veiligheid ondertekend. Onder de in totaal 15 ondertekenaars bevinden zich zowel opdrachtnemers als grote opdrachtgevers, waaronder Rijkswaterstaat, de Rijksgebouwendienst, het Ministerie van Defensie en ProRail. In de Intentieverklaring spreken de ondertekenaars de ambitie uit om zich gezamenlijk in te spannen om veiligheidsrisico's te minimaliseren bij het tot stand brengen en gebruiken van infrastructurele werken, installaties en gebouwen en zo doden, gewonden en onveilige situaties te voorkomen.

Gezondheid: ziekte en verzuim

Heijmans stuurt medewerkers met gezondheidsklachten direct door naar het door haar opgebouwde netwerk van specialisten. Hierdoor worden mensen sneller geholpen en is sneller inzichtelijk voor medewerker en werkgever wat de diagnose en behandeling is. Dit heeft bovendien een gunstig effect op het ziekteverzuim. Afgelopen jaar heeft Heijmans met verzekeraar VGZ een proef gedraaid binnen Civiel om een gezonde en afwisselendere manier van werken te testen. Hieraan deden circa 50 medewerkers mee, die gestimuleerd werden elke dag zaken anders te doen en meer te bewegen zodat gezondheidsklachten kunnen afnemen. Heijmans heeft een eigen Arbo Service Centrum (ASC), waardoor begeleiding en betrokkenheid bij verzuim van de werkgever naar de werknemers optimaal is. Het ASC adviseert en ondersteunt leidinggevenden en hun medewerkers bij verzuimbeheersing en -preventie. Vertrekpunt is de werknemer en op welke wijze hij ondanks zijn klacht inzetbaar is. Het verzuimpercentage in 2012 van 4,66% is gelijk gebleven ten opzichte van 2011 (4,66%).

| Ziekteverzuim sinds 2003 | Indirect personeel | Direct personeel | Totaal |
|--------------------------|--------------------|------------------|--------------|
| 2003 | 3,04% | 7,24% | 5,36% |
| 2004 | 3,14% | 6,45% | 4,97% |
| 2005 | 2,97% | 7,07% | 5,21% |
| 2006 | 2,42% | 6,36% | 4,50% |
| 2007 | 2,29% | 5,78% | 4,27% |
| 2008 | 2,39% | 5,67% | 4,20% |
| 2009 | 2,24% | 6,23% | 4,45% |
| 2010 | 2,20% | 6,09% | 4,36% |
| 2011 | 2,36% | 6,45% | 4,66% |
| 2012 | 2,50% | 6,37% | 4,66% |

Medezeggenschap

De Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2012 tweemaal bijeen geweest, waarvan beide in overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Hierbij is gesproken over de verscherping van de strategie en het thema veiligheid, de gewijzigde EOR richtlijn, de Nederlandse Wet op de Europese ondernemingsraden en het uitvoeren van de nieuwe strategie ten aanzien van de internationale activiteiten van Heijmans.

De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2012 twaalf keer bijeen, waarvan zes keer voor overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Bij deze overlegvergaderingen was tweemaal ook een lid van de raad van commissarissen aanwezig. Onderwerpen van gesprek zijn hierbij onder andere duurzame inzetbaarheid, veiligheid en het sociaal plan omtrent de reorganisatie Woningbouw. De COR verleende in 2012 onder andere instemming aan de volgende regelingen: de excedent middelloonregeling, verschillende andere pensioenregelingen, regeling met betrekking tot integriteitsgevoelige functies en het instellen van cameratoezicht rond asfalt productielocaties en enkele kantoren.

De COR adviseerde de bestuurder in 2012 over het volgende:

- de herbenoeming van de heer Ron Icke tot lid van de raad van commissarissen
- de benoeming van Ton Hillen tot lid van de raad van bestuur
- de organisatiestructuur van Prefab, Utiliteit en Integrale Projecten.

Cijfers personeelsbestand

Ultimo 2012 waren 8.142 medewerkers in dienst (2011: 8.341) met de volgende geografische verdeling:

| Aantal medewerkers per land | 2012 | Totaal in % | 2011 | Totaal in % |
|-----------------------------|--------------|-------------|-------|-------------|
| Nederland | 5.862 | 72% | 5.970 | 72% |
| België | 1.116 | 14% | 1.167 | 14% |
| Duitsland | 1.164 | 14% | 1.204 | 14% |
| Totaal | 8.142 | 100% | 8.341 | 100% |

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

Medewerkers in Nederland vallend onder de werking van een collectieve arbeidsovereenkomst in %

| | |
|-----------------------|-------------|
| CAO Bouwnijverheid | 67% |
| CAO Metaal & Techniek | 30% |
| CAO Hoveniersbedrijf | 2% |
| Overige | 1% |
| Totaal | 100% |

Van de werknemers in Nederland is 90% man en 10% vrouw (2011: 90% man en 10% vrouw). Van de werknemers in Nederland werkt 90% op fulltime en 10% op parttime basis (2011: 90% fulltime en 10% parttime). In de uitvoering van projecten in Nederland werkt 50%. In een administratieve of managementfunctie werkt eveneens 50% (2011: 51% respectievelijk 49%). Circa 93% van de werknemers in Nederland heeft een contract voor onbepaalde tijd en 7% werkt op tijdelijke contractbasis (2011: 93% respectievelijk 7%). Bijgehouden wordt of de verhouding fulltimers/parttimers en vrouw/man binnen Heijmans voldoende de arbeidsmarkt buiten Heijmans weerspiegelt.

De werknemers in Nederland zijn verdeeld over de volgende leeftijdscategorieën:

| Leeftijdscategorieën in % | 2012 | 2011 |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Medewerkers t/m 24 jaar | 4% | 5% |
| Medewerkers 25 t/m 39 jaar | 36% | 36% |
| Medewerkers 40 t/m 54 jaar | 42% | 41% |
| Medewerkers 55 jaar en ouder | 18% | 18% |
| Totaal | 100% | 100% |

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

Instroom naar leeftijd (in Nederland):


| Instroom naar leeftijd (in Nederland) in % | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|
| Medewerkers t/m 24 jaar | 26% | 29% |
| Medewerkers 25 t/m 39 jaar | 53% | 51% |
| Medewerkers 40 t/m 54 jaar | 19% | 18% |
| Medewerkers 55 jaar en ouder | 2% | 2% |
| Totaal | 100% | 100% |

Uitstroom

In 2012 zijn 893 medewerkers uit dienst gegaan ofwel 11% (18% in 2011). Hiervan waren 364 medewerkers actief buiten Nederland. In Nederland beëindigde de werkgever in 183 gevallen het dienstverband, 346 werknemers vertrokken op eigen initiatief. De instroom bedroeg 754 medewerkers ofwel 9% (9% in 2011), waarvan 292 werkzaam buiten Nederland.



**GZG TERREIN
'S-HERTOGENBOSCH**

The image shows a large, modern bridge structure under construction or recently completed, spanning over a multi-lane highway. The bridge features a complex truss-like framework of white and yellow composite materials. Below the bridge, several cars are visible on the road. A large, semi-transparent yellow shape is overlaid on the right side of the image, and a white circle is positioned in the upper right corner, containing the text 'COMPOSITEN BRUG A27'. The sky is blue with scattered white clouds.

COMPOSITEN BRUG A27

Duurzaamheid

Visie

De bouw verandert in rap tempo. De aanhoudende economische crisis, technologische ontwikkelingen en wereldwijde concurrentie zijn aan de orde van de dag in 2013. Met als gevolg: het zal nooit meer hetzelfde zijn. In 2020 is die nieuwe wereld bewaarheid. Een wereld waarin duurzaamheid al heel lang vanzelfsprekend is en ons land gedreven wordt door kennis. Kennis die cultuurhistorisch ooit begon met land winnen en verdedigen. Met handel over zee, ondernemerschap en lef. Bouwen is vanuit die historie ook in 2020 nog steeds een vak: iets dat kennis en kunde vereist. Maar meer dan ooit wordt dit vak niet meer bepaald door het 'maken', maar door het 'bedenken'. En de wereld die deze producten en diensten afneemt wordt niet meer gedreven door bezit, maar door delen van bezit.

Ambitie en strategisch speerpunt

Als bouwbedrijf kunnen wij, omwille van onze activiteiten, het verschil maken en betekenis in de maatschappij hebben. Ons streven om hierin toonaangevend te zijn is ongewijzigd. Hierin zullen voortdurend uitdagingen liggen, maar we zijn er van overtuigd dat economische groei en innovatie samengaan met duurzaamheid. Duurzaamheid of 'groen' is dus nimmer een doel op zich, het leidt juist tot betere kwaliteit, toegevoegde waarde en tevreden klanten. Evenwel signaleren wij ook dilemma's. Prijs versus kwaliteit, korte versus lange termijn. Groei en duurzaamheid gaan samen, dat is onze overtuiging. Dat is geen gemakkelijke route en leidt tot dergelijke dilemma's.

De bijdrage die Heijmans de komende jaren wil leveren ligt op het gebied van de eigen bedrijfsvoering, de samenwerking met partners en het ontwikkelen van producten en diensten.

Definiëring

Duurzaamheid is het voortdurend zorgen voor producten, oplossingen en diensten die niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst van de juiste kwaliteit zijn. De manier waarop Heijmans dat realiseert is door maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Ondernemerschap waarin economische prestaties (profit), met respect voor sociale aspecten (people) en binnen ecologische randvoorwaarden (planet) gerealiseerd worden. Dit dient te leiden tot betere resultaten voor zowel de onderneming als de samenleving. In feite is duurzaamheid de continue balans tussen mens, klimaat en economie. Niemand wordt er slechter van, maar juist allemaal beter.

Doelstellingen

Heijmans richt haar duurzaamheidsbeleid op een zestal doelstellingen:

Naast deze doelen is er een aantal onderwerpen in de analyse opgevallen, maar vooralsnog niet opgenomen als doelstelling. Zo hebben de kernactiviteiten van Heijmans invloed op het ruimtegebruik in Nederland, en daarmee op een zorgvuldige en kwalitatieve inpassing van

| Doelstelling | Motivatie |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bijdragen aan oplossen klimaatproblematiek door verkleinen eigen CO2 footprint | De gebouwde omgeving verbruikt ongeveer 40% van de energie in Nederland. Daarnaast benodigen onze bedrijfsactiviteiten energie en kost het maken en producten en het transporteren ervan naar bouwwerken energie. |
| Bijdragen aan sluiten grondstofketens door verminderen van de hoeveelheid afval | 40% van al het afval bestaat uit bouwafval. Deels is dat afkomstig uit nieuwbouw en renovatie. Recycling kan uitputting van grondstoffen tegengaan en energie besparen. |
| Voorkomen uitputting grondstoffen en verlies aan biodiversiteit door duurzame sourcing | Bouwactiviteiten kunnen leiden tot uitputting van bepaalde grondstoffen en verlies aan biodiversiteit. Met name gebruik van een aantal basisstoffen zoals hout, steen, staal en beton, is in de sector van belang. |
| Duurzaamheid een rol laten spelen in de keten | 60-70% van de omzet is ingekocht in de vorm van diensten of producten. Door duurzaamheid een rol te laten spelen wordt impact gecreëerd in de gehele keten. |
| Zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving | De bouw is een relatief onveilige branche als het gaat om ongevallen en arbeidsongeschiktheid. Als werkgever wil Heijmans hier verbetering in aanbrengen. |
| Vergroten maatschappelijk rendement | Als grote werkgever in de branche willen we investeren in maatschappelijk verantwoord ondernemen door onderwerpen aan te pakken zoals diversiteit van medewerkers en door in projecten sociale en maatschappelijke doelstellingen te betrekken (Klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, SROI-projecten en diversiteit). |

gebouwen en wegen (biodiversiteit). Ook leiden de kernactiviteiten ertoe dat biodiversiteit, waterverbruik en uitstoot van stoffen continue aandacht vereisen. Het werken met honderden verschillende onderaannemers en leveranciers zorgt er vervolgens voor dat er aandacht moet zijn voor maatschappelijke thema's als toepassing van mensenrechten in de keten. Tot slot is ketenintegratie een aspect dat aandacht vereist.

Het **programma duurzaamheid** realiseert de uitvoering van duurzaamheidsdoelstellingen, door:

- Kennis- en informatie-uitwisseling: matchen van vraag en aanbod in de organisatie via online platform Yammer, een kwartaallijkse nieuwsbrief, lunchlezingen en een duurzaamheidsdesk waar initiatieven gemeld kunnen worden.
- Toepassing en vertaling naar projecten. Toepassing van nieuwe technieken in pilots, in samenspraak met innovatiemanagers en opdrachtgevers.
- Partnerships en profilering in de markt, ter bevordering van kennis, innovatie en ontwikkelen van nieuwe markten.
- Cultuuromslag: opnemen van duurzaamheid als item en leerdoel in alle opleidingen en in Management Development.
- Maandelijks managementrapportage van de KPI's aan de stuurgroep duurzaamheid.

Heijmans houdt ieder jaar een aantal stakeholderbijeenkomsten waar diverse actuele vraagstukken binnen het thema duurzaamheid ter discussie worden voorgelegd. Ook dit jaar is een aantal stakeholderbijeenkomsten gehouden.

Trends

In 2012 hebben de volgende trends grote invloed gehad op onze business, de keten en ons handelen:

(Ongewone) samenwerking: de uitdagingen in de sector, mede ingegeven door de economische crisis, zorgen ervoor dat meer dan ooit over grenzen heen wordt gekeken. Dit leidt tot samenwerking met uiteenlopende partners, binnen en buiten de eigen branche.

Energietransitie: energie zal in de toekomst steeds meer decentraal kunnen worden opgewekt en verdeeld. In feite kan iedereen energieproducent worden, met nieuwe technieken als zonne- of windenergie. Dit heeft een enorm effect op verduurzaming van energie. Niet alleen omdat alternatieve bronnen worden gebruikt, maar ook het besef van de hoeveelheid energieverbruik. Slimme huishoudelijke apparatuur, dat werkt wanneer energiekosten laag zijn of het de gebruiker het beste uitkomt, werkt dit nog verder in de hand.

Materiaaltransitie: net als voor energie speelt hetzelfde transitieproces zich af in de bouwmaterialen. Waar voorheen hout, beton en staal de kern vormden kunnen nu ook composiet of self-healing materialen een rol spelen. Technologie als 3D printing werkt dit in de hand.

Nieuwe norm: duurzaamheid heeft, na een aantal jaren, daadwerkelijk gezorgd voor een nieuwe norm in de bouw. Woningen kunnen en moeten energiezuiniger, sterker nog, zij kunnen zelfvoorzienend worden wat betreft energie. Oftewel: de norm is radicaal gewijzigd.

Systeemintegratie: voorgaande trends hebben logischerwijs een integratie van systemen tot gevolg. Door nieuwe samenwerkingen en nieuwe producten wordt de traditionele bouwkolom steeds verder in elkaar geschoven. Dit heeft ook nieuwe contractvormen tot gevolg. Bijvoorbeeld contracten waarin de aannemer verantwoording draagt voor realisatie én Design & Construct, of inclusief onderhoud en financiering van het project. De decentralisatie van de Rijksoverheid zorgt voor een toenemende vraag naar dat type contract- en samenwerkingsvormen.

Highlights 2012

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

Smart Highway

Sinds de jaren '80 wordt er al geschreven over intelligente wegen, de focus op innovatie lag tot nu toe echter bij de auto. Studio Roosegaarde en Heijmans pakken het grootschalig aan door het wegdek te innoveren met designs als de 'Glow-in-the-dark Belijning', 'Dynamische Verf', 'Interactief Licht', 'Induction Priority Lane', 'Wind-Licht'. Doel is om de weg duurzaam en interactief te maken door slimme verlichting, energie oogsten en verkeerstekens die zich aanpassen aan de wegsituatie. Het foto-luminiserende poeder, dat in de glow-in-the-dark lijnen gebruikt wordt, geeft tot tien uur lang licht en maakt verdere verlichting overbodig. 'Dynamische Verf' wordt pas zichtbaar als waarschuwingen relevant zijn. Zo wordt verkeersinformatie lokaal en adequaat aangeboden en is er minder afleiding. De Smart Highway is een vernieuwend concept en programma dat een andere manier van kijken koppelt aan innovatieve ideeën die slim omgaan met de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden. Centraal in het concept staan de thema's duurzaamheid, veiligheid en beleving, die hun uitwerking krijgen in technische oplossingen op het gebied van energie en licht.

BREEAM-NL

BREEAM-NL is een internationale beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestatie van gebouwen te bepalen. BREEAM-NL kijkt niet alleen hoe duurzaam het gebouw is, maar gaat verder. Het kijkt naar materiaal- en energiegebruik én naar de leefbaarheid van het gebouw en de omgeving met als doel de gebouwen te analyseren en verbeteren. Aan het verkrijgen van een BREEAM-NL certificaat zijn strenge voorwaarden verbonden. Het project La Façade, twee kantoorgebouwen op het Stationsplein in Den Bosch, heeft het BREEAM-NL certificaat in 2012 ontvangen. Daarnaast heeft La Façade ook een Groenverklaring en het energielabel (A+) behaald. La Façade maakt onder andere gebruik van zonnepanelen, een zuinige klimaatinstallatie, zuinige liften en milieubewust en duurzaam materiaalgebruik waaronder FSC hout en waterbesparend sanitair.

Energiefabriek

Heijmans heeft van Waterschap De Dommel de gunning ontvangen voor ontwerp, realisatie en onderhoud van een Energiefabriek, ter plaatse van de rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI) Tilburg. Het doel is om het zuiveringsslib uit het hele beheersgebied van de Dommel op de economisch meest gunstige manier te verwerken, de rioolwaterzuivering energieneutraal te kunnen uitvoeren en biogas extern te verkopen.



HET TIMMERHUIS ROTTERDAM

Vanuit het **Stadstimmerhuis** werd
de **wederopbouw** geregisseerd

NIKT NIEUWE HART VAN ROTTERDAM HOOR HIER BONKT HET NIEUWE HART VAN ROTTERDAM

Zelfhelend asfalt

In Tilburg is aan de Grootvenstraat het allereerste zelfherstellende asfalt als dunne geluidsreducerende deklaag gelegd. Het bijzondere van dit asfalt is dat het door een speciale behandeling ter plaatse en zonder het te vervangen, kan herstellen. De afgelopen jaren is door wetenschappers van TU Delft samen met Heijmans, Intron en Altravie zelfherstellend ZOAB (Zeer Open Asfalt Beton) ontwikkeld. Heijmans heeft deze ontwikkeling vertaald naar een in de praktijk toe te passen product. Het enigszins poreuze (geluidreducerende) mengsel is niet toepasbaar op kruisingen, bij inritten en langs parkeervakken omdat de technische levensduur te kort is. Door op moeilijke locaties het zelfherstellende asfaltmengsel te gebruiken kan de kwaliteit op peil worden gehouden door een periodieke inductiebehandeling. Het asfalt is zelf herstellend door de toevoeging van staalwol. De staalvezels worden fijn verdeeld door het asfalt. Het asfalt wordt van binnenuit opgewarmd door met een inductieapparaat over het wegdek te rijden. Hierdoor vloeien de haarscheurtjes die na verloop van tijd in het asfalt zijn ontstaan, weer dicht.

PEFC certificaat

Eén van de doelstellingen van Heijmans is om zoveel mogelijk duurzame grondstoffen toe te passen. Daarom is Heijmans actief in het verduurzamen van de houtketens in Nederland en is, naast FSC gecertificeerd, nu ook PEFC gecertificeerd. PEFC is een internationale organisatie voor duurzaam bosbeheer zonder winstoogmerk. Het label garandeert dat producten afkomstig zijn uit duurzaam beheerde bossen. Duurzaam hout wordt volgens de richtlijnen van de Nederlandse overheid geleverd via het FSC of PEFC keurmerk. Daarmee kunnen bedrijven naar opdrachtgevers toe desgevraagd aantonen dat alleen duurzaam hout is gebruikt in de projecten.

Verduurzaming materialen

In 2012 heeft het MVO Nederland Netwerk Beton, als uitvoerend platform van de Green Deal Beton, concrete afspraken gemaakt voor de korte termijn om te komen tot daadwerkelijke verduurzaming van de betonsector. Dit tien punten plan zal worden uitgewerkt in een actieplan voor 2013-2014.

Sponsoring

Het sponsorbeleid richt zich op het vinden van een match tussen de inzet van onze eigen expertise en vragen en behoeften vanuit de samenleving. Rode draad in het beleid is 'Ruimte geven': het leveren van een bijdrage aan de inrichting, kwaliteit en duurzaamheid van de openbare ruimte in Nederland. In 2012 sponsorde Heijmans onder andere de Krajicek Foundation, Jheronimus Bosch 500, de Vestingwerken 's-Hertogenbosch, de Nederlandse Bouwpluim en de Veerstichting.

Vooruitblik 2013

In 2013 zal Heijmans nieuwe inhoud en gestalte geven aan haar visie op de sector in 2020. Innovatie en duurzaamheid zijn daar onlosmakelijk aan verbonden en hebben een stuwende werking op verandering en vooruitgang. Nog meer dan voorheen zal de bouw vooral 'denkwerk', vergen. Dit vereist nog scherpere indices, die verder gaan dan de bedrijfsvoering. De Smart Highway heeft aangetoond dat in samenwerking met anderen, een nieuwe norm en markt kan worden gecreëerd. In 2013 zal Heijmans hier verdere stappen in zetten.

An aerial, high-angle photograph of a courtyard between several multi-story buildings. The courtyard is covered by a large, intricate geometric roof structure made of metal beams. The top portion of the roof is painted bright yellow, while the lower portion is painted a deep blue. The surrounding buildings are made of brick and have many windows. The lighting is dramatic, with the yellow roof glowing against the darker tones of the buildings and sky.

**MINISTERIE
VAN DEFENSIE
DEN HAAG**

Kwaliteit

LEAN6sigma

Heijmans streeft naar de beste kwaliteit van haar producten en diensten. Om toe te zien op deze kwaliteitsverbetering is het LEAN6sigma-principe binnen de hele organisatie via een programma geïmplementeerd. Het verbeterprogramma moet er uiteindelijk aan bijdragen dat er een continue verbetering binnen processen en projecten wordt doorgevoerd. Dit vergt niet alleen concrete initiatieven, maar ook een cultuur waar dagelijkse verbetering onderdeel van uitmaakt. Lean6sigma is dus niet alleen gericht op een kostenreductie, maar op een aanpak waarin bewustzijn, verandering en feitelijke verbetering gerealiseerd wordt. Lean6sigma is, vanwege deze kenmerken, geen korte termijn maatregel, maar een aanpak dat op de lange termijn effect sorteert.

Als methodiek past LEAN6sigma goed bij een repeterende, producerende en projectgerichte organisatie, zoals Heijmans. Centrale rol in LEAN6sigma is weggelegd voor de DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve en Control) methode. Het is een systematische, gestructureerde en op feiten gebaseerde methodiek. Door middel van onder andere statistiek worden beslissingen op basis van feiten genomen in plaats van op gevoel. De methodiek stelt organisaties daarmee in staat verbeteringen en efficiency te meten, en zo te objectiveren. Het resultaat schept de mogelijkheid om bedrijfsbrede verbeteringen en veranderingen door te voeren, 'oog' voor verbetering te ontwikkelen en uiteindelijk kwaliteit te optimaliseren. Dit komt tot uitdrukking in een hogere klanttevredenheid.

Aantal projecten en opleidingen

Sinds de start zijn er ruim 100 projecten gestart. De helft hiervan bevindt zich in de DMAIC-fase. Dit is de eerste stap van een daadwerkelijke verbetering. Zo'n 30 projecten zijn met succes afgerond. Wanneer projecten in de eerste fase niet voldoende bijdragen tot het gestelde doel of de verwachting tot efficiency, dan wordt een project stopgezet, dit geldt voor circa 25 projecten. In de afgelopen 2,5 jaar is bij 600 Heijmans medewerkers gestart met een LEAN6sigma training/opleiding, waarvan er 495 de Yellow Belt opleiding hebben gevolgd, 75 de Green Belt opleiding en 11 personen de Black Belt opleiding.

Type verbeteringen

Alle projecten die de afgelopen periode zijn gestart en uitgevoerd, hebben betrekking op 3 thema's. Deze thema's zijn zo gekozen dat zij optimaal bijdragen aan de verbetering van de kernprocessen van de organisatie. Zo is bijvoorbeeld het thema 'faalkosten' een belangrijk inhoudelijk en gedragsgerelateerd issue in de bouwsector.

Deze thema's zijn:

- Klantvraag en klantbehoefte: verbetering heeft pas zin, als het uiteindelijk bijdraagt tot wat klanten willen; onderdeel hiervan is 0-restpunten.
- Verbetering garanties en klachten; met als doel tot verbetering van klanttevredenheid te komen;
- Verbetering procesbeheersing; zodat onnodige faalkosten/ 'waste' in het proces kunnen worden voorkomen; onderdeel hiervan is operational excellence door logistiek.

Klantvraag en klantbehoefte

Tenderkosten en effectiviteit

Heijmans heeft 4 bedrijfsbureaus, met als primaire taak ondersteuning in projecten te bieden op gebied van werkvoorbereiding, calculatie en inkoop. Om de effectiviteit van deze bedrijfsbureaus te verhogen en een duidelijker beeld te krijgen van de prestaties, is een dashboard gebruikt om de scoringspercentages van uitgebrachte offertes van de bedrijfsbureaus inzichtelijk te maken. Tevens is berekend welke kosten gemoeid zijn met het opstellen van deze offertes. Door de scoringspercentages te vergelijken met de kosten kan strakker gestuurd worden op prestaties en op de klantvraag.

Tenderkosten

Het doel van dit project is het in kaart brengen van de tenderkosten die worden gemaakt bij grote aanbestedingen en na te gaan hoe deze teruggebracht kunnen worden. Tijdens dit onderzoek bleek dat de budgetten overschreden werden. Daarnaast bleek dat plannen in het verleden in een vroeg stadium te gedetailleerd werden uitgewerkt waardoor de kosten onnodig opliepen. Door strakkere sturing op het budget is dit probleem grotendeels opgelost, daarnaast is naar aanleiding van de analyse kritisch gekeken naar de vereisten voor een goede en geldige aanbidding, waardoor kosten bespaard kunnen worden.

Grote Infrastructurele Projecten

Binnen Heijmans Wegen en Civiel is onderzoek uitgevoerd naar de restpunten bij grote projecten. Bij drie projecten zijn in totaal 1.674 restpunten geconstateerd. De meest voorkomende restpunten zijn gerelateerd aan bermen langs wegen, afwerking van beton en bebording. Deze zijn verantwoordelijk voor 1/3 van alle restpunten. Hiervoor is het deelverbeterproject ten aanzien van het bermonderhoud en -aanleg geïnitieerd. Om een duidelijke controle te houden over de restpunten is een centraal registratiesysteem opgezet voor Wegen en Civiel. De verwachte besparing door het inzetten van onder andere het registratiesysteem bedraagt 20% op het totaal aantal restpunten per jaar. Daarnaast is de verwachting dat er 1000 manuren op het proces van grote projecten bespaard kan worden. Een meting die begin 2013 uitgevoerd wordt over het jaar 2012 zal uitwijzen of deze besparingen gehaald zijn.

Vooropname proces

Door woningkopers de gelegenheid te bieden een vooropname of schouw te doen, wanneer hun woning bijna wordt opgeleverd, kan een groot aantal klachten en verbeterpunten vroegtijdig worden geconstateerd. Uiteindelijk kan het aantal restpunten hiermee sterk worden gereduceerd. Meting laat zien dat na een dergelijke schouw het aantal restpunten terugloopt tot één.

Verbetering garanties en klachten

Garantiecontracten

Bij Heijmans Wegen zijn de garantiecontracten onder de loep genomen. Op markeringen, asfalt en voegovergangen wordt een garantie gegeven van 2 tot 10 jaar. Gedurende die tijd staat Heijmans garant voor de afgesproken prestaties. Door toenemende omvang en complexiteit van projecten was het van belang om deze garanties beter te beheersen.

Via een centrale garantiedesk komen klachten of garantiemeldingen op één punt binnen. De beheerder zorgt dat alle meldingen worden doorgezet naar de juiste persoon. Naast deze desk worden projecten door Heijmans geïnspecteerd. Door het bijhouden van fasedocumenten en het bijhouden van alle meldingen in een database is het garantietraject verankerd binnen de organisatie en is de garantiedesk duidelijk te vinden voor klanten en opdrachtgevers.

Klachtenafhandeling

Binnen Heijmans Woningbouw is onderzoek gedaan naar het afhandelproces van garantieklachten bij opgeleverde woningen. Dit onderzoek is uitgevoerd met als doel verbetering van de klanttevredenheid maar ook de efficiëntie van de afdeling klantenservice te verhogen. Als vervolg op het onderzoek is er een klantenserviceportaal opgericht dat kopers in staat stelt om via internet vragen te stellen en klachten te registreren in het klachtenmanagementsysteem. In de toekomst wordt het klantenserviceportaal uitgebreid met aanvullende kopersinformatie en onderhoudsadviezen. Daarnaast zal terugkoppeling door onderaannemers, leveranciers etcetera ook aan het portaal toegevoegd worden waardoor de doorlooptijd van eventuele klachten verkort wordt.

As-Built dossiers Rijkswaterstaat

Binnen Heijmans Wegen en Civiel wordt gewerkt met zogenaamde 'As-Built' dossiers voor RWS. In As-Built dossiers worden alle projectgegevens zoals tekeningen, specificaties, locaties en omschrijvingen vastgelegd van het uiteindelijk gerealiseerde project, oftewel alle van belang zijnde gegevens van het project 'zoals het gebouwd is'. Bij dit onderzoek is de overschrijding van de budgetten bij het opstellen van de dossiers en de opleverdatum hiervan onderzocht. Na de implementatie van dit project is de overschrijding op het budget teruggebracht van 124% naar 18%. Daarnaast is de afwijking van de overdrachtsdatum van de As-Built dossiers verminderd met 80%, namelijk van 256 naar 57 dagen. Tot slot is door dit onderzoek ook de kwaliteit van de dossiers aantoonbaar verbeterd.

Verbetering procesbeheersing

Reductie uitvoeringskosten bouwplaatsinrichting

Bij materieelbeheer is onderzocht tegen welke kosten en met welke inzet de bouwplaatsinrichting wordt verzorgd. Dit proces bestaat onder andere uit het aanleggen, onderhouden en demonteren van terreininstallaties, projecthuisvesting en terreinbeveiliging. Tijdens het onderzoek bleek dat met name de reistijd bij elektrastoringen erg hoog zijn. Door de onderhoudsmethodiek van de elektrakasten te verbeteren is het aantal elektrastoringen op bouwplaatsen in Nederland significant gedaald. Dit betekent minder kosten maar vooral ook minder stilstand op de verschillende projectlocaties.

Afvalscheiding

Tijdens de activiteiten van Heijmans Wegen en Civiel ontstaat afval dat uiteindelijk door afvalverwerkers wordt afgevoerd en verwerkt. De mate waarin afval gescheiden wordt aangeboden bepaalt de bruikbaarheid en daarmee de verwerkingskosten. Het doel van dit project was het vergroten van het scheidingspercentage tot tenminste 75%. Na analyse bleek het scheidingspercentage binnen Heijmans Wegen en Civiel ruimschoots te voldoen. Daarnaast wordt het rapportageproces nu vereenvoudigd, waardoor uren bespaard worden en de kwaliteit toeneemt. Bij Woningbouw wordt tevens gewerkt aan verbetering van de scheidingspercentages. Tijdens het project zijn tal van verbeteringen al uitgevoerd. Belangrijk is het gebruik en naleving van afvalbeheerplannen die elk project worden opgesteld. Daarnaast zijn er door de ontwikkelingen bij afvalverwerkers steeds meer gescheiden afvalstromen mogelijk en zijn dit kansen die duidelijk met behulp van de 'Afvalwijzer' in meerdere talen worden gedeeld. Bovendien zijn er factoren – zoals ruimte op een bouwplaats – die zorgen dat ieder project zijn eigen specifieke scheidingsdoel heeft.

Operational excellence door logistiek

Uniek in Bouwplaatslogistiek

Op de bouwplaats van het nieuwbouwproject 'Meander Medisch Centrum Amersfoort' is de logistiek op een unieke wijze georganiseerd. Voor de bouwplaatslogistiek op het project is Heijmans een samenwerkingsverband aangegaan met de groothandel Technische Unie. Naast de nodige tijdwinst omdat monteurs geen materiaal meer hoeven te halen, wordt het project beter beheersbaar doordat de monteurs altijd beschikken over het juiste en voldoende materiaal. Daarnaast vindt het transport van het materiaal op de bouwplaats niet meer plaats op de drukste momenten van de dag maar vindt plaats op momenten dat de transportmiddelen vrij zijn. Hierdoor worden wachttijden bij transportmiddelen voor alle partijen teruggedrongen.

Dialogoog met stakeholders

Afgelopen november heeft Heijmans voor de tweede keer het 'Heijmans LEAN6sigma-evenement' gehouden voor medewerkers, klanten en toeleveranciers. Doel van dit event is bewustzijn, succes en ervaring met elkaar uit te wisselen. Het evenement stond dit jaar in het teken van het thema 'kwaliteit'.

Naar aanleiding van het evenement zijn er met verschillende partijen afspraken gemaakt om gezamenlijke workshops te organiseren met als thema en doel kwaliteitsverbetering.

Agenda voor 2013

Het LEAN6sigma programma zal zich in 2013 verder toeleggen op het concretiseren van bedrijfsdoelstellingen voor wat betreft kwaliteit en duurzaamheid. Om dit te bereiken zijn voor 2013 de volgende doelstellingen vastgesteld. Per sector wordt het aantal maximale opleverpunten per project vastgesteld. Daarnaast heeft elke sector doelstellingen met betrekking tot het maximaal aantal klachten per project. Tot slot is per sector vastgesteld hoeveel afgeronde LEAN6sigma projecten er jaarlijks worden afgerond. Deze doelstellingen zijn op bestuurlijk niveau vastgesteld en worden centraal bewaakt en gecoördineerd. Eind 2013 zal elke sector zijn doelstellingen rapporteren. Door het vastleggen van doelstellingen en het rapportageproces wordt een duidelijke controle uitgevoerd op de vastgelegde kwaliteitsaspecten. Hierdoor tredt nog meer bewustwording op en wordt ervoor gezorgd dat het onderwerp kwaliteit steeds hoger op de agenda van Heijmans komt te staan.



**MUZIEKPALEIS
VREDENBURG
UTRECHT**

Gedrag, integriteit en dilemma's

Gedragscode

Heijmans hecht grote waarde aan het integer handelen door haar medewerkers. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. Een meer open werkhouding wordt gestimuleerd door onder andere voorbeeldgedrag van management en directie, het bespreken van grote en complexe werken in de wekelijkse bestuursvergadering en de reviewmeetings met directie en connerdirectie.

De gedragscode van Heijmans sluit aan op ontwikkelingen in de branche, de leidende principes van Bouwend Nederland en de gedragscode van de NEPROM. De gedragscode is bekend bij alle medewerkers en maakt deel uit van de arbeidsovereenkomst. In 2012 is een toolkit integriteit en dilemma's geïntroduceerd, met als doel om medewerkers bewust te maken en hen te stimuleren met elkaar in gesprek te zijn. Deze toolkit is onder het management, aan alle vestigingen verspreid.

Dilemma's gedrag

Heijmans is er van overtuigd dat gedrag grote impact heeft op de kwaliteit en het resultaat van de onderneming. Dat heeft niet alleen betrekking op integriteit, maar ook op discipline, veiligheid en de cultuur van de onderneming.

Een aantal veel voorkomende dilemma's betreft het volgende:

Doorbreken van geaccepteerde cultuur

Soms wordt binnen een groep, gedrag getolereerd dat binnen die groep toelaatbaar is, maar buiten die groep tegen de geldende normen en waarden in druist. 'Zo doen we het hier altijd', maakt niet dat het juist is. Individuen in de groep moeten de acceptatie in de groep en de groepsdynamiek ter discussie durven te stellen om dit buiten de groep aan de kaak te stellen. Voorbeelden hiervan zijn omgangsvormen en declaratiegedrag.

Aanspreken op gedrag

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

Aanvaardbaar en onaanvaardbaar

De grens tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag is soms moeilijk te maken, maar wel cruciaal voor de cultuur op de werkvloer. Denk aan het omgaan met vrouwen of minderheden of het privé gebruik maken van bedrijfsmiddelen. Ten behoeve van met name de cultuurverandering heeft Heijmans in 2011 zogenaamde mindbugs trainingen georganiseerd voor senior management en een aantal peergroups in de organisatie. Doel was belemmerende

vooroordelen te delen en gedrag aan de kaak te stellen. In 2012 is een Lagerhuis-debat door Jong Heijmans georganiseerd over hetzelfde onderwerp.

Dilemma's integriteit

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

Omgaan met informatie

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

Interpretatie van informatie

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

Veiligheid

In 2012 is een start gemaakt met het opnieuw onder de aandacht brengen van het thema 'veiligheid'. Hiertoe heeft Heijmans, tezamen met 14 andere ondertekenaars, een gezamenlijke Governance Code op het gebied van veilig werken in de sector. In de Intentieverklaring spreken de ondertekenaars de ambitie uit om zich gezamenlijk in te spannen om veiligheidsrisico's te minimaliseren bij het tot stand brengen en gebruiken van infrastructurele werken, installaties en gebouwen en zo doden, gewonden en onveilige situaties te voorkomen. Leiderschap, het nemen van verantwoordelijkheid en samenwerking zijn daarvoor belangrijk.

Compliance

Meldingen 2012

In 2012 is er een zevental integriteitskwesaties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Hiervan is een aantal achteraf meer als een arbeidsconflict dan wel geschil tussen leidinggevende en medewerker aangemerkt. In één geval heeft dit geleid tot ontslag op staande voet. Per geval wordt eerst gekeken naar de ernst van de feiten. Hierop volgend wordt zo nodig direct geanticipeerd via het sanctiebeleid en worden direct betrokkenen

zoals klant of opdrachtgevers geïnformeerd. Vervolgens wordt, indien nodig, een forensic onderzoeker ingeschakeld. Op basis van die onderzoeken wordt een aanpak geformuleerd om nadere stappen tot uitbanning van de kwestie te realiseren. Alle meldingen worden achteraf met betrokkenen vanuit het management en de raad van bestuur geëvalueerd.

Regelingen en richtlijnen

Integriteit is vastgelegd in een aantal regelingen en richtlijnen:

- Regeling senior management het betreft het vaststellen van integriteitgevoelige functies en de screening van het senior management, zij worden vervolgens gevraagd een verklaring omtrent integriteit te ondertekenen.
- Toolboxmeeting en werkoverleg: hierin is met name gestuurd op het delen van dilemma's, openheid en het stellen van grenzen.
- Reviews: integriteitskwesties worden in de raad van bestuur besproken en in managementteams (op anonieme basis) gedeeld. De commissie integriteit ziet toe op vertaling van meldingen en issues naar passend beleid.
- Gedragscode: onder het motto 'een kwestie van karakter' is het gewenste gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code handelt over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op, zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers wordt voorbeeldgedrag vereist.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's. Het item is in het functioneringsbeoordelingssysteem opgenomen als competentie.

Organisatie

Compliance officer

Heijmans heeft een compliance officer aangesteld als centraal aanspreekpunt en meldpunt van integriteitskwesties. Anonimiteit van meldingen is geborgd en de compliance officer bekijkt per melding de benodigde acties gezien de aard van de kwestie en de reglementen die daarbij gelden.

Commissie integriteit

De commissie houdt zich bezig met de uitwerking en invoering van verbeteringen of aanvullende maatregelen op het integriteitsbeleid. De meldstructuur voorziet in een compliance functie en een vertrouwensfunctie.

Naleving

Ter naleving en implementatie van de gedragscode is voor de businessunits en op holdingniveau een aantal vertrouwenspersonen benoemd. De functie van de vertrouwenspersoon is het faciliteren van, adviseren over en bemiddelen bij eventuele meldingen. Al jaren verlangt Heijmans van leveranciers en onderaannemers dat zij de

gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland dan wel een eigen (branche)code onderschrijven.

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

Aanvullende en afzonderlijke reglementen

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

- ***Dossierverklaring***

De Heijmans Gedragscode is nader uitgewerkt in de zogenaamde dossierverklaring. Deze verklaring wordt geëist bij iedere uitgebrachte offerte. Hiermee wordt verklaard dat bij het tot stand komen van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.

- ***Transactieregister***

Heijmans Vastgoed werkt met een Transactieregister waarin de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd worden opdat de transacties achteraf kunnen worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid.

- ***Klokkenluidersregeling***

Voor situaties waarin het vinden van een oplossing binnen de dagelijkse werksituatie lastig of onmogelijk is, heeft Heijmans een klokkenluidersregeling geïntroduceerd. In de klokkenluidersregeling staan de te nemen stappen voor het indienen van een melding van een misstand. Daarnaast wordt beschreven hoe een onderzoek naar een melding verloopt. Voorts geeft de regeling weer wat de rol van het management is in geval van een melding. De klokkenluidersregeling biedt medewerkers de mogelijkheid om een misstand mondeling of schriftelijk te melden aan het centraal meldpunt (de compliance officer) of vertrouwenspersoon, zonder dat de medewerkers daarmee hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar brengen.

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

Dit reglement is ter naleving van de Wet op het financieel toezicht (Wft) ingevoerd. Leden van het management die participeren in het kapitaal van Heijmans N.V. zijn onderworpen aan dit reglement.

- ***Reglement privébeleggingen***

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

Corporate governance

Algemeen

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

Governance structuur

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

Naleving van de code

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

Afwijkingen op de code

Op onderstaande best practice bepalingen wordt afgeweken.

- **Best practice bepaling II.2.4**, ingeval opties worden toegekend worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend. Het aantal toe te kennen opties wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen: aan een voormalige voorzitter van de raad van bestuur is in 2008 een optiepakket toegekend waarvan de toekenning niet afhankelijk is van de realisatie van vooraf aangegeven doelen maar gerelateerd is aan het leidinggeven aan een turnaround proces gedurende een periode van twee jaar. In verband met de benoemingstermijn van twee jaar zijn de optierechten uitvoerbaar gesteld bij beëindiging van deze termijn.
- **Best practice bepaling IV.2.3**, een bestuurder van het Administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het Administratiekantoor: er wordt tijdelijk van afgeweken voor wat betreft één bestuurder, dit op voordracht van het bestuur van het Administratiekantoor om de onafhankelijkheid en deskundigheid van het bestuur te waarborgen. In het voorjaar van 2014 treedt deze bestuurder af en heeft zich dan niet meer herbenoembaar gesteld. Alsdan zal niet meer afgeweken worden van deze best practice bepaling.

Vennootschappelijke kenmerken

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

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

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

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

Dividendbeleid

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

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is een optie verleend tot uitgifte van preferente beschermingsaandelen. Het doel van de uitgifte van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om zich te vergewissen van de strategische fit met een overnemende partij, dan wel van de intenties van een partij die via een geleidelijke aankoop van (certificaten van) aandelen op de beurs zeggenschap in de onderneming wil uitoefenen. Voor meer gegevens hierover wordt verwezen naar het verslag van Stichting Preferente Aandelen Heijmans op pagina's 222 en 223 van dit jaarverslag.

Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders

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

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

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

Aan de aandeelhoudersvergadering komt daarnaast een aantal andere belangrijke bevoegdheden toe, zoals de vaststelling van de jaarrekening, de resultaatbestemming, het verlenen van decharge aan de leden van de raad van bestuur en raad van commissarissen, het vaststellen van het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur en de bezoldiging van de commissarissen, besluiten tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de Vennootschap, de benoeming van de externe accountant van de Vennootschap en de



**BRAINE L'ALLEUD
BELGIË**

aanwijzing van de raad van bestuur als bevoegd orgaan met betrekking tot verkrijging (inkoop) en uitgifte van aandelen.

Beperking overdracht aandelen

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

Substantiële deelnemingen in Heijmans

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – per 31 december 2012 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een belang van meer dan 5% in Heijmans hadden, staan vermeld op pagina 24 in het hoofdstuk 'Het aandeel Heijmans'.

Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten; beperking stemrechten)

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

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

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

Indien een voorstel tot het nemen van een besluit is uitgegaan van de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, kan dit besluit worden genomen met gewone meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal. De Vennootschap zal over de inhoud van een voorstel tot statutenwijziging overleg voeren met Euronext Amsterdam N.V. alvorens dit voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te leggen.

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

De raad van bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 april 2012 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 18 april 2012:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 18 april 2012) of te eniger tijd zal luiden, onverminderd het bepaalde in artikel 6 van de statuten; en
- het voorkeursrecht op gewone en preferente financieringsaandelen B te beperken of uit te sluiten in het geval dat die aandelen worden geplaatst met gebruikmaking van het eerder vermelde recht tot het nemen van aandelen.

Verder is de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 april 2012 gemachtigd om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 18 april 2012:

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

Onder aandelen zijn certificaten van aandelen begrepen.

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

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

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

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

Corporate governance verklaring

Dit is een verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag'.

De vereiste informatie die in deze corporate governance verklaring moet worden opgenomen kan in / op de hierna vermelde hoofdstukken, onderdelen en pagina's worden gevonden en dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

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

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

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



**JEROEN BOSCH
ZIEKENHUIS
'S-HERTOGENBOSCH**

Risico beheersing

Ondernemen in de bouw- en vastgoedsector gaat gepaard met risico's. Om de gestelde operationele- en financiële doelen te kunnen realiseren is het van wezenlijk belang dat risico's adequaat worden beheerst. Het vertrekpunt van Heijmans ten aanzien van risicobeheersing is het structureel en op geïntegreerde wijze tijdig identificeren en het volgen van significante risico's. Doel is om effectief en anticiperend om te gaan met onzekerheden, bedreigingen te beperken en kansen te benutten.

Heijmans hanteert daarbij een besturingsmodel dat wordt gekenmerkt door centraal georganiseerde werkmaatschappijen met korte lijnen naar de raad van bestuur. Een aantal ondersteunende functies zijn centraal georganiseerd en vallen rechtstreeks onder de concernleiding. Dit geldt onder meer voor IT, Inkoop, Materieelbeheer en Huisvesting. Om risico's adequaat te kunnen beheersen is het van belang dat het risicobewustzijn breed in de organisatie is verankerd. Heijmans tracht dit te bewerkstelligen door het creëren van een open en transparante bedrijfscultuur. Het bewaken en verder verbeteren van deze bedrijfscultuur vergt voortdurende aandacht van het management.

Gedurende het verslagjaar heeft risicomangement hoog op de agenda van het management gestaan. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste activiteiten en resultaten over 2012 met betrekking tot risicomangement toegelicht en wordt ingegaan op de belangrijkste prioriteiten voor 2013.

Algemene beheersmaatregelen



Hierboven zijn schematisch de verschillende elementen en hun samenhang weergegeven van het interne risicobeheersing- en controlesysteem van Heijmans.

Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- **directiereglementen en instructies** voor het management van de werkmaatschappijen/ businessunits. Deze reglementen en instructies geven de bevoegdheden en het kader aan waarin geopereerd wordt en hebben onder meer betrekking op het aannemen van projecten, het aangaan van investeringsverplichtingen en de rapportage- en verantwoordingsverplichtingen;
- **gedragscode**: onder de naam "de kr8 van Heijmans, een kwestie van karakter" is het gewenste gedrag van de Heijmans medewerkers in een gedragscode vastgelegd. Belangrijke thema's in de gedragscode zijn: veiligheid, integriteit en mededinging;
- **een accounting manual** waarin wordt voorgeschreven op welke wijze de interne en externe financiële verslaglegging moet worden ingericht en welke procedures daarvoor moeten worden doorlopen; en
- **kwaliteitsmanagementsystemen** waarin een uniforme opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is begrepen inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst.

Heijmans kent onder meer de volgende stuurmechanismen:

- **bedrijfsbrede** risicomanagement proces-audits enerzijds gericht op het nagaan of beheersmaatregelen in het kader van projectspecifieke risico's adequaat worden nageleefd en anderzijds gericht op het beheersen van andere organisatie brede risico's. Centrale organisatie en coördinatie met terugkoppeling en follow up primair op bedrijfsstroom-niveau;
- **een planning- en controlcyclus**, waarbij periodiek door het operationele management gerapporteerd wordt over de ontwikkeling van de relevante markten, de financiële gang van zaken in relatie tot het budget en de financiële en operationele voortgang van projecten;
- **periodieke projectreviews**, ook vaak onderhanden-werk-besprekingen genoemd, welke aan de basis staan van de voortgangsrapportages van projecten;
- **periodieke review meetings** tussen het verantwoordelijk operationeel management en de concerndirectie; en
- **het volgen** van de liquiditeitsontwikkeling van concernonderdelen en specifieke projecten met verschillende instrumenten en meerdere frequenties.

Zie paragraaf risicogebieden (operationele risico's) voor een beschrijving van een aantal overige van kracht zijnde beheersmaatregelen.

Risicomanagement 2012

In het jaarverslag 2011 is een aantal aandachtspunten met betrekking tot risicomanagement voor de komende jaren geformuleerd. Naar aanleiding hiervan zijn in 2012 de volgende maatregelen genomen dan wel acties ondernomen:

De centralisatie van de administraties bij Vastgoed en Woningbouw heeft zijn beslag gekregen. Administratieve processen worden hierdoor uniform en efficiënter uitgevoerd. Daarnaast wordt de uniformiteit van de financiële rapportering vergroot. Met betrekking tot Infra zijn eveneens vervolgstappen gemaakt ten aanzien van samenvoegingen binnen Wegen en Civiel. Als voorbeelden kunnen worden genoemd de integratie van Heijmans Infra Techniek binnen Heijmans Civiel en de samenvoeging van Breijn met Heijmans Infra Geïntegreerde Projecten.

Bij Utiliteit zijn eind 2011 en in 2012 aanpassingen binnen het directieteam doorgevoerd. Er is gewerkt aan de integratie en uniformiteit van de bedrijfsprocessen waarbij wordt uitgegaan van 4 blokken: Initiatief (Verwerving & Advies), Haalbaarheid (werkvoorbereiding/engineering), Realisatie (Projecten) en Services. Grote projecten worden centraal aangestuurd. Integratie van Utiliteitsbouw met Techniek heeft in 2012 plaatsgevonden.

De reeds in 2011 in gang gezette maatregelen bij Oevermann hebben in 2012 verder gestalte gekregen. Aan de verbeterpunten op het gebied van projectbeheersing is verder invulling gegeven en de reorganisatie van Utiliteitsbouw en de sluiting van Civiel zijn afgerond.

Veel aandacht is besteed aan een verdere verdieping van het inzicht in de vastgoedposities, inclusief financiering en (toekomstige) verplichtingen. Daarnaast is in het verslagjaar goede progressie geboekt met het afbouwen van de vastgoed positie in België.

De aansturing van de niet-Nederlandse bedrijfsonderdelen is geïntensiveerd en versterkt. Directere aansturing vindt plaats vanuit Infra Nederland naar Infra België en Franki. Hiermee wordt onder meer beoogd dat intensiever wordt samengewerkt bij het verwerven en realiseren van Infra-projecten in de landen waar Heijmans actief is.

In het verslagjaar is goede voortgang geboekt met het in 2011 gestarte vernieuwingsprogramma met betrekking tot het informatiesysteem bij Wegen. De implementatie van het nieuwe systeem moet ervoor zorgen dat de administratieve processen worden gemoderniseerd, de grip op en de efficiency van de processen verder wordt vergroot, administraties verder worden gecentraliseerd en de operationele ondersteuning wordt verbeterd. Bij de implementatie van het systeem vanaf 2013 zal eveneens veel aandacht worden besteed aan een aantal specifieke aspecten in het kader van

risicobeheersing, zoals het vastleggen van verplichtingen, het autorisatiebeheer en het stelselmatig toepassen van geautomatiseerde controles.

De ambitie is dit vernieuwde systeem op basis van goed doordachte processen uiteindelijk, op een beheersbare wijze, binnen de gehele groep te implementeren.

Gestage voortgang is bereikt met het opzetten en implementeren van een tax control framework. Daarbij vindt frequent overleg met de belastingdienst plaats op basis van de uitgangspunten van horizontaal toezicht.

In 2012 zijn de bedrijfsbrede risicomanagement audits gecontinueerd waarbij de focus meer is gaan liggen op de beheersing van projectrisico's tijdens de verwerving- en voorbereidingsfase. Daarnaast zijn intensieve audits uitgevoerd in het kader van de naleving van de wet arbeid vreemdelingen en de risico's met betrekking tot keten- en inlenersaansprakelijkheid. De uitkomsten van deze audits zijn aanleiding geweest enkele aanvullende maatregelen te nemen en bestaande procedures opnieuw aan te scherpen.

In het 1^e halfjaar van 2012 is de discussie met het Heijmans pensioenfonds (excedent-regeling) afgerond met betrekking tot de bijdrage in het dekkingstekort. De nieuwe afspraken zijn ook passend binnen de in de 2^e helft van 2012 aangekondigde nieuwe rekenregels. De bijdrage van Heijmans aan het dekkingstekort is één van de maatregelen die door het bestuur zijn genomen om de positie van het pensioenfonds te verbeteren.

Helaas moet worden geconstateerd dat de ingezette maatregelen bij Utiliteit financieel gezien nog geen vruchten hebben afgeworpen. De financiële impact van het onvoldoende presteren van Utiliteit is daardoor nog steeds aanzienlijk.

Daarnaast zijn het afgelopen jaar de resultaten bij Woningbouw fors teruggelopen, voornamelijk als gevolg van de steeds verslechterende marktomstandigheden. Gelet op deze ontwikkeling heeft de raad van bestuur in het najaar een ingrijpende reorganisatie bij Woningbouw aangekondigd. De reorganisatie heeft tot gevolg dat een aanzienlijk aantal arbeidsplaatsen verloren gaat. Verder is besloten het aansturingsmodel binnen Woningbouw verder aan te passen; er is een centrale directie geformeerd met daaronder een aantal filialen.

Een andere belangrijke ontwikkeling in 2012, die de nodige aandacht van de raad van bestuur heeft gevraagd, is de ontwikkeling van het werkkapitaal. De afgelopen jaren is veel aandacht geweest voor het verbeteren van werkkapitaal en cash management op projecten. Daarmee heeft Heijmans een verbetering van de schuldpositie kunnen realiseren. Gedurende 2012 werd de financieringspositie van de projectenportefeuille minder gunstig. Enerzijds kwam dit door de

samenstelling van de portefeuille, anderzijds ondervond Heijmans ook hinder van de toenemende financieringskrapte bij zowel een deel van onze opdrachtgevers als partners in de keten. Om beter op deze ontwikkeling te reageren, maar ook om een nieuwe impuls te geven aan de noodzakelijke focus op cash, is eind 2012 een specifiek programma voor dit aandachtsgebied gestart.

Zowel vanuit het management van financiële middelen als vanuit strategie blijft de raad van bestuur streven naar een verlaging van het geïnvesteerd vermogen in vastgoed. De omvang van dit beslag op middelen impliceert immers een beperking van de ontwikkeling van de rest van het concern. Onder de huidige marktomstandigheden zijn de mogelijkheden hiervoor echter zeer beperkt.

Overall is over 2012 een verbetering waarneembaar met betrekking tot risicobeheersing. Er hebben zich in het verslagjaar over de gehele lijn gezien minder verrassingen vanuit de bedrijfsvoering voorgedaan. Daarnaast kan worden geconstateerd dat de veranderde bedrijfscultuur bijdraagt aan de tijdigheid en snelheid waarmee risico's worden gesignaleerd en inzichtelijk worden gemaakt. Verder hebben de genomen maatregelen bij Oevermann zich vertaald in een duidelijke verbetering van het operationeel resultaat. Voortgang bij Utiliteit is nog niet voldoende. Gedurende 2012 en aan het begin van 2013 zijn hier nieuwe maatregelen ingezet. Mede gegeven het bovenstaande kan de raad van bestuur verklaren dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt. Ten aanzien van de financiële verslagleggingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaglegging zoals weergegeven in de jaarrekening 2012 (vanaf pagina 124) geen onjuistheden van materieel belang bevat. Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen. Het optimaliseren en monitoren op de goede werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de raad van bestuur een belangrijk aandachtspunt. De opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is in het verslagjaar frequent en intensief besproken door de raad van bestuur met de audit-commissie en de gehele raad van commissarissen.

In het verslagjaar hebben zich geen issues terzake integriteit voorgedaan die van invloed zijn op het risicoprofiel.

Focus 2013

De hoogste prioriteit in 2013 zal liggen bij het verbeteren van de (financiële) performance bij Utiliteit. Belangrijke acties betreffen: het verder verbeteren en standaardiseren van processen en de kwalitatieve versterking van een aantal disciplines (waaronder de financiële functie). Omdat het verbeteren van de situatie bij Utiliteit maximale aandacht van het management vergt, zal een behoudende aanpak met betrekking tot het (zelfstandig) verwerven van eventueel nieuwe projecten worden gevolgd.

Een ander belangrijke prioriteit betreft de uitvoering van de reorganisatie bij Woningbouw die moet leiden tot een terugkeer naar winstgevendheid.

Vanuit de in 2012 opnieuw geformuleerde strategie zal een aantal verbeterprojecten worden gestart op het gebied van tendermanagement, project- en contractmanagement en inkoop (improve the core). Deze verbeterprojecten moeten Heijmans breed bijdragen aan de verlaging van de faalkosten en de verbetering van de financiële performance.

In de 1^e helft van 2013 zal veel aandacht worden besteed aan de beoogde verbeteringen in het werkkapitaal. Binnen enkele maanden zullen door middel van dialogen en data research de belangrijkste verbeterpunten met betrekking tot werkkapitaal- en cashmanagement per bedrijfsstroom worden geïdentificeerd en zullen zoveel als mogelijk direct praktische oplossingen worden aangedragen en doorgevoerd. Zowel voor de korte termijn (quick wins) als voor de langere termijn.

Overige specifieke aandachtspunten voor 2013 zijn:

- Het implementeren van aangepaste processen en het nieuwe informatiesysteem bij Wegen;
- Het versterken van de rol van projectadministrateurs en projectcontrollers; en
- Blijvende aandacht voor de naleving van beheersmaatregelen in het kader van illegale arbeid en keten- en inlenersaansprakelijkheid.

Risicogebieden

Marktrisico's

Heijmans genereert inkomsten door uitvoering van verschillende soorten activiteiten, voornamelijk in Nederland. In België en Duitsland worden met name infra-activiteiten uitgevoerd.

Conjuncturele omstandigheden bepalen in belangrijke mate de financiële prestaties van de bouw- en vastgoedactiviteiten. In mindere mate is dit het geval voor de infra-activiteiten, hoewel ook de bestedingen van de overheden door aangekondigde bezuinigingen in Nederland onder druk staan. Concrete nieuwe bezuinigingen welke een invloed hebben op de uitgaven ten behoeve de Nederlandse Infrastructuur werden eind 2012 en begin 2013 aangekondigd door het Nederlandse Ministerie van Infrastructuur.

Vooruitzichten voor de Nederlandse woningmarkt lijken voor de komende jaren slecht. Met haar activiteiten op het gebied van Vastgoed en Woningbouw zijn resultaten van Heijmans in belangrijke mate afhankelijk van ontwikkelingen op deze markt. Het consumentenvertrouwen blijft laag. Ook de voortdurende maatschappelijke financieringskrapte als gevolg van de economische crisis blijft een relevante risicofactor, inclusief de restrictieve kaders vanuit overheid, toezichhouders en banken ten aanzien van de verstrekking van hypotheekleningen. Nieuwe kaders met belangrijke veranderingen welke eind 2012 en begin 2013 zijn aangekondigd door de nieuwe Nederlandse regering, geven perspectief voor de middellange termijn. Het ligt niet voor de hand dat deze maatregelen op de korte termijn een positieve impuls aan de woningmarkt gaan geven. Voor nu is het onduidelijk wanneer herstel zal optreden. Genoemde ontwikkelingen zorgen ervoor dat bouw- en infrastructurele projecten steeds moeilijker van de grond komen. Met name de ontwikkelingen in de woningmarkt zijn zeer negatief hetgeen vooral onze vastgoedactiviteiten raakt en tevens de waarde van de grondposities sterk kan beïnvloeden.

Gedurende het verslagjaar zijn maatregelen genomen om in te spelen op de zich wijzigende marktomstandigheden. Waar nodig is de omvang van de organisatie daarop aangepast. Met name binnen Woningbouw heeft een aanzienlijke afslanking van het aantal arbeidsplaatsen plaatsgevonden. Op beperktere schaal zijn ook aanpassingen bij een aantal andere bedrijfsonderdelen en bij de stafafdelingen doorgevoerd.

De inkoopmarkt was in 2012 redelijk gunstig te noemen. Voor de komende periode wordt rekening gehouden met een beperkte kans op stijging van inkoopkosten, waarbij dit risico het meest van toepassing is op grondstofprijzen. Het beleid van de onderneming is dit risico zo snel als mogelijk na de aanneming van projecten af te dekken. Dit is niet altijd (geheel) mogelijk. De keuze van onderaannemers eist specifieke aandacht. Mede gegeven de krimp binnen de bouwsector, het als gevolg daarvan toenemend aantal faillissementen en de scherpe prijsstelling bij uitbesteding gaat het hierbij vooral om maximale alertheid ten aanzien van de kwaliteit en continuïteit van onderaannemers.

Meer over de marktomstandigheden is te vinden op pagina 35 tot en met 41 van dit verslag.

Operationele risico's

De operationele risico's hebben betrekking op de projectontwikkelingsactiviteiten en de bouwactiviteiten in het kader van Woningbouw, Utiliteitsbouw, Techniek en infrastructurele werken. Hierbij zijn de aanbestedingsvorm, het offertetraject, de inkoop en het project- en contractmanagement de meest belangrijke en risicobepalende onderdelen van het primaire proces. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan contractvormen, waarbij veelal (tot op zekere hoogte) sprake is van een vaste prijs. Fouten in ontwerp en/of calculatie kunnen derhalve een negatieve impact hebben op de uitvoeringskosten, en derhalve leiden tot

projectverliezen en negatieve kasstromen. Ook kan dit leiden tot een aanzienlijke (financiële) aansprakelijkheid. De tendens dat opdrachtgevers steeds meer verantwoordelijkheid maar ook (ontwerp)aansprakelijkheid bij de aannemer leggen, heeft zich ook in 2012 onverminderd voortgezet.

Ter beheersing van operationele risico's, veelal betrekking hebbend op het besturen van projectrisico's, zijn, in aanvulling op de eerder genoemde algemene beheersmaatregelen, de volgende maatregelen van kracht:

- woningbouwprojecten vinden pas doorgang als een aanzienlijk gedeelte van de in verkoop gebrachte woningen is verkocht én de financiering ervan door de koper is zeker gesteld;
- commercieel vastgoedprojecten vinden pas doorgang als het te bouwen object vooraf verkocht is (met beperkte huurgaranties) dan wel grotendeels is verhuurd;
- langjarige verplichtingen en grote investeringen in materiële vaste activa en grondposities behoeven goedkeuring van de raad van bestuur;
- centraal inkoopbeleid ten behoeve van het optimaliseren van de inkoopkracht van Heijmans, het waarborgen van de vereiste kwaliteit en het mitigeren van prijs- en leveringsrisico's;
- risico's zijn ondergebracht bij verzekeraars. De belangrijkste verzekeringen zijn de Construction All Riskverzekering ten behoeve van uitvoeringsrisico's, de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering ten behoeve van algemene aansprakelijkheidsrisico's en de beroepsaansprakelijkheidsverzekeringen ten behoeve van aansprakelijkheidsrisico's die voortvloeien uit (constructieve) ontwerpen en adviezen er is een gelaagde goedkeuringsprocedure met betrekking tot grote(re) en/of complexe projecten waarbij de grootste en meest complexe projecten specifieke goedkeuring behoeven van de raad van bestuur;
- waar dit zinvol is vanuit het mitigeren van risico's, het uitlijnen van belangen of het beschikbaar krijgen van kennis en kunde worden projecten soms in samenwerking met partners geacquireerd en uitgevoerd;
- in de voorbereidingsfase worden risico-evaluaties van aan te nemen projecten uitgevoerd (juridisch, technisch, financieel, veiligheid, logistiek, planning, omgevingsfactoren);
- bij grotere projecten wordt gewerkt met bandbreedtes ten aanzien van het te verwachten resultaat per project waarmee ontwikkelingen scherper gevolgd kunnen worden inclusief kansen en risico's welke zich voor (kunnen) doen;
- intensieve bemoeienis van kritische functionele disciplines bij de beheersing van risico's voor- en tijdens de uitvoering. Het gaat daarbij met name om de juridische functie, inkoop en de financiële functie.
- eventueel meerwerk op opdrachten wordt pas uitgevoerd nadat daarover overeenstemming met de opdrachtgever is bereikt, tenzij contracten of regelgeving dit anders voorschrijven;
- periodieke projectreviews volgens een gelaagde structuur waarbij de grote(re) en/of complexe projecten door de raad van bestuur en concerndirecteuren worden gereviewed.

Financiële risico's

De financiële risico's behelzen het financieringsrisico, het liquiditeitsrisico, de krediet-, rente- en valutarisico's alsmede financiële waarderingsrisico's. Het financieringsrisico betreft het risico dat de continuïteit van de activiteiten van het concern niet langer gewaarborgd is doordat voldoende financiering op enig moment zou kunnen ontbreken. De onderneming beschikt over gecommiteerde bankfaciliteiten, die na de vernieuwing hiervan medio 2011 lopen tot en met maart 2015. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn het voldoen aan een leverage ratio (verhouding netto schuld ten opzichte van EBITDA) en een interest coverage ratio (verhouding EBITDA ten opzichte van de netto rentelasten). Heijmans voldoet per 31 december 2012 aan deze randvoorwaarden. Hoewel vanuit een aantal risicofactoren waaronder marktrisico's, de werkkapitaal-ontwikkeling alsmede de resultaatontwikkeling bij Utiliteit de risico's op het niet voldoen aan de randvoorwaarden toenemen, is de verwachting dat Heijmans, behoudens onvoorziene omstandigheden, ook het komend jaar zal blijven voldoen aan de randvoorwaarden. Naast bankfaciliteiten waarmee kasmiddelen kunnen worden aangetrokken is er afdoende beschikbaarheid van garantielijnen.

Voor de nabije toekomst gaat het bestuur er vanuit dat er minder financiering voor de gehele bouwketen beschikbaar is. Door de kredietcrisis lijken banken zich wat terug te trekken uit de bouwsector en in zeer sterke mate uit het financieren van vastgoedontwikkelingsprojecten. Waar er financiering ter beschikking komt is dit veelal op basis van meer restrictieve voorwaarden.

Van een liquiditeitsrisico is sprake indien de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten. Met name gedurende het jaar is sprake van een grotere financieringsbehoefte. Dit wordt deels verklaard door seizoenseffecten en deels door gebruikelijke fluctuaties in het werkkapitaal. Het gebruik van operationele kasmiddelen varieert sterk als gevolg van het projectmatige karakter van de bouw- en vastgoedactiviteiten. Ter beheersing van dit risico worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld. Hierbij wordt de toekomstige behoefte afgezet tegen de beschikbare financiële middelen, zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden om eventuele knelpunten op te lossen. Via dagelijkse en wekelijkse rapportages wordt de liquiditeitsontwikkeling intensief gevolgd. Een stringent cashmanagement en werkkapitaalbeleid is van essentieel belang om het liquiditeitsrisico in belangrijke mate te mitigeren. Met een specifiek programma gericht op het verbeteren van werkkapitaal wil Heijmans de focus op werkkapitaal en cash opnieuw aanscherpen.

De onderneming beschikt over voldoende financiële faciliteiten om te voorzien in haar financieringsbehoefte. De overige financiële risico's, te weten krediet-, rente- en valutarisico's, zijn nader toegelicht in paragraaf 6.26 van de jaarrekening.

Naast risico's in de financieringssfeer kent Heijmans risico's op het gebied van financiële waarderingen. Het gaat dan onder meer over gewaardeerde belastingvorderingen bij een situatie waarin er in Nederland de komende jaren geen belastbare winst wordt gerealiseerd. Daarnaast geldt dat er waarderingsrisico's zijn ten aanzien van grote balansposten als goodwill en vastgoedposities. Deze risico's zouden zich met name voor kunnen doen bij een continue uitblijvend herstel van de Nederlandse woningmarkt en het uitblijven van resultaattherstel in het segment Utiliteit.

Compliance risico's

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving raakt de reputatie en integriteit van de onderneming. Diverse maatregelen zijn van kracht om dergelijke risico's te voorkomen. Het betreft onder meer gedragscodes, expliciet in directiereglementen opgenomen verplichtingen tot naleving van wet- en regelgeving en een klokkenluidersregeling.

In de bouw- en infrasector wordt van nature veel gewerkt met personeel en onderaannemers die slechts tijdelijk op een project aanwezig zijn. Met betrekking tot het uitbesteden van werkzaamheden en het inlenen van personeel dient de hoofdaannemer rekening te houden met specifieke wet- en regelgeving en risico's, bijvoorbeeld de wet arbeid vreemdelingen en risico's met betrekking tot keten- en inlenersaansprakelijkheid. Naleving van de hiervoor van kracht zijnde beheersmaatregelen is van wezenlijk belang mede gelet op de sterke toename van het aantal faillissementen binnen de bouwsector en het feit dat de overheid steeds strenger optreedt tegen het overtreden van de vigerende wet- en regelgeving.

De centraal aangestuurde juridische afdeling speelt een belangrijke rol bij het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving.

Veiligheidsrisico's

Veiligheidsrisico's zijn inherent aan de bouw. Heijmans hecht veel waarde aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden zodat veiligheidsrisico's beheerst en gemitigeerd kunnen worden. Maatregelen in dit kader zijn onder meer doorlopende actie plannen zoals 'Veiligheid Gewoon Goed' en 'Laatste Minuut Risico Analyse' (LMRA). Daarnaast is sprake van preventieve maatregelen bij calamiteiten. Zo worden voor grote bouwprojecten noodplannen opgesteld om snel te kunnen handelen in het geval zich een calamiteit voordoet. Het veiligheidsbeleid strekt zich ook uit naar de onderaannemers die door Heijmans worden ingeschakeld. Dit beleid is gericht op het werken met VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers) -gecertificeerde onderaannemers op de bouwplaats zodat aan alle eisen van VCA kan worden voldaan. Dat wil zeggen: alle medewerkers op de bouwplaats hebben de cursus basisveiligheid gevolgd en alle medewerkers, ook van onderaannemers, nemen deel aan de door Heijmans georganiseerde voorlichting en instructie, ze hebben de noodzakelijke beschermingsmiddelen en ze werken met goedgekeurd materieel en middelen. Zware veiligheidsincidenten dienen direct aan de raad van bestuur te worden gemeld. Betrokkenen geven aan de raad van bestuur

uitleg over het incident en suggesties ten aanzien van het streven naar veilig werken in het algemeen. Tevens is om beter te kunnen ingrijpen bij onveilig handelen van bouwplaatspersoneel een systeem van gele en rode kaarten ingevoerd. Deze geven de uitvoerder richtlijnen hoe in te grijpen bij (bewust) onveilig gedrag.

Sociale risico's

Het kunnen beschikken over gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is een noodzakelijke voorwaarde om de kernactiviteiten van de onderneming op een goede en professionele wijze uit te kunnen voeren. Heijmans heeft in dit kader diverse maatregelen en initiatieven genomen om voldoende gekwalificeerd personeel aan zich te binden. Zoals het beleid gericht op Management Development, om doorstroming en jobrotation te stimuleren. Daarnaast betreft het onder meer een breed scala aan interne en externe opleidingen, zowel op uitvoerend als op (project)management niveau. Daarnaast wordt regelmatig getoetst of de arbeidsvoorwaarden, zowel in materiële als in immateriële zin, voldoende concurrerend zijn. Verder zijn de jaarlijkse masterclass en het management trainee programma gericht op het vroegtijdig werven en binden van jonge talentvolle academici.

Verzekeringen

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

Tijdens het jaarlijks overleg met verzekeraars worden de premies afgestemd op de ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt, op de schadestatistiek en het economische tij. Specifiek zorgt de verhoging van de assurantiebepasting ervoor dat de premies voor 2013 significant zullen stijgen.

An aerial photograph of a large highway interchange under construction. The scene shows multiple lanes of asphalt, some of which are still in the process of being laid or finished. There are several construction vehicles, including yellow excavators and trucks, scattered across the site. In the background, there are residential buildings and green fields. A large white circle is overlaid on the right side of the image, containing the text 'A4 DELFT-SCHIEDAM' in bold, orange, sans-serif capital letters. The overall lighting is bright, suggesting a clear day.

A4 DELFT-SCHIEDAM

Bericht van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2012. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en op 27 februari 2013 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 214. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2012 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om over 2012 een dividend uit te keren van € 0,25 per gewoon aandeel in de vorm van een keuzedividend naar keuze in contanten of aandelen. Dit dividend past in het beleid van de onderneming om circa 40% van de nettowinst die gerealiseerd is met de gewone bedrijfsvoering uit te keren. Bij het dividendvoorstel is de totale vermogenspositie nadrukkelijk meegewogen.

Rol en bevoegdheden raad van commissarissen

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

Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen betreft onder andere de strategie en realisatie van doelstellingen, risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaglegging, naleving van de wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer de paragraaf 'stakeholdersdialoog' in het hoofdstuk 'visie corporate governance' in dit jaarverslag – en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2012

In de eerste helft van 2012 is de raad van commissarissen betrokken geweest bij het totstandkomen van de aangescherpte strategie. De raad van commissarissen onderschrijft dat het grootste verbeterpotentieel voor Heijmans besloten ligt in 'improve the core': het realiseren van verbeteringen op een drietal kernprocessen, zijnde project- en risicomanagement, inkoop en tendermanagement. Daarnaast is geanalyseerd op welke gebieden het zinvol is te streven naar het verbeteren van marktposities en waar kansen kunnen liggen in nieuwe marktsegmenten.

Naast deze accenten heeft de raad van commissarissen de nadruk gelegd op het ontwikkelen van creativiteit en innovatie om zo niet alleen nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, maar ook faalkosten en productiekosten te kunnen reduceren.

De raad van commissarissen constateert dat het veel inspanningen vergt van het management om procesverbetering te realiseren. De sector blijft kwetsbaar, mede door krappe marges en hoge risico's. De raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben dit punt meerdere malen uitvoerig met elkaar besproken. De raad van bestuur heeft direct en diepgaand inzicht gegeven in de verschillende risico's, waarna het risicoprofiel gezamenlijk besproken is. Op basis hiervan is de organisatie op punten gewijzigd en wordt kritisch gekeken naar de aanname van nieuwe projecten. Daarnaast is de managementverantwoordelijkheid om toe te zien op eenduidigheid naar voren gekomen.

De woningmarkt heeft in 2012 geen tekenen van verbetering laten zien. Dit heeft ertoe geleid dat de woningbouworganisatie is aangepast en arbeidsplaatsen zijn komen te vervallen. Hiervoor is vervolgens een sociaal plan met de vakbonden overeengekomen. De raad van commissarissen heeft de reorganisatie intensief gevolgd en besproken met de raad van bestuur.

De raad van commissarissen heeft de ontwikkeling van de financiële resultaten gedurende het verslagjaar intensief gevolgd en met de raad van bestuur en conerndirecteuren besproken. Met name als gevolg van de slechte woningmarkt, is de woningbouworganisatie aangepast. Goede resultaten zijn behaald bij Wegen en Civiel, ook in de Belgische deelmarkten. Door afwaarderingen is het netto resultaat uiteindelijk fors negatief. In de vergaderingen van de raad van commissarissen zijn in het najaar van 2012 de maatregelen bij woningbouw en de marktomstandigheden besproken. Daarnaast vormden de project- en risicobeheersing bij utiliteitsbouw en het resultaat van utiliteit, onderwerpen van gesprek. Tot slot is gekeken naar de waardering van de grondposities en de immateriële activa. Hieruit is naar voren gekomen dat afwaardering noodzakelijk is.

De raad van commissarissen onderstreept het belang van een goede vermogenspositie en adequate financiering voor Heijmans en heeft hieraan ook in 2012 de nodige specifieke

aandacht gegeven, in het bijzonder in de auditcommissie. Een continue focus op het terugdringen van het kapitaalsbeslag en adequaat cashmanagement zijn erop gericht de goede vermogensverhoudingen in stand te houden.

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

Tijdens een van de vergaderingen van de raad van commissarissen is gesproken over 'klanttevredenheid, reputatie en personeelsmotivatie'. Door de raad van commissarissen is geconstateerd dat er op alle onderdelen van de onderneming acties in gang zijn gezet ten aanzien van werknemers- en klanttevredenheid.

De sectoren die opereren in Wegen en Civiel, Utiliteitsbouw en Techniek hebben in 2012 het merendeel van de grotere nieuwe projecten binnengehaald op kwaliteitscriteria, EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) genaamd. Steeds meer worden met name de grotere projecten integraal aanbesteed en getenderd. Een aantal malen is bij de vergadering een overzicht van binnengehaalde projecten en de bijbehorende scores op kwaliteit gedeeld en besproken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt deel uit van de strategie van Heijmans. Om meer inzicht te krijgen in nieuwe duurzame technologieën, zijn de ontwikkelingen met betrekking hiertoe toegelicht. Dit betreft onder andere de Smart Highway, waarmee Heijmans samen met Studio Roosegaarde een nieuwe visie op (snel)wegen heeft geïntroduceerd.

Gezien verschillende maatschappelijke en financiële ontwikkelingen is regelmatig met het bestuur gesproken over pensioenen. De impact hiervan kan voor de onderneming vanuit zowel HR als financieel perspectief behoorlijk zijn. Op dit terrein zijn bij Heijmans het afgelopen jaar belangrijke stappen gezet en wijzigingen doorgevoerd, waaraan uitgebreid aandacht is besteed en waartoe de raad van commissarissen expertise en ervaring in deze complexe materie heeft ingebracht.

Activiteiten

Met de raad van bestuur en concerndirecteuren werd door de raad van commissarissen een bezoek gebracht aan de in aanbouw zijnde nieuwe kazerne voor de Koninklijke Marechaussee op Schiphol-West en werd aan de raad van commissarissen gepresenteerd hoe Heijmans asset management op Schiphol heeft georganiseerd. Heijmans realiseert voor meerdere start- en landingsbanen van de luchthaven het onderhoud. Daarnaast zijn door enkele leden van de raad van commissarissen bezoeken gebracht aan het project 'Sluizen te Sambeek en Belfeld'

en aan de APM terminal op de Eerste Maasvlakte te Rotterdam. Bij een bezoek aan dit laatste project waren ook circa 20 projectmanagers aanwezig om hun ervaringen met de commissarissen te delen.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

De raad van commissarissen heeft in 2012 twaalf keer met de raad van bestuur en de beide concerndirecteuren vergaderd. Daaronder een drietal strategiesessies met de raad van bestuur in het kader van de update van de strategie van Heijmans 2012-2016. De raad van commissarissen heeft twee keer per jaar intern overleg zonder de raad van bestuur, waarbij onder meer wordt gesproken over de strategie en de governance van de onderneming.

Met uitzondering van een tweetal vergaderingen waren bij de gecombineerde reguliere vergaderingen – alle leden van de raad van commissarissen en alle leden van de raad van bestuur en de concerndirecteuren aanwezig, wat overeenkomt met een aanwezigheidspercentage van 93%. Bij één vergadering was de accountant van de Vennootschap aanwezig. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd bij de overlegvergaderingen van de COR (Centrale Ondernemingsraad). Daarnaast is er vanuit specifieke taakgebieden van de commissarissen regelmatig overleg met de leden van de raad van bestuur. Dit geldt met name voor de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies.

Besluitvorming

Belangrijke besluiten van de raad van commissarissen in 2012 betroffen onder meer:

- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;
- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur ter realisatie van de strategie en tot aanpassing van de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd.
In het bijzonder is daarbij in 2012 veel tijd besteed aan strategiesessies met de raad van bestuur in het kader van (een update van) de strategie Heijmans 2012-2016, waaraan de raad van commissarissen zijn goedkeuring heeft gegeven;
- goedkeuring van het businessplan en budget 2012 Heijmans N.V., waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid vervat zijn;
- goedkeuring van de jaarrekening 2011 Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het dividendvoorstel Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2011;
- goedkeuring van uitwerking van de voorstellen voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur en concerndirecteuren;
- goedkeuring van een voorstel tot statutenwijziging van Heijmans N.V.

Aanpassingen bestuur en concerndirectie

Aan het begin van het verslagjaar is een aantal bestuurlijke wijzigingen ingegaan. De raad van commissarissen heeft besloten om de heer ir. L.J.T. (Bert) van der Els aan te wijzen als nieuwe voorzitter van de raad van bestuur vanaf de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 april 2012. De heer Van der Els was al vice-voorzitter van de raad van bestuur en heeft de heer ir. G.A. Witzel, als voorzitter opgevolgd. De heer Witzel is als bestuurslid tot het einde van zijn benoemingstermijn, 30 september 2012, aangebleven en is thans als adviseur aan de onderneming verbonden. De raad van commissarissen dankt de heer Witzel voor zijn inspanningen in de afgelopen periode. De raad van commissarissen heeft de heer ing. A.G.J. (Ton) Hillen per 18 april 2012 benoemd tot lid van de raad van bestuur. De heer Hillen was tot die datum concerndirecteur, verantwoordelijk voor vastgoed en woningbouw. De Concerndirectie is vanaf januari 2012 versterkt met de heren dr. ir. R.G.A. (Roland) de Waal MBA en ir. G.P.C. (Gert-Jan) Vermeulen MBA.

De raad van commissarissen heeft het afgelopen jaar kunnen constateren en concluderen dat de ondernemingsleiding met deze samenstelling van raad van bestuur en concerndirecteuren goed is ingericht op de uitdagingen die in de toekomst voorzien worden.

Portefeuilleverdeling Concerndirectie

De portefeuilleverdeling van de Concerndirectie (raad van bestuur en de beide concerndirecteuren) is als volgt:

- **Bert van der Els:** Algemene Zaken, Management Development en Diversiteit, HR, Commercie, Communicatie, Innovatie en Utiliteit
- **Mark van den Biggelaar:** Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken, Inkoop, Facilitair Bedrijf en Pensioenen
- **Ton Hillen:** Vastgoed, Woningbouw, Bouw & Vastgoed België, PPP (publiek-private-partnerships) en Materieelbeheer
- **Roland de Waal:** Wegen inclusief Wegen België, Advies- en ingenieursdiensten en Duurzaamheid
- **Gert-Jan Vermeulen:** Civiel inclusief civiele activiteiten in België en Duitsland, LEAN6sigma en Kwaliteit / Veiligheid

Zelfevaluatie raad van commissarissen

De Nederlandse corporate governance-code heeft als uitgangspunt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor het eigen functioneren en schrijft zelfevaluatie voor als 'best practice'. Buiten aanwezigheid van de leden van de raad van bestuur besprak de raad van commissarissen zowel het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur als zijn eigen functioneren, dat van zijn commissies en dat van de individuele commissarissen. Ook werden door de voorzitter van de raad van commissarissen individuele gesprekken gevoerd met de afzonderlijke leden van de raad van commissarissen.

Hierin kwamen verschillende zaken aan de orde, waaronder de inzet en participatie van de individuele leden van de raad van commissarissen, de wijze waarop de besluitvorming tot stand komt, de kwaliteit van de besluitvorming, de wijze waarop men elkaar aanvult en versterkt en de voorzittersrol. Geconcludeerd is dat de open sfeer, betrokkenheid en kritische opstelling leidt tot scherpte, directe communicatie met elkaar en de raad van bestuur. Door de voorgaande evaluatie is gewerkt aan een nog effectievere communicatie. Verbeteringen zijn het soms nog korter op de business zitten en hiervoor aansluiting bij het senior management vinden. In het verlengde hiervan heeft de raad van commissarissen zich ten doel gesteld de voortgang van de aangescherpte strategie nauwgezet te volgen.

Diversiteit

De raad van commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar diversiteit in ervaring en signatuur van commissarissen.

Commissies

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

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en vindt haar taak op met name een aantal financiële terreinen. Dit ter voorbereiding van de behandeling van financiële onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Voorbeelden zijn het halfjaarsverslag, de jaarrekening, het budget, de rapportages van de externe accountant, overige financiële rapportages, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, de relatie met, de evaluatie van en (her)benoeming in 2012 van de externe accountant, de pensioenregelingen en de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie. Daarnaast is gesproken over verschillende kwalitatieve metingen en overzichten, zoals duurzaamheidscriteria, ongevalindexen en stand van de orderportefeuille.

Afgelopen jaar is eveneens in de auditcommissie gesproken over de stand van zaken met betrekking tot het excedent bedrijfspensioen-fonds. Verder heeft de auditcommissie van gedachten gewisseld over het dividendbeleid, de balansanalyse, het auditplan 2012, WKA-audits, update fiscaliteit, de nieuwe IFRS 11 richtlijn en de ontwikkeling van een nieuw informatiesysteem bij Wegen, terwijl in het bijzonder is gesproken over reorganisatiekosten/-voorzieningen voor herstructureringen, de uitkomsten van indicatieve impairmenttesten op de goodwill en geïdentificeerde immateriële activa (waarbij sprake is van periodieke afschrijving)

bij Heijmans en over de waardering van de grond- en vastgoedposities bij Heijmans Vastgoed. Op voordracht van de raad van bestuur van Heijmans N.V. en de auditcommissie heeft de raad van commissarissen van Heijmans N.V. aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 18 april 2012 voorgedragen om KPMG Accountants N.V. voor de boekjaren 2012 en 2013 te (her)benoemen als de externe accountant van Heijmans N.V. Daartoe heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besloten.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke RA (voorzitter), Ing. R. van Gelder BA en drs. S. van Keulen. In 2012 is de commissie vijfmaal met de raad van bestuur bijeen geweest. Ook de accountant is bij een aantal besprekingen aanwezig geweest. Eenmaal is overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

Selectie- en benoemingscommissie

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

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

- de voordracht van de herbenoeming van de heer R. Icke RA tot commissaris;
- de aanwijzing van de heer ir. L.J.T. van der Els als voorzitter van de raad van bestuur na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders per 18 april 2012;
- de voordracht van de heer ing. A.G.J. Hillen tot lid van de raad van bestuur per 18 april 2012;
- de consequenties van de op 1 januari 2013 in werking getreden wet 'bestuur en toezicht' voor de (leden van de) raad van commissarissen en raad van bestuur van Heijmans N.V.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, eveneens bestaande uit mevrouw drs. P.G. Boumeester en de heren drs. S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager, richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. Dit gebeurt binnen het remuneratiebeleid vanaf 1 januari 2010 zoals dat voor de raad van bestuur en de concerndirecteuren is vastgesteld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2012 is in lijn met het op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010 vastgestelde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 117 van dit jaarverslag en naar de beloningsparagraaf in de jaarrekening op pagina 198 van dit jaarverslag.

In 2012 heeft de remuneratiecommissie de invulling en uitwerking van het remuneratiebeleid voor wat betreft de variabele beloning over 2011 en 2009-2011 en de zowel financiële als kwalitatieve targets 2012 en 2012-2014 voor de korte en lange termijn variabele beloningen van de leden van de raad van bestuur en de conerndirecteuren, besproken. Ook zijn voorstellen voor een indexering van de vaste salarissen van de leden van de raad van bestuur en de conerndirecteuren per 1 januari 2013 besproken, evenals een voorstel de leden van de raad van bestuur een eigen bijdrage voor hun pensioen te laten betalen.

Op voordracht van de remuneratiecommissie zijn vervolgens door de raad van commissarissen begin 2013 de korte (over 2012) en lange termijn (over de periode 2010-2012) variabele beloningen van de leden van raad van bestuur vastgesteld.

De remuneratiecommissie heeft in 2012 drie keer vergaderd. Bij vergaderingen van de remuneratiecommissie waren ook de voorzitter van de raad van bestuur en de directeur HRM van Heijmans N.V. aanwezig.

Samenstelling raad van commissarissen

Overeenkomstig de statuten en het vastgestelde rooster van aftreden, trad in 2012 als lid van de raad van commissarissen de heer R. Icke RA, commissaris sinds april 2008, af. De raad van commissarissen heeft hem voor herbenoeming voorgedragen. De COR heeft vervolgens bericht aan de raad van commissarissen van Heijmans N.V. geen gebruik te maken van de mogelijkheid tot het doen van een aanbeveling en de voordracht van de heer Icke te ondersteunen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 18 april 2012 akkoord gegaan met de voordracht van de raad van commissarissen tot herbenoeming per 18 april 2012 van de heer R. Icke RA voor een periode van vier jaar tot commissaris van Heijmans N.V. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 april 2013 zijn, overeenkomstig het rooster van aftreden, geen commissarissen aftredend.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 29 en 30 van dit jaarverslag. Behoudens de heer Van Gelder (als voormalig lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. tot 1 juli 2010) zijn alle overige leden van de raad van commissarissen aan te merken als onafhankelijk in de zin van artikel III.2.2 van de Code Corporate Governance.

Ten slotte

De marktomstandigheden zorgden ervoor dat het afgelopen jaar moeilijk was. De bouwsector kampt met een stilstaande woningmarkt en druk op marge. Deze omstandigheden leiden ook tot nieuwe kansen, maar zullen de komende tijd vooral aandacht vragen voor eenduidige processen, goed risicomanagement en adequate financiering, onderwerpen waarop de raad van commissarissen zal toezien. Wij danken tot slot het management en de medewerkers voor de inspanningen van het afgelopen jaar.

's-Hertogenbosch, 27 februari 2013

A.A. Olijslager, voorzitter

Drs. S. van Keulen, vice-voorzitter

mevr. Drs. P.G. Boumeester

Ing. R. van Gelder BA

R. Icke RA

A young tree sapling with reddish leaves is the central focus, standing in a field of tilled soil. The background is a blurred landscape of brown earth under a bright sky. A white circle is overlaid on the left side of the image, containing the text 'BIOMASSA-PLANTAGE'.

**BIOMASSA-
PLANTAGE**

Remuneratie rapport

Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

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

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

Relatie met de code corporate governance

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

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

Positionering van de remuneratiepakketten

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

Daarnaast moet het remuneratiepakket enerzijds concurrerend zijn en anderzijds de juiste prikkels geven voor goed beleid en bovengemiddelde prestaties.

De raad van commissarissen is voornemens om dit beleid met enige regelmaat te actualiseren door het te toetsen aan marktontwikkelingen en maatschappelijke opvattingen.

Hoofdpijnen remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V.

Gekozen is voor een vast inkomen en een variabele beloning die afhankelijk is van doelstellingen op de korte (variabele beloning op jaarbasis) en lange termijn (jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis). Bij het behalen van de korte- en langetermijn doelstellingen bedraagt de totale variabele beloning 100% van de vaste beloning. Bij aanzienlijk beter of minder presteren dan de overeengekomen doelstellingen kan de variabele beloning variëren van maximaal 150% van de vaste beloning tot nul. Bij het 'at target'

realiseren van de doelstellingen zal de totale variabele beloning voor 50% bestaan uit de variabele beloning op jaarbasis en voor 50% uit de jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis. De variabele beloning op jaarbasis is voor 50% afhankelijk van jaarlijks vast te stellen financiële doelstellingen. Voor 50% is het individueel kwalitatief functioneren bepalend, dit ter beoordeling van de raad van commissarissen.

Bij een negatief nettoresultaat van de onderneming in enig jaar, wordt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over dat betreffende jaar pas definitief wanneer en indien het nettoresultaat van de onderneming in het jaar daarop of in het daaropvolgende jaar positief is, met een bepaald minimumniveau door de raad van commissarissen te bepalen. Daarna vervalt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over het betreffende jaar. De variabele beloning op driejaarbasis is voor 50% afhankelijk van financiële doelstellingen en voor 50% van individueel kwalitatief functioneren en overige, niet financiële criteria, dit ter beoordeling van de raad van commissarissen.

De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause': een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd indien deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens. De raad van commissarissen heeft voorts de discretionaire bevoegdheid een in een eerder boekjaar toegekende variabele beloningscomponent aan te passen indien deze, naar het oordeel van de raad van commissarissen, tot onbillijke c.q. onredelijke uitkomsten leidt vanwege zeer bijzondere omstandigheden in de relevante beoordelingsperiode (ultimum remedium). De raad van commissarissen heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing en eventuele bijstelling.

De hoofdlijnen van het remuneratiebeleid voor bestuurders van Heijmans N.V. zijn op 28 april 2010 door de AVA vastgesteld. De doelstellingen die gelden in het kader van de variabele beloning voor de leden van de raad van bestuur worden vastgesteld door de raad van commissarissen. Het gaat dan om de financiële doelstellingen en doelstellingen ten behoeve van het kwalitatief functioneren die bepalend zijn voor de jaarbeloning en de driejaarsbeloning. In 2012 heeft de remuneratiecommissie zich onder meer bezig gehouden met het vaststellen van de te behalen doelstellingen in het kader van de variabele beloning, toekenning van de variabele beloning, vaststelling van de vaste remuneratie van de heer A.G.J. Hillen en de Wet Bestuur en Toezicht.

Toekenning variabele beloning

Over het jaar 2012 is besloten geen korte termijn variabele beloning toe te kennen. Hoewel een aantal kwalitatieve doelstellingen werd gerealiseerd, zoals de positionering van de onderneming waarbij toegevoegde waarde steeds meer van belang is – voorbeelden zijn de Smart Highway en het verkrijgen van de opdracht voor het PPP project Nationaal Militair Museum te Soesterberg – kwam het nettoresultaat sterk negatief uit.

Hoewel het nettoverlies in belangrijke mate gerelateerd is aan non-cash waardeverminderingen, kwam ook het operationeel resultaat lager uit dan gepland. Per saldo werd duidelijk niet voldoende gescoord op de financiële doelstellingen wat in de overall-weging doorslaggevend was.

Ten aanzien van de lange termijn variabele beloning is besloten over de periode 2010-2012 een variabele beloning toe te kennen van 20% van het basissalaris. De raad van commissarissen was van oordeel dat in de afgelopen periode van drie jaar Heijmans strategisch sterker is geworden.

Er is voldaan aan de doelstellingen ten aanzien van netto schuld en financiering van de onderneming.

Er is sprake van een duidelijke verbetering van het risico- en projectmanagement, echter de operationele marge bij Utiliteitsbouw en de afbouw van het geïnvesteerd vermogen bij Vastgoed zijn als doelstellingen niet gehaald. Dit blijven belangrijke prioriteiten voor de komende jaren.

Een en ander is gebaseerd op het remuneratiebeleid zoals dat geldt vanaf 1 januari 2010. Voor de kwantitatieve weerslag hiervan wordt verwezen naar de beloningsparagraaf in de jaarrekening 2012 op pagina 198 van dit jaarverslag, die een integraal onderdeel uitmaakt van dit remuneratierapport.

Pensioen

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

Bonus Investment Share Matching Plan

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

De door de deelnemer aangekochte aandelen worden onderworpen aan een verplichte blokkeringstermijn van drie jaar. Gedurende deze blokkeringsperiode mag de deelnemer de

gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringsperiode. Elke deelnemer ontvangt voor elk aangekocht aandeel direct bij aankoop het recht op één voorwaardelijk toegekend aandeel ('matching share'), dat pas onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, mits de deelnemer dan nog in dienst is van Heijmans. De matching shares zijn vervolgens onderworpen aan een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar. Indien het dienstverband van de deelnemer op enig moment tijdens de driejaarsperiode afloopt, vervalt het recht op de matching shares (behalve in geval van pensionering of overlijden). Eindigt het dienstverband tijdens de blokkeringsperiode van twee jaar, dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringsperiode.

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

Remuneratiecommissie

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

's-Hertogenbosch, 27 februari 2013

Drs. S. van Keulen, voorzitter
Mevr. Drs. P.G. Boumeester
A.A. Olijslager

Bestuurders verklaring

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2012 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2012 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

's-Hertogenbosch, 27 februari 2013

Ir. L.J.T. van der Els

Mr. M.C. van den Biggelaar MiF

Ing. A.G.J. Hillen



**BOSCHKENS
TILBURG**

JAARREKENING 2012

Inhoud

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening | 124 | 6.14 Overige beleggingen | 164 |
| 2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat | 125 | 6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen | 165 |
| 2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen | 126 | 6.16 Voorraden | 168 |
| 3. Geconsolideerde balans | 128 | 6.17 Onderhanden werken | 170 |
| 4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht | 130 | 6.18 Handels- en overige vorderingen | 171 |
| 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving | 131 | 6.19 Liquide middelen | 172 |
| 6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening | 145 | 6.20 Eigen vermogen | 172 |
| 6.1 Gesegmenteerde informatie | 145 | 6.21 Resultaat per aandeel | 173 |
| 6.2 Verkochte deelnemingen | 148 | 6.22 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen | 173 |
| 6.3 Overige bedrijfsopbrengsten | 149 | 6.23 Personeelsgerelateerde verplichtingen | 177 |
| 6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling | 150 | 6.24 Voorzieningen en niet-rentedragende schulden | 183 |
| 6.5 Overige bedrijfskosten | 151 | 6.25 Handels- en overige schulden | 185 |
| 6.6 Financiële baten en lasten | 152 | 6.26 Financiële risico's en beheer | 185 |
| 6.7 Winstbelastingen | 153 | 6.27 Huur- en operationele leaseovereenkomsten | 194 |
| 6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden | 155 | 6.28 Investeringsverplichtingen | 195 |
| 6.9 Materiële vaste activa | 156 | 6.29 Voorwaardelijke verplichtingen | 195 |
| 6.10 Immateriële activa | 158 | 6.30 Verbonden partijen | 196 |
| 6.11 PPS-vorderingen | 161 | 6.31 Schattingen en oordeelsvorming door het management | 201 |
| 6.12 Vastgoedbeleggingen | 162 | 7. Dochterondernemingen en joint ventures | 203 |
| 6.13 Investerings in geassocieerde deelnemingen | 163 | 8. Vennootschappelijke jaarrekening | 205 |

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

| | | 2012 | 2011 |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 6.1 | Opbrengsten | 2.317.659 | 2.361.337 |
| | Kostprijs verkopen | -2.093.109 | -2.153.277 |
| Bruto-omzetresultaat | | 224.550 | 208.060 |
| 6.3 | Overige bedrijfsopbrengsten | 4.148 | 4.851 |
| | Verkoopkosten | -37.190 | -41.196 |
| | Beheerkosten | -218.856 | -195.486 |
| 6.5 | Overige bedrijfskosten | -61.874 | -11.922 |
| Operationeel resultaat | | -89.222 | -35.693 |
| 6.6 | Financiële baten | 4.540 | 6.934 |
| 6.6 | Financiële lasten | -11.434 | -10.082 |
| 6.13 | Resultaat geassocieerde deelnemingen | 819 | 472 |
| Resultaat vóór belastingen | | -95.297 | -38.369 |
| 6.7 | Winstbelastingen | 6.002 | 749 |
| Resultaat na belastingen | | -89.295 | -37.620 |
| Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders | | | |
| Resultaat per aandeel (in €) | | | |
| 6.21 | Resultaat na belastingen per gewoon aandeel | -5,19 | -2,22 |
| 6.21 | Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten | -5,19 | -2,22 |
| | Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar | 0,35 | 0,35 |

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

| | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Herclassificatieaanpassing reële waarde van kasstroomafdekkingen naar winst-en-verliesrekening in verband met afgestoten geassocieerde deelneming | - | 1.828 |
| Bonus Investment Share Matching Plan | 70 | 52 |
| Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen | - | 169 |
| Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen | 187 | 198 |
| Belastingeffect ten aanzien van resultaten verwerkt in het eigen vermogen | -40 | -103 |
| Resultaat na belastingen rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen | 217 | 2.144 |
| 1. Resultaat na belastingen | -89.295 | -37.620 |
| Totaalresultaat | -89.078 | -35.476 |

Het totaalresultaat is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders.

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

x € 1.000

| 2012 | Gestort en opgevraagd kapitaal | Agio-reserve | Afdekkings-reserve | Reserve Bonus Investment Share Matching Plan | Ingehouden winsten | Resultaat na belastingen boekjaar | Totaal eigen vermogen |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------|----------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Stand per 31 december 2011 | 5.087 | 209.674 | -354 | 52 | 239.178 | -37.620 | 416.017 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode: | | | | | | | |
| <i>Resultaat na belasting</i> | - | - | - | - | - | -89.295 | -89.295 |
| <i>Bonus Investment Share Matching Plan</i> | - | - | - | 70 | - | - | 70 |
| Niet-gerealiseerde resultaten | | | | | | | |
| Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen | | | 187 | | | | 187 |
| Belastingeffect ten aanzien van resultaten verwerkt in het eigen vermogen | - | - | -40 | - | - | - | -40 |
| Totaal niet-gerealiseerde resultaten | - | - | 147 | - | - | - | 147 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode | - | - | 147 | 70 | - | -89.295 | -89.078 |
| Resultaatbestemming 2011 | | | | | | | |
| Dividend in aandelen | 112 | -112 | - | - | - | - | 0 |
| Dividend in contanten | - | - | - | - | - | -3.590 | -3.590 |
| Onttrekking aan ingehouden winst | - | - | - | - | -41.210 | 41.210 | 0 |
| Transacties met eigenaars, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen, en resultaatbestemming | 112 | -112 | - | - | -41.210 | 37.620 | -3.590 |
| Stand per 31 december 2012 | 5.199 | 209.562 | -207 | 122 | 197.973 | -89.295 | 323.349 |

x € 1.000

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

3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

| Activa | | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|------------------|
| Vaste activa | | | |
| 6.9 | Materiële vaste activa | 124.445 | 132.265 |
| 6.10 | Immateriële activa | 113.877 | 175.751 |
| 6.11 | PPS-vorderingen | 14.434 | - |
| 6.12 | Vastgoedbeleggingen | 10.759 | 6.352 |
| 6.13 | Geassocieerde deelnemingen | 3.569 | 3.423 |
| 6.14 | Overige beleggingen | 52.102 | 64.381 |
| 6.23 | Personeelsgerelateerde vordering | 45.315 | 23.963 |
| 6.15 | Uitgestelde belastingvorderingen | 4.636 | 3.265 |
| | | 369.137 | 409.400 |
| Vlottende activa | | | |
| 6.16 | Strategische grondposities | 304.566 | 316.965 |
| 6.16 | Woningen in voorbereiding en in aanbouw | 99.006 | 125.724 |
| 6.16 | Overige voorraden | 37.439 | 35.418 |
| 6.17 | Onderhanden werken | 120.306 | 101.295 |
| 6.8 | Winstbelastingvorderingen | 1.580 | 2.778 |
| 6.18 | Handels- en overige vorderingen | 376.482 | 421.568 |
| 6.19 | Liquide middelen | 77.708 | 140.408 |
| | | 1.017.087 | 1.144.156 |
| Totaal activa | | 1.386.224 | 1.553.556 |

x € 1.000

| Passiva | | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| Eigen vermogen | | | |
| 2b | Geplaatst kapitaal | 5.199 | 5.087 |
| 2b | Agio | 209.562 | 209.674 |
| 2b | Reserves | -85 | -302 |
| 2b | Ingehouden winst voorgaande boekjaren | 197.968 | 239.178 |
| 1 | Resultaat na belastingen boekjaar | -89.295 | -37.620 |
| | | 323.349 | 416.017 |
| Langlopende verplichtingen | | | |
| 6.22 | Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen | 151.726 | 202.496 |
| 6.23 | Personeelsgerelateerde verplichtingen | 23.272 | 21.140 |
| 6.24 | Voorzieningen en niet-rentedragende schulden | 16.073 | 15.554 |
| 6.15 | Uitgestelde belastingverplichtingen | 10.126 | 20.046 |
| | | 201.197 | 259.236 |
| Kortlopende verplichtingen | | | |
| 6.22 | Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen | 80.243 | 40.482 |
| 6.25 | Handels- en overige schulden | 530.028 | 561.901 |
| 6.17 | Onderhanden werken | 201.087 | 230.751 |
| 6.8 | Winstbelastingsschulden | 2.000 | 2.204 |
| 6.23 | Personeelsgerelateerde verplichtingen | 6.819 | 10.147 |
| 6.24 | Voorzieningen en niet-rentedragende schulden | 41.501 | 32.818 |
| | | 861.678 | 878.303 |
| Totaal passiva | | 1.386.224 | 1.553.556 |

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

| | | 2012 | 2011 |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Operationeel resultaat | | -89.222 | -35.693 |
| Aanpassingen voor: | | | |
| 1./ 6.13 | Resultaat geassocieerde deelnemingen | 819 | 472 |
| 6.3 | Boekverlies/-winst op verkoop deelnemingen | 197 | -214 |
| 6.3 | Boekwinst op verkoop vaste activa en vastgoedbeleggingen | -2.538 | -3.661 |
| 6.4/6.9 | Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa | 26.686 | 27.891 |
| 6.4/6.12 | Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vastgoedbeleggingen | 725 | 172 |
| 6.4/6.10 | Amortisatie immateriële activa | 1.844 | 2.422 |
| 6.4/6.10 | Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa | 60.030 | 9.500 |
| 6.26 | Bijzondere waardeverminderingen debiteuren | 676 | 996 |
| 6.1/6.16 | Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities | 35.142 | 42.878 |
| 6.17 | Mutatie saldo onderhanden werken | -48.675 | 17.807 |
| 6.11 | Mutatie PPS-vordering | -14.676 | - |
| | Mutatie overig werkkapitaal | -4.741 | -25.138 |
| 6.23 en 6.24 | Mutatie langlopende, niet-rentedragende verplichtingen en voorzieningen | 2.651 | -4.008 |
| | Veranderingen in de reële waarde van de kasstroomafdekkingen die zijn overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening | -187 | -198 |
| | Betaalde rente | -12.728 | -16.787 |
| | Uitgaven afwikkeling renteaftdekkingsinstrumenten | - | -4.840 |
| | Ontvangen rente | 3.293 | 3.721 |
| | Betaalde winstbelastingen | -4.063 | -20.727 |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | -44.767 | -5.407 |
| | Verkoop van dochterondernemingen na aftrek van afgestoten geldmiddelen | 0 | 49.984 |
| 6.9 en 6.12 | Investerings in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen | -27.270 | -22.782 |
| | Verkoop van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen | 5.157 | 7.428 |
| | Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen | -6.082 | -4.876 |
| | Leningen afgelost door joint ventures | 2.361 | 11.841 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | -25.834 | 41.595 |
| | Opgenomen rentedragende leningen | 34.843 | 49.449 |
| | Afgeleste rentedragende leningen | -23.352 | -63.512 |
| | Uitgaven herfinanciering | 0 | -1.425 |
| | Dividend in contanten | -3.590 | -3.537 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | 7.901 | -19.025 |
| Kasstroom per saldo in de periode | | -62.700 | 17.163 |
| 6.19 | Liquide middelen per 1 januari | 140.408 | 115.565 |
| | Mutatie liquide middelen inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop | 0 | 7.680 |
| 6.19 | Liquide middelen per 31 december | 77.708 | 140.408 |

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2012 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

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

Het bestuur heeft op 27 februari 2013 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 17 april 2013.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2012 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De Groep onderzoekt de effecten van de aangepaste standaard IAS 19, de nieuwe standaarden IFRS 10, 11, 12 en 13 en aanpassing van IFRS 7, IAS 12, 27, 28 en 32: Indien deze voor 2012 niet-verplichte aangepaste en nieuwe standaarden zouden zijn toegepast, zou naar huidige inzichten het effect op de financiële resultaten als volgt zijn geweest:

- IAS 19R: Het eigen vermogen van Heijmans per 31 december 2012 zou circa € 9 miljoen lager zijn geweest vanwege het direct in het eigen vermogen verwerken van nog niet gerealiseerde actuariële verliezen. Het effect op het resultaat zou zeer beperkt zijn geweest.
- IFRS 11: Het effect op het resultaat zou nihil zijn geweest. Het balanstotaal per 31 december 2012 zou beperkt lager zijn geweest als gevolg van het op basis van de equity methode opnemen van een aantal entiteiten die op basis van de huidige regels nu nog proportioneel worden geconsolideerd.
- Overige: geen effect op financiële resultaten.

(2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

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

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

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

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

(3) Grondslagen voor consolidatie

a. Dochterondernemingen (integrale consolidatie)

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de Vennootschap zeggenschap heeft. Zeggenschap bestaat indien

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

b. Geassocieerde deelnemingen (equity-methode)

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van tussen de 20% en 50% van de stemrechten. Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de investering van de Groep is begrepen de bij acquisitie vastgestelde goodwill. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat, in overeenstemming met de 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.

c. Joint ventures (proportionele consolidatie)

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

de datum waarop deze eindigt.

d. Eliminatie van transacties bij consolidatie

Saldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de entiteit heeft.

(4) Vreemde valuta

a. Transacties in vreemde valuta

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

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

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

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

(5) Financiële instrumenten

a. Afgeleide financiële instrumenten

De Groep kan gebruik maken van interest rate swaps, cross currency swaps en inflatiehedges om rente-, valuta- en inflatierisico's uit hoofde van met name concern- en projectfinancieringen af te dekken. Daarnaast kan in specifieke gevallen gebruik worden gemaakt van commodity hedges. In overeenstemming met het treasurybeleid sluit de Groep geen derivaten af voor handelsdoeleinden. De interest rate swaps, cross currency swaps en inflatiehedges worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De reële waarde van rente- en inflatieswaps wordt berekend als de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van valutatermijncontracten wordt vastgesteld op basis van de "forward" valutakoersen per balansdatum. Aanvullend worden voor deze swaps waarderingen van bankiers opgevraagd.

b. Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Een financieel instrument wordt opgenomen indien de Groep een belanghebbende partij is in de contractuele voorwaarden van het instrument. Financiële activa worden niet langer in de balans opgenomen als de contractuele rechten op de kasstromen uit deze financiële activa aflopen of als de Groep het financiële actief aan een derde overdraagt zonder de

zeggenschap of vrijwel alle aan het actief verbonden risico's en voordelen te houden. Reguliere aankopen en verkopen van financiële activa worden administratief verwerkt per de datum waarop de Groep toezegt het actief te zullen (ver)kopen. Financiële verplichtingen worden niet langer in de balans opgenomen als de in het contract vermelde verplichtingen van de Groep aflopen, vervuld of ingetrokken zijn.

(6) Afdekking

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

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

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

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

(7) Opbrengsten

a. Verkoop van goederen

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

De overdracht van risico's en voordelen varieert naar gelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst. Bij de verkoop van woningbouwprojecten vindt overdracht van risico's en voordelen doorgaans plaats bij het sluiten van de koop-/aannemingsovereenkomst en voorts naar gelang de bouw vordert. Opbrengsten uit hoofde van dergelijke woningbouwprojecten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van het project (zie grondslag 15 b.). Verwachte verliezen worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

b. Onderhanden werken

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

Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives

worden gewaardeerd in het onderhanden werk als het nagenoeg zeker is dat deze geaccepteerd of behaald zullen worden.

c. Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoedbeleggingen worden op tijdsevenredige basis in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst.

d. PPS-contracten

De opbrengsten uit hoofde van Publiek Private Samenwerking (PPS) contracten bestaan uit bouw- en exploitatieopbrengsten. De verantwoording van bouwopbrengsten vindt plaats in overeenstemming met de opbrengstverantwoording van onderhanden werken (zie grondslag 7.b). De exploitatieopbrengsten worden verantwoord op het moment dat de hieraan gerelateerde diensten worden geleverd.

(8) Overige bedrijfsopbrengsten

Subsidies

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

(9) Kosten

a. Verkoopkosten

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

b. Beheerkosten

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

c. Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

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

d. Leasebetalingen uit hoofde van financiële leasing

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

e. Financiële baten en lasten

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

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

(10) Winstbelastingen

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

verschuldigde entiteiten die voornemens zijn de verschuldigde belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen of waarvan de belastingvorderingen en -verplichtingen gelijktijdig worden gerealiseerd.

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

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

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

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

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

(11) Materiële vaste activa

a. Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingverliezen (zie grondslag 20). In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. De kosten van zelfvervaardigde activa en verworven activa omvatten (i) de ontmantelings- en verwijderingskosten van de activa en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden zoals deze worden ingeschat op het moment van installatie, en (ii) veranderingen in de omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen.

Vastgoed in aanbouw respectievelijk in ontwikkeling voor toekomstig gebruik als vastgoedbelegging wordt geëvalueerd als materiële vaste activa en gewaardeerd

tegen kostprijs totdat de bouw of ontwikkeling is voltooid, waarna het wordt overgeboekt naar vastgoedbeleggingen. Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, wordt de componentenbenadering toegepast.

b. Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep nagenoeg alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geëvalueerd als financiële leasing. Het geleasede actief wordt gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag 20).

c. Kosten na eerste opname

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

d. Afschrijving van materiële vaste activa

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

- Gebouwen: hoofdconstructies en daken: 30 jaar
- Gebouwen: technische installaties: 15 jaar
- Gebouwen: binnenwanden: 10 jaar
- Kantoorinventaris: 3 - 10 jaar
- Machines: 5 - 10 jaar

- Installaties: 5 - 10 jaar
- Groot materieel en andere vaste bedrijfsmiddelen: 3 - 10 jaar

(12) Immateriële activa

a. Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Jaarlijks wordt getoetst of sprake is van bijzondere waardevermindering (zie grondslag 20).

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

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

b. Overige immateriële activa

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

c. Amortisatie

Met betrekking tot goodwill wordt ieder jaar systematisch per balansdatum getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan. Ten aanzien van de overige immateriële activa wordt lineair geamortiseerd over de verwachte gebruiksduur ten laste van de winst-en-verliesrekening, waarbij periodieke toetsing plaatsvindt voor eventuele bijzondere waardevermindering (zie grondslag 20). De geschatte gebruiksduur van de onderdelen van immaterieel actief luidt als volgt:

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

d. Uitgaven na eerste opname

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

13) PPS-vordering

PPS-vorderingen betreffen de van overheden nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met PPS-projecten, gebaseerd op de beschikbaarheid van het betreffende object. PPS-vorderingen worden verantwoord als financiële activa. Bij de eerste opname worden deze opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van een effectieve rentevoet.

(14) Beleggingen

a. Vastgoedbeleggingen

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

Huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen worden administratief verwerkt zoals vermeld in grondslag 7. Wanneer een vastgoedbelegging voor eigen gebruik wordt aangewend, wordt het overgeboekt naar materiële vaste activa.

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen wordt gebaseerd op de marktwaarde, zijnde het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de waarderingdatum kan worden verhandeld tussen een koper en een verkoper die ter zake goed zijn geïnformeerd en tot een transactie bereid en onafhankelijk zijn, waarbij de partijen zorgvuldig en zonder dwang zijn opgetreden. Indien een recente marktprijs tot stand gekomen in een actieve markt ontbreekt, komen de waarderingen onder meer tot stand op basis van het totaal van de geschatte nettokasstromen uit de verhuur van het object contant gemaakt met behulp van een rendementsfactor waarin de specifieke risico's zijn begrepen die inherent zijn aan de kasstromen.

b. Afschrijving vastgoedbeleggingen

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

c. Overige beleggingen

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

(15) Voorraden

a. Strategische grondposities

Onder strategische grondposities zijn die grondposities verantwoord die door de centrale groundbank worden beheerd. Deze posities worden verworven en aangehouden voor

toekomstige vastgoedontwikkeling. Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. De grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is.

b. Woningen in voorbereiding en in aanbouw

Verkocht

Woningbouwprojecten waarbij de koper slechts beperkte invloed heeft op de belangrijkste elementen van het ontwerp van het actief, worden verantwoord onder voorraden. De contracten met de kopers betreffen koop-/aannemingsovereenkomsten die zo zijn vormgegeven dat de grond eerst aan de koper wordt verkocht en dat vervolgens de woning wordt gebouwd. Door natrekking wordt alles dat op de grond wordt gebouwd eigendom van de koper; daarnaast staat de koopprijs vooraf vast, waardoor het economisch risico van waardevermindering/-daling bij de koper ligt. Hierdoor vindt de overdracht van risico's en voordelen doorlopend gedurende de voortgang van het project plaats. De omzet en het resultaat van verkochte woningen in aanbouw worden daarom -in overeenstemming met IFRIC 15- naar rato van de voortgang verantwoord waarbij de waardering geschiedt op een vergelijkbare wijze als onderhanden werken (grondslag 16). De voortgang wordt bepaald op basis van de voortgang van de facturering aangezien deze gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen.

Onverkocht

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

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

c. Overige voorraden

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

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

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

(16) Onderhanden werken

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

uitgaven die rechtstreeks verband houden met de projecten en een toerekening van de indirecte kosten in verband met de projectactiviteiten van de Groep op basis van de normale productiecapaciteit.

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

Rente- en ontwikkelingskosten voor onderhanden werken worden alleen geactiveerd indien het actief in vervaardiging is. Indien gedurende een langere termijn geen vervaardigingsactiviteiten plaatsvinden, worden rente- en ontwikkelingskosten niet langer geactiveerd.

De voorbereidingskosten en de ontwerp- en ontwikkelingskosten van grote projecten worden als onderhanden werk geactiveerd indien aan de volgende eisen is voldaan:

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

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

De geactiveerde winst op onderhanden werken is gebaseerd op het verwachte eindresultaat, rekening houdend met het

voortgangpercentage. Het voortgangpercentage bestaat uit de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale verwachte kosten, te bezien per project afzonderlijk.

(17) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardevermindingsverliezen (zie grondslag 20).

(18) Liquide middelen

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

(19) Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, personeelsgerelateerde voorzieningen en vastgoedbeleggingen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardevermindingsverlies overstijgt wordt dit verschil niet opgenomen.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven. Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode de waardering volgens de 'equity'-methode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden.

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

(20) Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken (zie grondslag 16), voorraden (zie grondslag 15) en uitgestelde belastingvorderingen (zie

grondslag 10), wordt op balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

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

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

Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van de goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (groep van eenheden). Indien een daling van de reële waarde van voor verkoop beschikbaar financiële activa rechtstreeks in het eigen vermogen is opgenomen en er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, wordt het cumulatieve verlies dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt, opgenomen in de winst-en-verliesrekening, ondanks het feit dat het financiële actief niet van de balans is verwijderd. Het cumulatieve verlies dat in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen, is het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies op dat financiële actief, dat in voorgaande perioden in de winst-en-verliesrekening is opgenomen.

a. Berekening van de realiseerbare waarde

Voor de activa is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste

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

b. Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

(21) Aandelenkapitaal

a. Inkoop van eigen aandelen

Bij inkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de rechtstreeks toerekenbare

kosten, als mutatie in het eigen vermogen opgenomen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen en wat betreft presentatie in mindering gebracht op het totale eigen vermogen.

b. Dividend

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

(22) Rentedragende leningen

a. Financieringspreferent aandelenkapitaal

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

b. Leningen

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

(23) Personeelsbeloningen

a. Toegezegde bijdrageregelingen

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

b. Toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de

pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante waarde bepaald en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling verbeteren, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

Wanneer de fondsbeleggingen de verplichtingen overtreffen, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat

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

c. Langetermijnpersoneelsbeloningen

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

d. Ontslagvergoedingen

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

(24) Voorzieningen

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

waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

a. Garanties

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

b. Herstructurering

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

c. Milieu

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

d. Verlieslatende contracten

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

(25) Handelsschulden en overige te betalen posten

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

(26) Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen onder aftrek van rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn. De kasstroom met betrekking tot de PPS-vordering is opgenomen in de operationele kasstroom.

(27) Gesegmenteerde informatie

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

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.1 Gesegmenteerde informatie

In Nederland werkt de organisatie langs de lijnen van de sectoren Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Wegen & Civiel. In het buitenland is Heijmans actief in België en Duitsland. De sectoren worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd. Overeenkomstig IFRS 8 omvatten de gesegmenteerde resultaten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

| 2012 Bedrijfssegmenten | Nederland | | | | Buitenland | | | | Totaal |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| | Vastgoed | Woning- bouw | Utiliteit | Wegen & Civiel | België | Duitsland | Overig | Eliminatie | |
| Opbrengsten | | | | | | | | | |
| Derden | 256.534 | 200.699 | 457.484 | 780.484 | 251.598 | 355.338 | 15.522 | | 2.317.659 |
| Intercompany | - | 159.764 | 12.709 | 31.617 | 335 | 1.025 | 90.066 | -295.516 | 0 |
| Totaal opbrengsten | 256.534 | 360.463 | 470.193 | 812.101 | 251.933 | 356.363 | 105.588 | -295.516 | 2.317.659 |
| Operationeel resultaat | -72.126 | -6.908 | -24.073 | 31.415 | 13.168 | 4.901 | -35.599 | - | -89.222 |
| Financiële baten | | | | | | | | | 4.540 |
| Financiële lasten | | | | | | | | | -11.434 |
| Resultaat geassocieerde deelnemingen | | | | | | | | | 819 |
| Resultaat vóór belastingen | | | | | | | | | -95.297 |
| Winstbelastingen | | | | | | | | | 6.002 |
| Resultaat na belastingen | | | | | | | | | -89.295 |

| 2011 Bedrijfssegmenten | Nederland | | | | Buitenland | | | | Totaal |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| | Vastgoed | Woning- bouw | Utiliteit | Wegen & Civiel | België | Duitsland | Overig | Eliminatie | |
| Opbrengsten | | | | | | | | | |
| Derden | 349.455 | 208.592 | 443.474 | 790.632 | 218.664 | 336.214 | 14.306 | | 2.361.337 |
| Intercompany | - | 152.864 | 7.063 | 29.154 | 2 | 15.738 | 92.366 | -297.187 | 0 |
| Totaal opbrengsten | 349.455 | 361.456 | 450.537 | 819.786 | 218.666 | 351.952 | 106.672 | -297.187 | 2.361.337 |
| Operationeel resultaat | -38.435 | 15.587 | -6.895 | 32.862 | 4.267 | -3.492 | -39.587 | - | -35.693 |
| Financiële baten | | | | | | | | | 6.934 |
| Financiële lasten | | | | | | | | | -10.082 |
| Resultaat geassocieerde deelnemingen | | | | | | | | | 472 |
| Resultaat vóór belastingen | | | | | | | | | -38.369 |
| Winstbelastingen | | | | | | | | | 749 |
| Resultaat na belastingen | | | | | | | | | -37.620 |

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

| 2012 Bedrijfssegmenten | Nederland | | | | Buitenland | | | Eliminatie | Totaal |
|-------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| | Vastgoed | Woningbouw | Utiliteit | Wegen & Civiel | België | Duitsland | Overig | | |
| Activa | 504.270 | 80.151 | 170.570 | 318.738 | 149.854 | 168.355 | 895.677 | -913.766 | 1.373.849 |
| Niet-gealloceerd | | | | | | | | | 12.375 |
| Totaal activa | 504.270 | 80.151 | 170.570 | 318.738 | 149.854 | 168.355 | 895.677 | -913.766 | 1.386.224 |
| Verplichtingen | 55.667 | 82.582 | 176.230 | 257.274 | 75.182 | 97.408 | 56.599 | -31.518 | 769.424 |
| Niet-gealloceerd | | | | | | | | | 293.451 |
| Totaal verplichtingen | 55.667 | 82.582 | 176.230 | 257.274 | 75.182 | 97.408 | 56.599 | -31.518 | 1.062.875 |
| Eigen vermogen | | | | | | | | | 323.349 |
| Totaal passiva | | | | | | | | | 1.386.224 |
| Materiële vaste activa | | | | | | | | | |
| Afschrijvingen | 36 | 167 | 46 | 3.677 | 3.182 | 5.160 | 12.596 | | 24.864 |
| Bijzondere waardeverminderinglast | - | - | - | - | - | 522 | 1.300 | | 1.822 |
| Investerings | 13 | 94 | - | 2.326 | 2.829 | 3.446 | 13.284 | | 21.992 |
| Immateriële activa | | | | | | | | | |
| Amortisatie | - | - | 1.365 | 447 | - | 32 | - | | 1.844 |
| Bijzondere waardeverminderinglast | 34.799 | - | 8.231 | - | - | - | 17.000 | | 60.030 |
| Geassocieerde deelnemingen | | | | | | | | | |
| Boekwaarde | - | - | - | 3.530 | - | - | 39 | | 3.569 |
| Voorrden/Vastgoedbeleggingen | | | | | | | | | |
| Bijzondere waardeverminderinglast | 34.592 | - | - | - | - | - | 550 | | 35.142 |

x € 1.000

| 2011 Bedrijfssegmenten | Nederland | | | | Buitenland | | | Eliminatie | Totaal |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|
| | Vastgoed | Woningbouw | Utiliteit | Wegen & Civiel | België | Duitsland | Overig | | |
| Activa | 614.984 | 134.605 | 268.791 | 320.174 | 162.176 | 165.040 | 933.175 | -1.056.365 | 1.542.580 |
| Niet-gealloceerd | | | | | | | | | 10.976 |
| Totaal activa | 614.984 | 134.605 | 268.791 | 320.174 | 162.176 | 165.040 | 933.175 | -1.056.365 | 1.553.556 |
| Verplichtingen | 73.321 | 98.902 | 195.472 | 240.062 | 75.942 | 102.433 | 54.761 | -27.896 | 812.997 |
| Niet-gealloceerd | | | | | | | | | 324.542 |
| Totaal verplichtingen | 73.321 | 98.902 | 195.472 | 240.062 | 75.942 | 102.433 | 54.761 | -27.896 | 1.137.539 |
| Eigen vermogen | | | | | | | | | 416.017 |
| Totaal passiva | | | | | | | | | 1.553.556 |
| Materiële vaste activa | | | | | | | | | |
| Afschrijvingen | 13 | 244 | 316 | 4.000 | 2.699 | 5.927 | 14.692 | | 27.891 |
| Investerings | - | 23 | 108 | 1.691 | 7.192 | 4.128 | 9.640 | | 22.782 |
| Immateriële activa | | | | | | | | | |
| Amortisatie | - | - | 1.555 | 834 | - | 33 | - | | 2.422 |
| Bijzondere waardeverminderinglast | - | - | - | - | - | - | 9.500 | | 9.500 |
| Geassocieerde deelnemingen | | | | | | | | | |
| Boekwaarde | - | - | - | 3.352 | - | - | 71 | | 3.423 |
| Vorraden/Vastgoedbeleggingen | | | | | | | | | |
| Bijzondere waardeverminderinglast | 39.017 | - | - | - | 3.861 | - | - | | 42.878 |

De transacties tussen de bedrijfssegmenten worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

Met ingang van 1 januari 2012 zijn de sectoren Utiliteitsbouw en Techniek samengevoegd tot Utiliteit, vergelijkende cijfers zijn aangepast. De medio 2012 verkochte deelneming Prefab B.V. (zie toelichting 6.2) is weergegeven onder "Overig" (geldt ook voor vergelijkende cijfers 2011). De benaming van de sector Infrastructuur is gewijzigd in Wegen & Civiel.

Het segment Wegen & Civiel is gezien haar activiteiten sterk afhankelijk van opdrachten uit de publieke sector.

x € 1.000

6.2 Verkochte deelnemingen

Verkochte deelneming

In juni 2012 heeft Heijmans al haar aandelen in Heijmans Prefab B.V. verkocht. De verkoop heeft om niet plaatsgevonden en heeft tot een boekverlies van € 0,6 miljoen geleid. Tot aan het moment van verkoop heeft Prefab in 2012 een resultaat na belastingen van € 2,9 miljoen negatief gerealiseerd.

x € 1.000

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

| Overige bedrijfsopbrengsten | 2012 | 2011 |
|------------------------------------|--------------|-------|
| Boekwinst verkoop vaste activa | 2.538 | 3.661 |
| Boekresultaat verkoop deelnemingen | -197 | 214 |
| Diversen | 1.807 | 976 |
| | 4.148 | 4.851 |

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft voor 2012 betrekking op de verkoop van een bedrijfsterrein in Moerdijk en de verkoop van materieel.

Het boekresultaat verkoop deelneming 2012 bestaat met name uit het verlies op de verkoop van Prefab B.V. (zie toelichting 6.2).

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

x € 1.000

6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

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

| Personeelskosten | 2012 | 2011 |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Lonen en salarissen | -392.495 | -396.455 |
| Verplichte sociale zekerheidsbijdragen | -77.856 | -69.108 |
| Toegezegde bijdrageregelingen | -27.737 | -25.546 |
| Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen | 7.619 | -4.694 |
| | -490.469 | -495.803 |

In de post 'Beheerkosten' in de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 22,7 miljoen (2011: € 9,7 miljoen) dat verband houdt met afvloeiingskosten van personeel, inclusief de salariskosten over de periode van aankondiging ontslag tot datum einde dienstverband indien werknemers zijn vrijgesteld van werkzaamheden.

Het aantal medewerkers eind 2012 bedraagt in Nederland 5.862, in België 1.116 en in Duitsland 1.164.

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

| Afschrijvingen | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Afschrijvingen materiële vaste activa | -24.864 | -27.891 |
| Afschrijvingen vastgoedbeleggingen | -175 | -172 |
| Amortisatie immateriële activa | -1.844 | -2.422 |
| | -26.883 | -30.485 |

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

x € 1.000

| Kosten voor onderzoek en ontwikkeling | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------|------|------|
| | -820 | -806 |

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

6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

| Overige bedrijfskosten | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Amortisatie immateriële activa | -1.844 | -2.422 |
| Bijzondere waardeverminderingen goodwill en geïdentificeerde immateriële activa | -60.030 | -9.500 |
| | -61.874 | -11.922 |

De amortisatie immateriële activa betreft de amortisatie op onder meer concessies voor zandafgravingen (zie toelichting 6.10). De bijzondere waardevermindering goodwill en geïdentificeerde immateriële activa heeft in 2012 betrekking op goodwill Proper-Stok, IBC en de merknaam BurgersErgon (zie toelichting 6.10).

x € 1.000

6.6 Financiële baten en lasten

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

| Financiële baten en lasten | 2012 | 2011 |
|-----------------------------------|----------------|---------|
| Rentebaten | 4.540 | 6.934 |
| Financiële baten | 4.540 | 6.934 |
| Rentelasten | -16.262 | -19.905 |
| Geactiveerde financieringskosten | 4.828 | 9.823 |
| Financiële lasten | -11.434 | -10.082 |
| | -6.894 | -3.148 |

De financiële baten en lasten in 2012 waren met - € 6,9 miljoen beduidend negatiever dan het jaar ervoor (2011: - € 3,1 miljoen).

In 2012 was de gemiddelde schuld circa € 25 miljoen hoger dan in 2011.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 4,0% in 2012 (2011: 4,7%).

In 2012 waren de geactiveerde rentelasten beduidend lager dan in 2011.

De rentelasten bevatten een netto last van circa € 1,9 miljoen als gevolg van mutatie reële waarde van kasstroomafdekkingen die ten laste van het resultaat is gebracht. Het betreft kasstroomafdekkingen voor projectfinancieringen.

Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.22.

x € 1.000

6.7 Winstbelastingen

| Verantwoord in de winst-en-verliesrekening | 2012 | 2011 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Acute belastinglasten/-baten | | |
| Lopend boekjaar | -7.167 | -2.877 |
| Voorgaande boekjaren | -515 | -1.149 |
| Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren | 819 | 307 |
| | -6.863 | -3.719 |
| Uitgestelde belastinglasten/-baten | | |
| In verband met tijdelijke verschillen | 13.167 | 5.530 |
| In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate) | -302 | -1.331 |
| In relatie tot correcties voorgaande jaren | - | 269 |
| | 12.865 | 4.468 |
| Totale belastingbate in de winst-en-verliesrekening | 6.002 | 749 |

x € 1.000

| Analyse van de effectieve belastingdruk | 2012 | | 2011 | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| | % | € | % | € |
| Resultaat voor belastingen | | -95.297 | | -38.369 |
| Op basis van het lokale tarief | 25,0% | 23.823 | 25,0% | 9.593 |
| Effect van buitenlandse tarieven | -1,4% | -1.348 | -0,2% | -94 |
| Niet-aftekbare bedragen | -15,6% | -14.892 | -12,3% | -4.739 |
| Effect van tariefsverlagingen | - | - | - | - |
| Vrijgestelde opbrengsten | 0,4% | 391 | 2,1% | 790 |
| Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar | -2,1% | -1.974 | -7,7% | -2.943 |
| Effect van het gebruik van compensabele verliezen | 0,9% | 819 | 0,8% | 307 |
| Effect van niet eerder gewaardeerde verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen | - | - | 0,1% | 46 |
| Effect van afschrijving en terugneming van afschrijvingen van uitgestelde belastingvorderingen | -0,3% | -302 | -3,5% | -1.331 |
| Effect voorgaande boekjaren | -0,6% | -515 | -2,3% | -880 |
| Totale belastingdruk | 6,3% | 6.002 | 2,0% | 749 |

De effectieve belastingdruk over 2012 bedraagt 6,3% (2011: 2,0%).

De belangrijkste redenen voor de significante afwijking van de effectieve belastingdruk met het gemiddelde nominale tarief vennootschapsbelasting zijn de niet aftrekbare afwaarderingen op de goodwill, de niet-aftekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente aandelen en niet gewaardeerde verliezen met betrekking tot een aantal deelnemingen.

x € 1.000

6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

| Geografisch segment | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|---------------------|------------------|--------------|------------------|----------|
| | Vorderingen | Schulden | Vorderingen | Schulden |
| Nederland | 120 | 161 | 378 | 179 |
| België | 20 | 1.084 | 209 | 264 |
| Duitsland | 1.440 | 755 | 2.191 | 1.761 |
| | 1.580 | 2.000 | 2.778 | 2.204 |

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

x € 1.000

6.9 Materiële vaste activa

| Kostprijs | Bedrijfs- gebouwen en -terreinen | Machines, installaties en groot materieel | Andere vaste bedrijfs- middelen | Bedrijfs- middelen in uitvoering | Totaal |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------|
| Stand per 1 januari 2011 | 82.315 | 120.291 | 138.909 | 4.538 | 346.053 |
| Investerings | 3.595 | 4.287 | 8.763 | 6.137 | 22.782 |
| Desinvesteringen | -4.257 | -5.470 | -15.251 | -339 | -25.317 |
| Uit consolidatie genomen | - | -2.034 | - | - | -2.034 |
| Mutatie activa aangehouden voor verkoop | 8.490 | 5.760 | 7.582 | 116 | 21.948 |
| Reclassificaties | 52 | 2.707 | 43 | -2.802 | 0 |
| Stand per 31 december 2011 | 90.195 | 125.541 | 140.046 | 7.650 | 363.432 |
| Stand per 1 januari 2012 | 90.195 | 125.541 | 140.046 | 7.650 | 363.432 |
| Investerings | 3.837 | 3.876 | 9.344 | 4.935 | 21.992 |
| Desinvesteringen | -509 | -9.406 | -8.869 | -495 | -19.279 |
| Uit consolidatie genomen | - | -5.084 | - | - | -5.084 |
| Reclassificaties | 3.704 | -1.916 | 4.132 | -5.920 | 0 |
| Stand per 31 december 2012 | 97.227 | 113.011 | 144.653 | 6.170 | 361.061 |

x € 1.000

| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen | Bedrijfsgebouwen en -terreinen | Machines, installaties en groot materieel | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Bedrijfsmiddelen in uitvoering | Totaal |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------|
| Stand per 1 januari 2011 | 35.117 | 76.043 | 95.503 | - | 206.663 |
| Afschrijvingen | 5.076 | 9.295 | 13.520 | - | 27.891 |
| Desinvesteringen | -3.419 | -4.207 | -13.923 | - | -21.549 |
| Uit consolidatie genomen | 0 | -1.088 | - | - | -1.088 |
| Mutatie activa aangehouden voor verkoop | 7.553 | 4.891 | 6.806 | - | 19.250 |
| Reclassificaties | - | -37 | 37 | - | 0 |
| Stand per 31 december 2011 | 44.327 | 84.897 | 101.943 | - | 231.167 |
| Stand per 1 januari 2012 | 44.327 | 84.897 | 101.943 | - | 231.167 |
| Afschrijvingen | 4.572 | 8.827 | 11.465 | - | 24.864 |
| Desinvesteringen | -52 | -7.992 | -8.616 | - | -16.660 |
| Uit consolidatie genomen | - | -4.577 | - | - | -4.577 |
| Bijzondere waardevermindering | - | - | 1.300 | 522 | 1.822 |
| Reclassificaties | - | -3.894 | 3.894 | - | 0 |
| Stand per 31 december 2012 | 48.847 | 77.261 | 109.986 | 522 | 236.616 |

x € 1.000

| Boekwaarde | Bedrijfsgebouwen en -terreinen | Machines, installaties en groot materieel | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Bedrijfsmiddelen in uitvoering | Totaal |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------|
| Per 1 januari 2011 | 47.198 | 44.248 | 43.406 | 4.538 | 139.390 |
| Per 31 december 2011 | 45.868 | 40.644 | 38.103 | 7.650 | 132.265 |
| Per 1 januari 2012 | 45.868 | 40.644 | 38.103 | 7.650 | 132.265 |
| Per 31 december 2012 | 48.380 | 35.750 | 34.667 | 5.648 | 124.445 |

De bijzondere waardevermindering van € 1,3 miljoen heeft betrekking op eerder geactiveerde transitiekosten ICT die zijn afgewaardeerd vanwege het teruggelopen aantal gebruikers. De bijzondere afwaardering van € 0,5 miljoen betreft de afwaardering van een machine in aanbouw; vanwege teruggelopen vraag zal deze machine naar verwachting niet rendabel ingezet kunnen worden.

Van het materieel vast actief is € 1,6 miljoen (2011: € 1,7 miljoen) als zekerheid voor verschaffers van vreemd vermogen gesteld. Daarnaast is voor € 2,7 miljoen (2011: € 3,9 miljoen) geleased via financiële leaseovereenkomsten. Hiervan heeft € 1,6 miljoen betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen en heeft € 1,1 miljoen betrekking op machines, installaties en groot materieel. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De toekomstige minimale leasebetalingen bedragen € 0,4 miljoen in 2013, € 1,8 miljoen in 2014 tot en met 2018 en € 0,5 miljoen in 2019 of latere jaren.

In de boekwaarde van bedrijfsmiddelen in uitvoering is een bedrag van € 5,9 miljoen aan uitgaven gedurende het boekjaar opgenomen. Deze uitgaven hebben voornamelijk betrekking op materieel.

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

6.10 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en geïdentificeerde immateriële activa.

| Kostprijs | Goodwill | Geïdentificeerd immaterieel actief | Totaal |
|-----------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|
| Stand per 1 januari 2011 | 181.066 | 48.119 | 229.185 |
| Stand per 31 december 2011 | 181.066 | 48.119 | 229.185 |
| Stand per 31 december 2012 | 181.066 | 48.119 | 229.185 |

x € 1.000

| Bijzondere waardevermindingsverliezen en amortisatie | Goodwill | Geïdentificeerd immaterieel actief | Totaal |
|------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|----------------|
| Stand per 1 januari 2011 | 25.253 | 16.259 | 41.512 |
| Amortisatie | - | 2.422 | 2.422 |
| Bijzondere waardeverminderinglast | 9.500 | - | 9.500 |
| Stand per 31 december 2011 | 34.753 | 18.681 | 53.434 |
| Stand per 1 januari 2012 | 34.753 | 18.681 | 53.434 |
| Amortisatie | - | 1.844 | 1.844 |
| Bijzondere waardeverminderinglast | 51.799 | 8.231 | 60.030 |
| Stand per 31 december 2012 | 86.552 | 28.756 | 115.308 |

| Boekwaarde | Goodwill | Geïdentificeerd immaterieel actief | Totaal |
|-----------------------------|---------------|------------------------------------|----------------|
| Per 1 januari 2011 | 155.813 | 31.860 | 187.673 |
| Per 31 december 2011 | 146.313 | 29.438 | 175.751 |
| Per 1 januari 2012 | 146.313 | 29.438 | 175.751 |
| Per 31 december 2012 | 94.514 | 19.363 | 113.877 |

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de geïdentificeerde immateriële activa ultimo 2012 is als volgt:

| Acquisitie | Goodwill | Geïdentificeerd immaterieel actief |
|------------------------------------|---------------|------------------------------------|
| IBC (NL-2001) | 21.207 | - |
| Burgers Ergon (NL-2007) | 31.107 | 14.341 |
| Oevermann (DU-2007) | 26.970 | 303 |
| Overige acquisities | 15.230 | 4.719 |
| Boekwaarde 31 december 2012 | 94.514 | 19.363 |

x € 1.000

De geïdentificeerde immateriële activa met betrekking tot 'Overige acquisities' ad € 4,7 miljoen betreffen concessies voor zandafgravingen. Deze werden voorheen onder de materiële vaste activa verantwoord; cijfers 2011 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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

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

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

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

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

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

De afwaardering goodwill betreft de volledige afwaardering van de goodwill ProperStok (€ 35 miljoen) en een groot gedeelte (€ 17 miljoen) van de goodwill IBC die is gealloceerd aan de sector Woningbouw. Deze afwaarderingen zijn het gevolg van het neerwaarts bijstellen van de toekomstige kasstromen rekening houdend met de aanhoudend moeilijke marktomstandigheden die ook tot aanpassing in de waardering van de vastgoed- en grondposities hebben geleid.

De afwaardering geïdentificeerde immateriële activa betreft het afwaarderen van de merknaam BurgersErgon die niet langer wordt gevoerd.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit -waaraan de goodwill en geïdentificeerde immateriële activa van BurgersErgon en het grootste deel van de goodwill IBC is gealloceerd, in totaal € 64,5 miljoen- geldt een zekere gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde. Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans € 148 miljoen hoger dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van de EBIT-marge. De EBIT-marge wordt in de test voorzichtigshalve verondersteld te groeien naar 2 à 3 % van de omzet, dit is lager dan het streefpercentage van 3 à 4%. Indien de EBIT-marge slechts nihil zou zijn, zou de realiseerbare waarde gelijk zijn aan de boekwaarde. Een ander belangrijk uitgangspunt is de ontwikkeling van de financieringsstanden van projecten.

x € 1.000

6.11 PPS-vorderingen

| | 2012 |
|-------------------------|---------------|
| Per 1 januari | - |
| Verstreckte vorderingen | 14.520 |
| Rente | 156 |
| Per 31 december | 14.676 |

De PPS-vorderingen zijn als volgt opgenomen in de balans:

| | 2012 |
|-----------------|---------------|
| Kortlopend deel | 242 |
| Langlopend | 14.434 |
| Totaal | 14.676 |

PPS-vorderingen betreffen nog te ontvangen bedragen in verband met de realisatie van het Nationaal Militair Museum Soesterberg. Het kortlopend deel van de PPS-vorderingen wordt verantwoord onder de handels- en overige vorderingen. De toename van de verstreckte vorderingen betreft de voortgang van het in aanbouw zijnde Museum. De gemiddelde looptijd van de langlopende PPS-vorderingen is 14 jaar, deze hebben een looptijd van langer dan vijf jaar. De rentepercentages op PPS-vorderingen zijn vrijwel gelijk aan de rentepercentages (na afdekking) van de bijbehorende non-recourse PPS-leningen. Het gemiddelde rentepercentage op PPS-vorderingen bedraagt 6,0 procent.

De Groep heeft een 100% aandeel in de concessie. De concessie betreft de realisatie, exploitatie en onderhoud van het nieuwe Nationaal Militair Museum op het terrein van de voormalige vliegbasis Soesterberg. Naast het museumgebouw zijn ook het omliggende terrein en de infrastructurele werken onderdeel van de concessie. De looptijd van de concessie bedraagt 25 jaar en zal in 2014 beginnen.

Onderdeel van de concessie is tevens het leveren van aanvullende diensten zoals facility management, ICT en beveiliging. Het onderdeel van de concessievergoeding dat gerelateerd is aan de diensten wordt 10 jaar na beschikbaarheid en vervolgens iedere 5 jaar middels een benchmark beoordeeld. Als gevolg hiervan kan een beperkte verrekening met opdrachtgever plaatsvinden. De concessievergoedingen zijn contractueel vastgelegd en afhankelijk van de beschikbaarheid van de accommodatie. Het feitelijke gebruik van de accommodatie is niet van invloed op de hoogte van de concessievergoedingen. De concessievergoedingen worden jaarlijks geïndexeerd.

In 2012 heeft de Groep een omzet uit hoofde van PPS overeenkomsten gerealiseerd van € 13 miljoen (2011:€ 0).

x € 1.000

6.12 Vastgoedbeleggingen

| Kostprijs | 2012 | 2011 |
|------------------------------|---------------|-------|
| Stand per 1 januari | 9.680 | 9.680 |
| Investerings | 5.132 | - |
| Stand per 31 december | 14.812 | 9.680 |

| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | 2012 | 2011 |
|----------------------------------------------------------|--------------|-------|
| Stand per 1 januari | 3.328 | 3.156 |
| Afschrijvingen | 175 | 172 |
| Bijzondere waardevermindering | 550 | - |
| Stand per 31 december | 4.053 | 3.328 |

| Boekwaarde | 2012 | 2011 |
|------------------------|---------------|-------|
| Stand per 1 januari | 6.352 | 6.524 |
| Per 31 december | 10.759 | 6.352 |

De bijzondere waardevermindering hangt samen met het aanpassen van de waarde van een opslagterrein en kantoorruimte aan de geldende marktwaarde.

Indien bij de waardering van vastgoedbeleggingen de reële waarde zou zijn toegepast, zou de waarde circa € 15 miljoen bedragen. De reële waarde is bepaald aan de hand van interne taxaties en verzekerde waarden.

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

x € 1.000

| | 2012 | 2011 |
|-------------------------------------------|------|------|
| Huuropbrengsten | 600 | 505 |
| Directe exploitatielasten waarbij: | | |
| • huurinkomsten zijn gegenereerd | -322 | -181 |
| • geen huurinkomsten zijn gegenereerd | -1 | -134 |

De toekomstige minimale leasebetalingen op grond van niet-opzegbare operational leases in de periodes na balansdatum bedragen € 5,4 miljoen. Hiervan heeft € 0,4 miljoen betrekking op 2013, € 1,7 miljoen heeft betrekking op 2014 tot en met 2018 en € 3,3 miljoen heeft betrekking op 2019 of latere jaren.

6.13 Investerings in geassocieerde deelnemingen

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

| | 31 december 2012 | | | 2012 | | Aandeel Heijmans |
|-------------------------------------|------------------|----------------|----------------|---------------|------------|------------------|
| | Activa | Verplichtingen | Eigen vermogen | Opbrengsten | Resultaat | |
| Nederlandse Frees Maatschappij B.V. | 3.498 | 1.962 | 1.536 | 5.995 | 541 | 22,22% |
| Latexfalt B.V. | 3.807 | 2.612 | 1.195 | 9.763 | 263 | 20,00% |
| Silvius/ Brabo I N.V. | 38.326 | 38.414 | -88 | 4.435 | -25 | 20,80% |
| Totaal | 45.631 | 42.988 | 2.643 | 20.193 | 779 | |

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

x € 1.000

6.14 Overige beleggingen

| | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|
| Langlopende vorderingen | 49.210 | 61.359 |
| Overige duurzame vorderingen en beleggingen | 2.892 | 3.022 |
| Stand per 31 december | 52.102 | 64.381 |

De langlopende vorderingen betreffen voor circa € 29 miljoen (2011: € 45 miljoen) het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verstrekte leningen aan derden. Daarnaast zijn voor circa € 5 miljoen (2011: € 4 miljoen) leningen verstrekt aan met name geassocieerde deelnemingen. De resterende circa € 15 miljoen betreffen de door de Groep verstrekte leningen aan de samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover voor eenzelfde bedrag aan schulden aan medeparticipanten in deze samenwerkingsverbanden. Deze vorderingen worden niet geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (opgenomen in de post 'Overige langlopende schulden', zie 6.22).

x € 1.000

6.15 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

| | Vorderingen 31 december | | Schulden 31 december | | Per saldo 31 december | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------|---------------|--------------------------|----------------|
| | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 |
| Materiële vaste activa | - | - | 3.528 | 4.652 | -3.528 | -4.652 |
| Immateriële activa | - | - | 6.444 | 8.416 | -6.444 | -8.416 |
| Terreinen/strategische grondposities | - | - | 7.583 | 9.189 | -7.583 | -9.189 |
| Onderhanden werken | - | - | 4.669 | 2.777 | -4.669 | -2.777 |
| Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen | 523 | 63 | - | - | 523 | 63 |
| Personeelsbeloningen | - | - | 6.634 | 1.051 | -6.634 | -1.051 |
| Voorzieningen | - | - | 42 | 258 | -42 | -258 |
| Overige items | 273 | 13 | - | - | 273 | 13 |
| Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening | 22.614 | 9.486 | - | - | 22.614 | 9.486 |
| Belastingvorderingen en -verplichtingen | 23.410 | 9.562 | 28.900 | 26.343 | -5.490 | -16.781 |
| Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen | -18.774 | -6.297 | -18.774 | -6.297 | - | - |
| Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen | 4.636 | 3.265 | 10.126 | 20.046 | -5.490 | -16.781 |

x € 1.000

Het verloop in 2012 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

| | Saldo per 31 december 2011 | Opgenomen in belastinglast | Opgenomen in het eigen vermogen | Herclassificatie/ mutatie activa/ verplichtingen aangehouden voor verkoop | Saldo per 31 december 2012 |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Materiële vaste activa | -4.652 | 1.124 | - | - | -3.528 |
| Immateriële activa | -8.416 | 1.972 | - | - | -6.444 |
| Terreinen/strategische grondposities | -9.189 | 1.606 | - | - | -7.583 |
| Onderhanden werken | -2.777 | -1.892 | - | - | -4.669 |
| Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen | 63 | 500 | -40 | - | 523 |
| Personeelsbeloningen | -1.051 | -5.583 | - | - | -6.634 |
| Voorzieningen | -258 | 216 | - | - | -42 |
| Overige items | 13 | 260 | - | - | 273 |
| Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening | 9.486 | 14.662 | - | -1.534 | 22.614 |
| Totaal | -16.781 | 12.865 | -40 | -1.534 | -5.490 |

x € 1.000

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

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

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2012 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 22,6 miljoen. Hiervan heeft € 19,1 miljoen betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid heeft voor € 2,3 miljoen betrekking op het jaar 2009, voor € 2,5 miljoen betrekking op het jaar 2011 en voor € 14,3 miljoen betrekking op het jaar 2012.

Het ultimo 2012 nog niet benutte deel van het verlies 2009 kan worden verrekend tot en met 2015. Met betrekking tot de verliezen 2011 en 2012 geldt een voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar.

De overige gewaardeerde verliescompensatie bedraagt € 3,5 miljoen en heeft betrekking op een aantal Belgische werkmaatschappijen (€ 1,1 miljoen), op Oevermann (€ 1,6 miljoen) en op Franki (€ 0,8 miljoen). Verliezen in België en Duitsland zijn in principe onbeperkt verrekenbaar met toekomstige winsten waarbij in Duitsland een maximum geldt voor de jaarlijks te verrekenen winsten. Fiscale winsten tot € 1 miljoen kunnen in enig jaar volledig worden verrekend; fiscale winsten boven € 1 miljoen kunnen slechts voor 60% worden verrekend.

x € 1.000

Waardering van uitgestelde belastingverplichtingen

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

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

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

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2012 bedragen de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 82,9 miljoen (2011: € 85,7 miljoen). Het grootste deel hiervan heeft betrekking op een aantal dochtermaatschappijen in België (€ 73,4 miljoen). De overige niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op een aantal Duitse werkmaatschappijen (€ 4,3 miljoen) en op een aantal zelfstandig belastingplichtige Nederlandse vennootschappen (€ 5,2 miljoen). Verliezen worden niet gewaardeerd in het geval het minder waarschijnlijk is dat in de nabije toekomst voldoende winsten gegenereerd kunnen worden.

6.16 Voorraden

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Strategische grondposities | 304.566 | 316.965 |
| Woningen in voorbereiding en in aanbouw | 99.006 | 125.724 |
| Voorraad grond- en hulpstoffen | 19.034 | 19.641 |
| Voorraad gereed product | 18.405 | 15.777 |
| Totaal | 441.011 | 478.107 |
| Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid | 55.026 | 66.783 |
| Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt | 484.540 | 571.408 |
| Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto-opbrengstwaarde | 2.401 | 1.000 |

x € 1.000

Van de voorraad onverkocht commercieel vastgoed (onderdeel van de voorraad gereed product) is € 2,4 miljoen (2011: € 1,0 miljoen) gewaardeerd tegen netto-opbrengstwaarde. In 2012 is een waardeverminderinglast van de voorraad opgenomen van € 35,1 miljoen (2011: € 39,2 miljoen). Door vertragingen in de ontwikkeling van posities is € 16 miljoen geherrubriceerd van woningen in voorbereiding naar strategische grondposities.

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

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

| | 2012 | 2011 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Onverkochte woningen: | | |
| Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's | 106.929 | 164.955 |
| Verkochte woningen: | | |
| Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten | 331.706 | 462.710 |
| af: Gedeclareerde termijnen | -339.629 | -501.941 |
| Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw | 99.006 | 125.724 |

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,3 miljard (2011: € 0,4 miljard).

x € 1.000

6.17 Onderhanden werken

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten | 2.480.578 | 1.925.011 |
| af: Gedeclareerde termijnen | -2.561.359 | -2.054.467 |
| Saldo onderhanden werken | -80.781 | -129.456 |
| Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa) | 120.306 | 101.295 |
| Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen) | -201.087 | -230.751 |
| Saldo onderhanden werken | -80.781 | -129.456 |

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

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

De opbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten in opdrachten van derden die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 2,0 miljard (2011: € 2,0 miljard).

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

x € 1.000

6.18 Handels- en overige vorderingen

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Handelsvorderingen | 315.643 | 338.334 |
| Nog te factureren omzet | 20.160 | 29.753 |
| Vorderingen op proportioneel geconsolideerde deelnemingen | 9.208 | 10.912 |
| Vooruitbetalingen | 13.930 | 15.396 |
| Overige vorderingen | 17.541 | 27.173 |
| Totaal handels- en overige vorderingen | 376.482 | 421.568 |

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindingsverliezen. De afwaardering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2012 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 7,6 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2011: € 10,4 miljoen).

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

x € 1.000

6.19 Liquide middelen

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|
| Banksaldi | 74.695 | 136.844 |
| Kasgeld | 3 | 1 |
| Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen | 3.010 | 3.563 |
| Totaal liquide middelen | 77.708 | 140.408 |

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 28,2 miljoen (2011: € 40,4 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Banksaldi bevatten € 13 miljoen (2011: € 14 miljoen) voor betaling van Duitse crediteuren ten einde te voldoen aan de lokale wet ter bescherming van crediteuren.

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

Voor zover contractueel en praktisch mogelijk worden liquide middelen gebruikt om de financiering te verlagen.

6.20 Eigen vermogen

| Gestort en opgevraagd kapitaal | 2012 | 2011 |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| In duizenden gewone aandelen | | |
| Uitstaand per 1 januari | 16.956 | 16.851 |
| Stockdividend | 372 | 105 |
| Uitstaand per 31 december | 17.328 | 16.956 |

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

x € 1.000

6.21 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2012 bedraagt -€ 5,19 (2011: - € 2,22). 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 2012 heeft uitgestaan.

| Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat | 2012 | 2011 |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders | -89.295 | -37.620 |

| Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen In duizenden aandelen | 2012 | 2011 |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari | 16.956 | 16.851 |
| Effect van Stockdividend 14 mei | 235 | 66 |
| Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december | 17.191 | 16.917 |

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2012 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2012 van 17.191 duizend plus het verwateringseffect in relatie met toegekende optierechten van 210 duizend en 9.171 toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.30). Aangezien het resultaat na belastingen negatief is, is het verwaterde resultaat per aandeel gelijk aan het gewoon resultaat per gewoon aandeel.

6.22 Rentdragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

x € 1.000

| 31 december 2012 | Langlopend deel | Kortlopend deel | Totaal |
|---------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Cumulatief preferente financieringsaandelen | 66.100 | - | 66.100 |
| Gesyndiceerde bankfinanciering | - | - | - |
| Projectfinancieringen | 62.051 | 44.903 | 106.954 |
| Overige langlopende schulden | 20.900 | 1.257 | 22.157 |
| Financiële leaseverplichtingen | 2.675 | 873 | 3.548 |
| Rekening-courant kredietinstellingen | - | 33.210 | 33.210 |
| Totaal verplichtingen | 151.726 | 80.243 | 231.969 |

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

Cumulatief preferente financieringsaandelen

Ultimo 2012 staan 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2009 7,25% en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betaalbaar. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2014 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Vennoetschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken.

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gecommiteerde en gesyndiceerde bankfaciliteit van € 250 miljoen loopt tot 31 maart 2015. Deze faciliteit is verstrekt door een bankgroep bestaande uit Rabobank, ING Bank, ABNAMRO Bank, KBC, RBS, Van Lanschot Bankiers en Deutsche Bank. Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. De marge op deze faciliteit ligt in een range van 1,5% tot 2,0%, afhankelijk van de leverage ratio. De afgesproken convenanten zijn een (recourse) leverage ratio van maximaal 3 en een interest coverage ratio van minimaal 3, beide halfjaarlijks te testen.

De leverage ratio is de uitkomst van nettoschuld gedeeld door EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties), een en ander op basis van de met de bankgroep overeengekomen definities voor nettoschuld en EBITDA. De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de nettorentelasten. De definities van deze begrippen zoals met de banken

x € 1.000

overeengekomen, bevatten een aantal aanpassingen. De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige nettoschuld zijn de vermindering met het bedrag aan uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen en de financieringen voor bepaalde projecten, die afgesloten zijn zonder garantstelling van Heijmans (non-recourse). De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen en reorganisatiekosten. Aan deze ratio's is in het verslagjaar ruimschoots voldaan. De ruimte ten opzichte van de convenanten hangt mede af van de omvang van het werkkapitaal, hetgeen onderhevig is aan seizoensinvloeden.

Ultimo 2012 is nihil van deze faciliteit gebruikt. Vanwege seizoensinvloeden wordt deze faciliteit door het jaar heen wisselend gebruikt.

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, veelal in samenwerkingsverbanden. De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheid dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten. Voor € 51 miljoen (2011: € 56 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantiestelling door Heijmans N.V. voor de terugbetaling van de hoofdsom en/of rentebetalingen. Met betrekking tot de resterende € 56 miljoen (2011: € 88 miljoen) is derhalve sprake van financiering, waarvoor Heijmans N.V. niet garant staat.

Gedurende 2012 is het PPS project Nationaal Militair Museum Soesterberg aan Heijmans toegekend. Binnen de PPS structuur zijn gecommitteerde financieringsfaciliteiten verstrekt door een bankgroep bestaande uit BNG Bank en NIBC.

De eerste trekking onder deze faciliteit vindt ultimo januari 2013 plaats. Het betreft hier financiering waarvoor Heijmans N.V. niet garant staat.

Ten behoeve van de fixatie van gerelateerde rentelasten en concessievergoedingen zijn bij het aangaan van het PPS contract m.b.t. NMM Soesterberg, een vijftal renteswaps en een inflatieswap afgesloten. De inflatieswap heeft een startdatum in 2014 en een looptijd tot 2039. Vier van de vijf renteswaps hebben een startdatum in 2013 en een looptijd tot 2014. Één renteswap start in 2014 en heeft een looptijd tot 2038. Er is voor deze swaps geen garantstelling vanuit Heijmans N.V.

Alle swaps zijn gerelateerd aan de onderliggende gecommitteerde projectfinanciering.

Overige langlopende schulden

De overige langlopende schulden bedragen ultimo 2012 € 22 miljoen (2011: € 19 miljoen). Hiervan betreft circa € 11 miljoen schulden aan medeparticipanten van samenwerkingsverbanden waarin de Groep deelneemt. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover eenzelfde bedrag aan vorderingen op samenwerkingsverbanden, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. Deze schulden worden niet geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (zie ook 6.14 de post 'Overige beleggingen'). Heijmans is niet aansprakelijk voor dit deel van de schulden van de samenwerkingsverbanden. Het resterende deel heeft betrekking op het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verkregen leningen van derden.

x € 1.000

Financiële leaseverplichtingen

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

| 31 december 2012 | < 1 jaar | 1-5 jaar | > 5 jaar | Totaal |
|--------------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| Leasebetalingen | 859 | 2.559 | 646 | 4.064 |
| af: Rentedeel | 162 | 327 | 27 | 516 |
| Leaseverplichting | 697 | 2.232 | 619 | 3.548 |

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

In de verslagperiode is geen last genomen inzake voorwaardelijke leasebetalingen.

| Gemiddeld rentepercentage | 2012 | 2011 |
|-------------------------------------------------------|-------------|------|
| Cumulatief preferente financieringsaandelen | 7,3% | 7,3% |
| Gesyndiceerde bankfinanciering (inclusief renteswaps) | 4,8% | 4,3% |
| Projectfinancieringen (inclusief renteswaps) | 3,3% | 3,6% |
| Overige bankfinancieringen | 2,6% | 3,1% |
| Financiële leaseverplichtingen | 5,1% | 5,1% |
| Overige langlopende schulden | 2,9% | 3,4% |

x € 1.000

6.23 Personeelsgerelateerde verplichtingen

Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

| | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 1 januari | 326.507 | 337.399 |
| Servicekosten | 4.178 | 3.856 |
| Rentekosten | 14.655 | 16.779 |
| Werknemersbijdrage | 1.546 | 1.614 |
| Afwikkelingen en inperkingen | -15.549 | -27.341 |
| Actuariel resultaat | 37.580 | 7.870 |
| Pensioen- en jubileumuitkeringen | -12.400 | -13.670 |
| Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december (A) | 356.517 | 326.507 |
| Reële waarde fondsbeleggingen per 1 januari | 314.193 | 327.702 |
| Gerealiseerd beleggingsrendement | 42.820 | 16.817 |
| Werkgeversbijdrage | 13.958 | 9.069 |
| Werknemersbijdrage | 1.546 | 1.614 |
| Pensioenuitkeringen gefinancierde regelingen | -12.400 | -13.668 |
| Afwikkelingen en inperkingen | 0 | -27.341 |
| Reële waarde fondsbeleggingen per 31 december (B) | 360.117 | 314.193 |
| <i>Uitkeringsverplichting hoger dan fondsbeleggingen (A-B)</i> | -3.600 | 12.314 |
| Niet-opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd | -59 | -111 |
| Niet-opgenomen actuariële verliezen/winsten | -11.565 | -4.879 |
| Totaal toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen | -15.224 | 7.324 |

Het verwachte beleggingsrendement bedroeg in 2012 € 13,8 miljoen (2011: € 15,9 miljoen). De actuariële winst (verschil tussen het gerealiseerde en het verwachte beleggingsrendement) bedroeg in 2012 € 29,1 miljoen (2011: € 1,0 miljoen winst).

x € 1.000

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

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend | 23.272 | 21.140 |
| Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend | 6.819 | 10.147 |
| Personeelsgerelateerde vordering | -45.315 | -23.963 |
| | -15.224 | 7.324 |

De personeelsgerelateerde vordering betreft een regeling die onder de waarderingsregels van de Pensioenwet zoals vastgelegd in het Financieel Toetsingskader, een dekkingstekort (verplichting) kent. Zie hierna bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Nederland

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

Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

Het merendeel van de deelnemers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. (aantal actieve deelnemers ultimo 2012: 815); pensioengrondslag is het salaris (eindloon) dat uitgaat boven het maximum pensioengevend salaris van de bedrijfstakpensioenfonds, geen indexatie. Vanaf 1 januari 2012 treden geen nieuwe deelnemers meer toe tot deze regeling. Met ingang van 1 januari 2012 geldt voor nieuwe deelnemers een excedent middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie. In 2012 is besloten dat ook bestaande deelnemers (die vóór 1 januari 2012 reeds deelnamen) voor nieuw op te bouwen rechten, per 1 januari 2013 overgaan van een eindloonregeling naar dezelfde middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie; deze wijziging voor bestaande deelnemers betekent een inperking van de regeling en leidt tot een verlaging van de pensioenverplichting met circa € 10 miljoen. De nieuwe middelloonregeling is rechtstreeks bij een verzekeringsmaatschappij ondergebracht en kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Vanwege het dekkingstekort in het fonds heeft Heijmans in 2012 € 5 miljoen bijgestort. In 2013 zal Heijmans een tweede bijstorting van € 3 miljoen verrichten. De aanspraken en rechten van de (gewezen) deelnemers en gepensioneerden worden per 1 april 2013 gekort met 2%, hetgeen tot een verlaging van de pensioenverplichting met € 3 miljoen leidt.

x € 1.000

Bedrijfstakpensioenfondsen

Daarnaast nemen de meeste Nederlandse werknemers deel aan pensioenregelingen die ondergebracht zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfondsen voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De dekkinggraad van pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 105,8% ultimo 2012 (ultimo 2011: 100,4%). De dekkinggraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2012: 92,4% (ultimo 2011: 88,5%). Andere pensioenfondsen waaraan werknemers deelnemen zijn Betonproductenindustrie, Landbouw en Vervoer. Deze pensioenfondsen voeren middelloonregelingen uit. De dekkinggraad van pensioenfonds voor de Betonproductenindustrie bedraagt ultimo 2012 100,7% (ultimo 2011: 95,2%). De dekkinggraad van pensioenfonds voor de Landbouw eind december 2012 is 105,8% (2011: 99,6%). De dekkinggraad van pensioenfonds Vervoer bedraagt per eind 2012 105,8% (2011: 99,1%). Deze dekkinggraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader. In feite zijn dit toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren. Voor deze regelingen is Heijmans gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. Heijmans kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Duitsland

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

Pensioenregelingen België

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

x € 1.000

| Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| <i>Toegezegd pensioenregelingen:</i> | | |
| - Gefinancierde regelingen | -336.138 | -307.831 |
| - Niet gefinancierde regelingen | -13.120 | -11.837 |
| <i>Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)</i> | -7.259 | -6.839 |
| Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december | -356.517 | -326.507 |

| Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| Aandelen | 6% | 5% |
| Vastrentende waarden | 43% | 40% |
| Liquiditeiten | 0% | 1% |
| Overig/verzekerde regelingen | 51% | 54% |

| Baten/lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Servicekosten | -4.178 | -3.856 |
| Rentekosten | -14.655 | -16.779 |
| Verwacht beleggingsrendement | 13.751 | 15.858 |
| | -5.082 | -4.777 |
| Amortisatie van pensioenkosten van verstreken diensttijd | -52 | -71 |
| Verantwoorde actuariële winsten en verliezen | -4 | 33 |
| Administratie- en overige kosten | -972 | -936 |
| Afwikkelingen en inperkingen | 13.729 | 1.057 |
| Totale bate/ last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen | 7.619 | -4.694 |

x € 1.000

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Disconteringsvoet | 3,50% | 4,50% |
| Verwacht rendement op fondsbeleggingen | 3,50% | 4,30% |
| Toekomstige looninflatie | 2,25% | 2,25% |
| Toekomstige loonsverhogingen | 0-1,5% | 0-1,5% |
| Personeelsverloop | 7,0-16,0% | 7,0-16,0% |
| Sterftetabel | AG prognosetafel 2012-2062 0/0 | AG prognosetafel 2010-2060 0/0 |

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

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

| x € 1 miljoen | 31 december 2012 | 31 december 2011 | 31 december 2010 | 31 december 2009 | 31 december 2008 |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Verplichting toegezegd -pensioenregelingen en jubileumuitkeringen | 356,5 | 326,5 | 337,4 | 314,7 | 306,0 |
| Reële waarde van de fondsbeleggingen | 360,1 | 314,2 | 327,7 | 296,5 | 283,3 |
| Uitkeringsverplichting lager/hoger dan fondsbeleggingen | -3,6 | 12,3 | 9,7 | 18,2 | 22,7 |

x € 1.000

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

| x € 1 miljoen | 31 december 2012 | 31 december 2011 | 31 december 2010 | 31 december 2009 | 31 december 2008 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Wijziging disconteringsvoet | 54,8 | 11,3 | 8,0 | 8,8 | -8,2 |
| Wijziging sterftetabel | 2,6 | 0,0 | 12,4 | 0,0 | 0,0 |
| Wijziging verwacht personeelsverloop | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -1,5 |
| Totaal effect op verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkeringen | 57,4 | 11,3 | 20,4 | 8,8 | -9,7 |

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

Naar verwachting zal de te betalen werkgeversbijdrage voor 2013, met betrekking tot de regelingen waarvoor een personeelsgerelateerde verplichting is opgenomen, ongeveer € 4,4 miljoen bedragen.

Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering in Nederland en België bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 12½, 25 en 40 jaar. Het jubileum wordt gevierd met een door Heijmans betaald feest. In Duitsland bestaat de jubileumuitkering uit een vast bedrag bij een dienstverband van 10 jaar en een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

x € 1.000

6.24 Voorzieningen en niet-rentedragende schulden

Algemeen

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

| | 31 december 2011 | Terugboeking niet-gebruikte bedragen | Voorzieningen/ huurgaranties/ negatieve waarde geassocieerde deelnemingen | Gebruikte voorzieningen/ overige mutaties | 31 december 2012 |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------|
| Garantieverplichtingen | 19.014 | -1.761 | 3.524 | -6.323 | 14.454 |
| Herstructureringskosten | 10.641 | -945 | 22.800 | -7.603 | 24.893 |
| Milieurisico's | 3.294 | -2.174 | 160 | -93 | 1.187 |
| Overige voorzieningen | 11.223 | -1.832 | 8.141 | -3.832 | 13.700 |
| Totaal voorzieningen | 44.172 | -6.712 | 34.625 | -17.851 | 54.234 |
| Negatieve deelnemingswaarde geassocieerde deelnemingen | 645 | 0 | 600 | -58 | 1.187 |
| Vooruitontvangen korting huurcontract | 974 | 0 | 0 | 1 | 975 |
| Uitgestelde opbrengsten in verband met verstrekte huurgaranties | 2.581 | -60 | 0 | -1.343 | 1.178 |
| Totaal voorzieningen en niet-rentedragende schulden | 48.372 | -6.772 | 35.225 | -19.251 | 57.574 |

x € 1.000

| Looptijd van de voorzieningen en niet-rentedragende schulden | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|--------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Langlopend deel | 16.073 | 15.554 |
| Kortlopend deel | 41.501 | 32.818 |
| Totaal | 57.574 | 48.372 |

Voorziening voor garantieverplichtingen

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

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor circa 79% in 2013 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2014 - 2015.

Voorziening voor milieurisico's

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

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan onder meer uit juridische geschillen ad € 2,2 miljoen (2011: € 3,5 miljoen), te betalen bedragen aan de fiscus ad € 2,0 miljoen (2011: 2,0 miljoen) en leegstand ad € 5,6 miljoen (2011 : € 2,4 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening hoofdzakelijk uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid. De verplichtingen zullen zich naar verwachting voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

x € 1.000

6.25 Handels- en overige schulden

| Handels- en overige schulden | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|
| Leveranciers en onderaannemers | 287.153 | 299.535 |
| Te ontvangen facturen op onderhanden werk | 29.133 | 38.819 |
| Te ontvangen facturen op afgesloten werken | 61.482 | 61.912 |
| Schulden inzake pensioenen | 1.174 | 1.556 |
| Schulden inzake bouwzaak | - | 3.353 |
| Te betalen personeelskosten | 34.100 | 37.053 |
| Te betalen omzetbelasting | 48.954 | 58.929 |
| Te betalen loonheffing en sociale premies | 19.727 | 17.369 |
| Overige belastingschulden | 402 | 385 |
| Te betalen beheer- en verkoopkosten | 8.868 | 8.800 |
| Te betalen rente | 5.912 | 7.864 |
| Schulden uit hoofde van kasstroomafdekkingen | 2.287 | 493 |
| Overige schulden | 30.836 | 25.833 |
| Totaal handels- en overige schulden | 530.028 | 561.901 |

6.26 Financiële risico's en beheer

Algemeen

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

x € 1.000

Kredietrisico

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

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Heijmans voert veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, kunnen risico's bij een kredietverzekeraar worden ondergebracht. Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en overheden hierin, is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's. De liquide middelen en derivaten worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Een voorziening voor dubieuze debiteuren wordt opgenomen na een beoordeling van de potentiële risico's per individuele vordering. Niet-volwaardige vorderingen worden onderworpen aan een impairmenttest en zonodig afgewaardeerd naar de lagere contante waarde van de toekomstige kasstromen.

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

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|---------------------------------|-------------------------|------------------|
| Overige beleggingen | 52.102 | 64.381 |
| Liquide middelen | 77.708 | 140.408 |
| Handels- en overige vorderingen | 376.482 | 421.568 |
| Totaal | 506.292 | 626.357 |

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

x € 1.000

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

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|---------------|------------------|------------------|
| Nederland | 194.019 | 230.331 |
| België | 56.408 | 58.832 |
| Duitsland | 74.424 | 60.083 |
| Totaal | 324.851 | 349.246 |

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| < 30 dagen | 48.993 | 48.504 |
| 30-60 dagen | 5.380 | 11.467 |
| 60-90 dagen | 1.532 | 2.448 |
| > 90 dagen - < 1 jaar | 14.773 | 7.823 |
| > 1 jaar | 18.641 | 17.983 |
| Totaal | 89.319 | 88.225 |

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2012 € 316 miljoen (2011: € 338 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldatum niet overschreden.

x € 1.000

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

| | 2012 | 2011 |
|------------------------------|--------------|---------------|
| Stand per 1 januari | 10.352 | 12.168 |
| Toevoegingen | 676 | 996 |
| Onttrekkingen | -3.152 | -1.975 |
| Vrijval | -268 | -837 |
| Stand per 31 december | 7.608 | 10.352 |

Liquiditeitsrisico

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

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

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

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

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over voldoende garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommiteerd. Ultimo 2012 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 607 miljoen (2011: € 604 miljoen) verstrekt door 18 partijen.

x € 1.000

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

| 31 december 2012 | Boekwaarde | Contractuele kasstromen | < 6 maanden | 6-12 maanden | 1-2 jaar | 2-5 jaar | > 5 jaar |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cumulatief preferente financieringsaandelen | -66.100 | -75.684 | -4.792 | - | -4.792 | - | -66.100 |
| Gesyndiceerde bankfinanciering | - | - | - | - | - | - | - |
| Projectfinanciering | -106.954 | -115.377 | -28.514 | -18.805 | -11.335 | -42.047 | -14.676 |
| Overige langlopende schulden | -22.157 | -25.072 | -427 | -9.121 | -715 | -11.575 | -3.234 |
| Financiële leaseverplichtingen | -3.548 | -4.064 | -502 | -357 | -745 | -1.814 | -646 |
| Rekening-courant kredietinstellingen | -33.210 | -33.210 | -33.210 | - | - | - | - |
| Handels- en overige schulden (exclusief derivaten) | -527.741 | -527.741 | -527.741 | - | - | - | - |
| Derivaten | -2.287 | -6.409 | -147 | -139 | -322 | -2.566 | -3.235 |
| Totaal | -761.997 | -787.557 | -595.333 | -28.422 | -17.909 | -58.002 | -87.891 |

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

x € 1.000

Marktrisico

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

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

Prijrisico

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

Renterisico

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

Wanneer de rente over 2012 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van de balansposities per einde jaar het resultaat voor belastingen circa € 0,3 miljoen lager (2011: € 1 miljoen hoger) zijn geweest. Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverskil zou nagenoeg nihil zijn (2011 nagenoeg nihil). Dit effect op het resultaat voor belastingen wordt met name veroorzaakt door de stand van de liquide middelen per ultimo 2012. De rentegevoeligheid gemeten op basis van de gemiddelde schuld gedurende het jaar zou een beperkter effect op het resultaat ten gevolge hebben.

Bij het aangaan van een PPS-contract is het doorgaans contractueel vastgelegd dat renterisico's (evenals eventuele inflatie risico's) worden beperkt door het fixeren van kasstromen met swaps. Zo snel mogelijk na het afronden van het documentatie proces volgend op ondertekening van PPS-contracten, wordt het hedge documentatie proces afgerond. Bij het eerstkomende rapportage moment worden hedge resultaten verwerkt onder hedge accounting. Gezien de contractuele relatie met de operationele kasstromen zijn de hedges bij aanvang in principe per definitie effectief.

x € 1.000

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

| | | 31 december 2012 | | | | | |
|------|---------------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | | Totaal | 0-6 maanden | 6-12 maanden | 1-2 jaar | 2-5 jaar | > 5 jaar |
| 6.11 | PPS-vordering | 14.676 | - | - | - | - | 14.676 |
| 6.14 | Overige beleggingen | 52.102 | 6.333 | 9.428 | 15.707 | 16.825 | 3.809 |
| 6.19 | Liquide middelen | 77.708 | 77.708 | - | - | - | - |
| 6.22 | Cumulatief preferente financierings-aandelen | -66.100 | - | - | -66.100 | - | - |
| 6.22 | Gesyndiceerde bankfinanciering | - | - | - | - | - | - |
| 6.22 | Projectfinancieringen | -106.954 | -59.415 | -14.364 | -9.835 | -23.340 | - |
| 6.22 | Effect van interest rate swaps op projectfinancieringen | 0 | 5.200 | - | -5.200 | - | - |
| 6.22 | Overige langlopende schulden | -22.157 | -1.616 | -8.028 | - | -9.638 | -2.875 |
| 6.22 | Financiële leaseverplichtingen | -3.548 | -419 | -280 | -616 | -1.616 | -617 |
| 6.22 | Rekening-courant kredietinstellingen | -33.210 | -33.210 | - | - | - | - |
| | Totaal | -87.483 | -5.419 | -13.244 | -66.044 | -17.769 | 14.993 |

x € 1.000

| | | 31 december 2011 | | | | | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | | Totaal | 0-6 maanden | 6-12 maanden | 1-2 jaar | 2-5 jaar | > 5 jaar |
| 6.14 | Overige beleggingen | 64.381 | 3.533 | 9.517 | 10.368 | 37.154 | 3.809 |
| 6.19 | Liquide middelen | 140.408 | 140.408 | - | - | - | - |
| 6.22 | Cumulatief preferente financieringsaandelen | -66.100 | - | - | - | -66.100 | - |
| 6.22 | Gesyndiceerde bankfinanciering | - | - | - | - | - | - |
| 6.22 | Effect van interest rate swaps op de gesyndiceerde bankfinanciering | - | - | - | - | - | - |
| 6.22 | Projectfinancieringen | -143.652 | -86.551 | -29.612 | -8.749 | -15.410 | -3.330 |
| 6.22 | Effect van interest rate swaps op projectfinancieringen | 0 | 11.800 | -2.400 | -4.200 | -5.200 | - |
| 6.22 | Overige langlopende schulden | -19.431 | -2.453 | -1.366 | -8.718 | -3.980 | -2.914 |
| 6.22 | Financiële leaseverplichtingen | -3.724 | -238 | -265 | -552 | -1.785 | -884 |
| 6.22 | Rekening-courant kredietinstellingen | -10.071 | -10.071 | - | - | - | - |
| Totaal | | -38.189 | 56.428 | -24.126 | -11.851 | -55.321 | -3.319 |

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 62% (2011: 65%) tegen een vast rentepercentage (inclusief rentederivaten) en 38% (2011: 35%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. Door seizoensinvloeden is de gemiddelde schuld gedurende het boekjaar hoger dan op balansdatum; het aandeel van de brutoschuld waarop variabele rente van toepassing is, is gedurende het jaar hoger. Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 2,0 jaar (2011: 1,7 jaar).

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

Valutarisico

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

x € 1.000

Reële waarden

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

| | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| | Boekwaarde | Reële waarde | Boekwaarde | Reële waarde |
| Leningen en vorderingen | | | | |
| PPS-vordering | 14.676 | 14.676 | - | - |
| Overige beleggingen | 52.102 | 59.280 | 64.381 | 70.541 |
| Handels- en overige vorderingen (exclusief derivaten) | 376.482 | 376.482 | 421.568 | 421.568 |
| Liquide middelen | 77.708 | 77.708 | 140.408 | 140.408 |
| Cumulatief preferente financieringsaandelen | -66.100 | -72.059 | -66.100 | -71.857 |
| Gesyndiceerde bankfinanciering | - | - | - | - |
| Projectfinanciering | -106.954 | -110.700 | -143.652 | -145.794 |
| Overige langlopende schulden | -22.157 | -26.507 | -19.431 | -21.559 |
| Rekening-courant kredietinstellingen | -33.210 | -33.210 | -10.071 | -10.071 |
| Handels- en overige schulden (exclusief derivaten) | -527.741 | -527.741 | -561.408 | -561.408 |
| Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde | | | | |
| Derivaten | -2.287 | -2.287 | -493 | -493 |
| Overige financiële verplichtingen | | | | |
| Financiële leaseverplichtingen | -3.548 | -3.888 | -3.724 | -4.270 |
| | -241.029 | -248.246 | -178.522 | -182.935 |

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de rentecurve per 31 december 2012, verhoogd met de relevante risico opslag. Alle leningen die een variabele rente hebben, worden verondersteld een reële waarde te hebben die gelijk is aan de boekwaarde. De waarde van de swaps wordt gebaseerd op het contant maken van de toekomstige kasstromen tegen de marktcurve (rente, valuta, inflatie) per 31 december 2012 zonder risico opslag. Tevens wordt voor de waarde van de swaps gebruikgemaakt van waarderingen van banken.

De boekwaarde van liquide middelen, handels- en overige vorderingen en -schulden benaderen de reële waarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur is gebaseerd op de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen en non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3.0 en een interest cover ratio van minimaal 3.0 (zie ook toelichting 6.22 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

x € 1.000

6.27 Huur- en operationele leaseovereenkomsten

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| Huurovereenkomsten | | |
| Vervallen termijnen binnen 1 jaar | 18.276 | 18.796 |
| Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar | 50.460 | 50.408 |
| Vervallen termijnen na 5 jaar | 24.703 | 19.956 |
| Totaal | 93.439 | 89.160 |
| Leaseovereenkomsten | | |
| Vervallen termijnen binnen 1 jaar | 25.928 | 23.736 |
| Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar | 47.438 | 37.731 |
| Vervallen termijnen na 5 jaar | 1.051 | 805 |
| Totaal | 74.417 | 62.272 |

In 2012 is een bedrag van € 33 miljoen (2011: € 30 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

De leaseverplichtingen betreffen voornamelijk toekomstige termijnen in verband met lease van auto's en materieel. De huurverplichtingen betreffen de huur van bedrijfsgebouwen.

Er worden in Nederland 3.510 leaseauto's (127 trucks en 3.383 personenauto's en busjes) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is in 2008 een nieuwe mantelovereenkomst afgesloten met een looptijd van 5 jaar. De afzonderlijke contracten die onder de mantelovereenkomst vallen, hebben looptijden variërend van 24 maanden tot en met 96 maanden. Deze contracten kunnen alleen ontbonden worden na afkoop van boekwaarde en winstderving van de leasemaatschappij.

x € 1.000

6.28 Investeringsverplichtingen

| | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Contractuele verbintenissen in verband met: | | |
| - de verwerving van materiële vaste activa | 2.094 | 2.122 |
| - de verwerving van gronden | 85.200 | 100.072 |
| | 87.294 | 102.194 |

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn voor € 20 miljoen concerngaranties afgegeven (2011: € 20 miljoen). Van de investeringsverplichtingen betreft € 42 miljoen (2011: € 52 miljoen) investeringsverplichtingen aangegaan door joint ventures waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de joint venture.

6.29 Voorwaardelijke verplichtingen

Algemeen

Voorwaardelijke verplichtingen zijn mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit gebeurtenissen van voor de balansdatum. Het zijn mogelijke verplichtingen omdat de uitstroom van middelen afhankelijk is van het al dan niet plaatsvinden van onzekere gebeurtenissen in de toekomst.

De voorwaardelijke verplichtingen kunnen worden onderscheiden in bankgaranties, concerngaranties en overige voorwaardelijke verplichtingen.

| Bank- en concerngaranties | 31 december 2012 | 31 december 2011 |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|
| Bankgaranties in verband met: | | |
| Uitvoering van projecten | 308.946 | 336.657 |
| Aanbestedingen | 12.802 | 5.125 |
| Overige | 47.625 | 49.051 |
| | 369.373 | 390.833 |
| Concerngaranties in verband met: | | |
| Uitvoering van projecten | 503.285 | 418.590 |
| Onvoorwaardelijke verplichtingen | 19.535 | 20.357 |
| Voorwaardelijke verplichtingen | 0 | 37.312 |
| Krediet- en bankgarantiefaciliteiten | 95.227 | 104.117 |
| | 618.047 | 580.376 |
| Totaal | 987.420 | 971.209 |

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor buitenlandse dochterondernemingen en joint ventures. Voor schulden in enkele joint-ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint-venture garant, voor in totaal € 30 miljoen (2011: € 47 miljoen).

De concern- en bankgaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter, Heitkamp) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel (bankgaranties € 5 miljoen, concerngaranties € 92 miljoen). Ten aanzien van lopende en opgeleverde werken zijn waar mogelijk de garanties overgenomen door de koper. Voor zover dit niet mogelijk is, heeft de koper een bank- of concerngarantie afgegeven.

Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact bedragen ultimo 2012 € 55 miljoen en met beperkte cash impact € 169 miljoen, in totaal € 224 miljoen (2011: € 223 miljoen). Hiervan is € 62 miljoen (2011: € 34 miljoen) in joint ventures opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn in 2012 geen (2011: € 37 miljoen) concerngaranties afgegeven.

6.30 Verbonden partijen

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

Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met de geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.13.

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

| 2012 Bedrijfssegmenten In € mln | Nederland | | | | Buitenland | | | Totaal |
|---------------------------------------|--------------|-------------|------------|------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | Vastgoed | Woningbouw | Utiliteit | Wegen &Civiel | België | Duitsland | Eliminatie | |
| Opbrengsten | 32,3 | 12,6 | 66,5 | 65,3 | 13,8 | 43,4 | -6,1 | 227,8 |
| Kosten | -34,6 | -12,2 | -58,4 | -60,9 | -13,6 | -40,3 | 6,1 | -213,9 |
| Vaste activa | 34,4 | 0,0 | 0,0 | 0,9 | 5,2 | 1,5 | 0,0 | 42,0 |
| Vlottende activa | 198,3 | 2,9 | 8,0 | 11,3 | 6,1 | 28,1 | -1,0 | 253,7 |
| Totaal activa | 232,7 | 2,9 | 8,0 | 12,2 | 11,3 | 29,6 | -1,0 | 295,7 |
| Langlopende verplichtingen | 87,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3,4 | 0,4 | 0,0 | 91,0 |
| Kortlopende verplichtingen | 54,6 | 4,1 | 0,0 | 28,5 | 6,4 | 16,6 | -1,0 | 109,2 |
| Totaal verplichtingen | 141,8 | 4,1 | 0,0 | 28,5 | 9,8 | 17,0 | -1,0 | 200,2 |
| Eigen vermogen | 90,9 | -1,2 | 8,0 | -16,3 | 1,5 | 12,6 | 0,0 | 95,5 |

| 2011 Bedrijfssegmenten In € mln | Nederland | | | | Buitenland | | | Totaal |
|---------------------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| | Vastgoed | Woningbouw | Utiliteit | Wegen &Civiel | België | Duitsland | Eliminatie | |
| Opbrengsten | 53,6 | 30,8 | 54,0 | 40,4 | 7,5 | 32,9 | -13,3 | 205,9 |
| Kosten | -53,6 | -31,9 | -54,1 | -40,4 | -7,4 | -33,1 | 13,3 | -207,2 |
| Vaste activa | 57,5 | 0,1 | 0,0 | 1,2 | 4,9 | 1,6 | -0,1 | 65,2 |
| Vlottende activa | 206,0 | 10,4 | 13,8 | 14,6 | 3,6 | 23,9 | -1,0 | 271,3 |
| Totaal activa | 263,5 | 10,5 | 13,8 | 15,8 | 8,5 | 25,5 | -1,1 | 336,5 |
| Langlopende verplichtingen | 121,8 | 0,7 | 0,0 | 0,0 | 3,8 | 0,2 | -0,1 | 126,4 |
| Kortlopende verplichtingen | 52,5 | 8,5 | 11,3 | 15,8 | 3,5 | 14,8 | -1,0 | 105,4 |
| Totaal verplichtingen | 174,3 | 9,2 | 11,3 | 15,8 | 7,3 | 15,0 | -1,1 | 231,8 |
| Eigen vermogen | 89,2 | 1,3 | 2,5 | 0,0 | 1,2 | 10,5 | 0,0 | 104,7 |

Ondernemingspensioenfondsen

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

In 2012 is circa € 6 miljoen (2011: € 6 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan het hierboven genoemde ondernemingspensioenfonds. Daarnaast heeft Heijmans, vanwege het dekkingstekort in het fonds, in 2012 € 5 miljoen bijgestort.

Beloningen management

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

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

Over 2012 en 2011 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen uitbetaald:

| In € | 2012 | 2011 |
|-------------------------------|--------|--------|
| A.A. Olijslager – voorzitter* | 56.100 | 58.560 |
| Drs. P.G. Boumeester** | 37.723 | 37.723 |
| Ing. R. van Gelder BA*** | 37.723 | 37.723 |
| Drs. S. van Keulen**** | 42.723 | 42.723 |
| R. Icke RA***** | 37.723 | 37.723 |

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

** commissaris met ingang van 28 april 2010

*** commissaris met ingang van 1 juli 2010

**** commissaris met ingang van 18 april 2007

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

Beloning van de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren

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

| In € | 2012 | 2011 |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Bruto vaste beloning | 2.119.060 | 1.856.987 |
| Bruto korte termijn variabele beloning | 130.983 | - |
| Beëindigingsvergoeding | - | 480.706 |
| Bonus Investment Share Matching Plan | 69.852 | 51.701 |
| Pensioenlast | 514.721 | 483.066 |
| Crisisheffing | 289.160 | - |
| Kostenvergoeding | 31.326 | 26.786 |
| Totaal beloningen raad van bestuur en concerndirecteuren | 3.155.102 | 2.899.246 |

In de winst-en-verliesrekening is in 2012 € 2.191.654 (2011: € 1.669.469) verantwoord uit hoofde van:

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

voor de leden van de raad van bestuur.

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

| In € | Bruto vaste beloning | | Lange termijn variabele beloning | | Korte termijn variabele beloning | | Pensioenlast | |
|---------------------------|----------------------|------------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------|----------|----------------|----------------|
| | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 |
| L.J.T. van der Els * | 463.607 | 405.600 | 83.286 | 95.056 | - | - | 96.755 | 84.000 |
| M.C. van den Biggelaar ** | 389.814 | 385.954 | 77.093 | 74.298 | - | - | 83.133 | 79.978 |
| A.G.J. Hillen *** | 273.798 | - | 70.522 | - | - | - | 80.416 | - |
| G.A. Witzel **** | 364.850 | 481.650 | 0 | 112.309 | - | - | 138.800 | 179.911 |
| Totaal | 1.492.069 | 1.273.204 | 230.901 | 281.663 | - | - | 399.104 | 343.889 |

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012 en lid van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010

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

*** lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012

**** voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010 tot 18 april 2012 en lid met ingang van 1 oktober 2008 tot 1 oktober 2012

De toekenning van de korte termijn variabele beloning 2012 is vastgesteld op nihil.

De langetermijn variabele beloning betreft de periode 2010-2012 en is een beloning van 20% van het basissalaris, die is toegekend omdat Heijmans in de afgelopen drie jaar strategisch sterker is geworden. Doelstellingen ten aanzien van de netto schuld en de financiering van de onderneming zijn gehaald. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

Naast de toegekende langetermijn beloning over de periode 2010-2012 is voor een eventueel toe te kennen variabele beloning over de periodes 2011-2013 en 2012-2014 voor de huidige leden van de raad van bestuur € 0,6 miljoen (2011: voor de periodes 2010-2012 en 2011-2013: € 0,6 miljoen) gereserveerd; en wel voor de heer L.J.T. van der Els is gereserveerd € 222.136 (2011: € 198.546), voor de heer M.C. van den Biggelaar is gereserveerd € 194.264 (2011: € 192.089) en voor de heer A.G.J. Hillen is gereserveerd € 182.762 (2011: 170.637). De reservering voor de A.G.J. Hillen is inclusief zijn tijd als lid van de concerndirectie. Voor een eventueel toe te kennen variabele beloning over de periode 2012-2014 is voor de huidige concerndirecteuren € 0,1 miljoen gereserveerd (2011: nihil).

De last in 2012 voor de lange termijn variabele beloningen voor de leden van de raad van bestuur bedroeg € 0,1 miljoen (2011: € 0,4 miljoen) en voor de concerndirecteuren € 0,1 miljoen (2011: € 0,1 miljoen).

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

De leden van de concerndirectie hebben in april 2011 voor de helft van de over 2010 toegekende netto korte termijn variabele beloning aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 10.182 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2012 is een bedrag van € 69.852,- (2011: 51.701,-) als last met betrekking tot de toegekende aandelen verantwoord. In 2012 hebben de leden van de concerndirectie geen korte termijn variabele beloning over 2011 ontvangen en zijn geen aandelen toegekend in het kader van het Share Matching Plan.

Aan de heer Van Gelder is in zijn periode als voorzitter van de raad van bestuur een pakket toegekend van 210.000 opties tegen een uitoefenprijs van € 20,07. De uiterlijke datum waarop de optierechten kunnen worden uitgeoefend is vastgesteld op 1 oktober 2015.

De pensioenregeling voor de heren Van den Biggelaar en Witzel betreft een toegezegde bijdrage voor ouderdomspensioen ingaand op 65-jarige leeftijd, partnerpensioen en wezenpensioen. Jaarlijks wordt op basis van het middelloonsysteem pensioen opgebouwd over de bruto vaste beloning. De heer Van der Els ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten. De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en de rechtstreeks verzekerde middelloonregeling.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2012 in totaal 21.969 certificaten van aandelen Heijmans. Het bezit van deze aandelen is deels een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven en deels het gevolg van aankopen van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen Heijmans van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is ultimo 2012 als volgt samengesteld:

| Bezit aandelen per 31 december | 2012 |
|---------------------------------|---------------|
| L.J.T. van der Els - voorzitter | 10.811 |
| M.C. van den Biggelaar | 5.867 |
| A.G.J. Hillen | 5.291 |
| Totaal | 21.969 |

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening is in 2012 € 169.245 (2011: nihil) verantwoord uit hoofde van betaalde bruto beloningen en vergoedingen en pensioentoezeggingen aan een voormalig lid van de raad van bestuur.

6.31 Schattingen en oordeelsvorming door het management

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

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

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

Verliesvoorzieningen op projecten

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

Claims voor projecten

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

Bonussen op projecten

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

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

Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.23 uiteengezet.

Vastgoedbeleggingen

Voor de belangrijkste uitgangspunten voor het bepalen van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar 6.12. Het belang van deze post bedraagt ultimo 2012 circa € 11 miljoen (2011: € 6 miljoen).

Strategische grondposities

De strategische grondposities bestaan uit enerzijds gronden die 100% eigendom van Heijmans zijn en anderzijds gronden die ingebracht zijn in samenwerkingsverbanden met partners, waaronder gemeentes. De strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. Binnen de samenwerkingsverbanden wordt de netto-opbrengstwaarde van de grond bepaald rekening houdend met de lokale omstandigheden. De netto-opbrengstwaarde van de 100% in eigendom zijnde gronden wordt mede bepaald door het aanwezige ontwikkelingspotentieel en vergelijkbare markttransacties. Door de onzekerheid op de woning- en vastgoedmarkt nemen de risico's toe, met name indien er geen herstel plaatsvindt van de woningmarkt en gemeenten worden beperkt in hun financiële mogelijkheden.

Impairmenttests

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

7. Dochterondernemingen en joint ventures

Belangrijke dochterondernemingen en joint ventures

Onderstaande entiteiten zijn in 2012 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van meer dan 50% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen joint ventures. Niet-significante entiteiten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

31 december 2012

| | |
|---------------------------------------------------|------|
| Heijmans Nederland B.V., Rosmalen | 100% |
| Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen | 100% |
| Vathorst C.V., Amersfoort | 17% |
| Hoogdalem C.V., Nieuwegein | 25% |
| Terra ontwikkeling C.V., Rosmalen | 50% |
| Borchwerf II C.V., Oud Gastel | 50% |
| Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen | 100% |
| Vos & Teeuwissen B.V., Huizen | 100% |
| Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen | 100% |
| Meander Combinatie V.O.F., Nieuwegein | 66% |
| Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen | 100% |
| Heijmans Integrale Projecten B.V., Rosmalen | 100% |
| Breijn B.V., Rosmalen | 100% |
| Heijmans Wegen B.V., Rosmalen | 100% |
| Heijmans Civiel B.V., Rosmalen | 100% |
| Sanders en Geraedts B.V., Tilburg | 100% |
| A4 All V.O.F., Capelle aan den IJssel | 45% |
| Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen | 100% |
| Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen | 100% |
| NMM Company B.V., Rosmalen | 100% |

31 december 2012

| | |
|----------------------------------------------|------|
| Heijmans International B.V., Rosmalen | 100% |
| Heijmans (B) N.V., Schelle | 100% |
| Heijmans Infra N.V., Schelle | 100% |
| De Coene Construct N.V., Kortrijk | 100% |
| Van den Berg N.V., Schelle | 100% |
| Heijmans Vastgoed N.V., Schelle | 100% |
| Heijmans Bouw N.V., Bilzen | 100% |
| Belasco N.V., Schelle | 50% |
| Heijmans Deutschland B.V., Rosmalen | 100% |
| Heijmans Oevermann GmbH, Münster | 100% |
| Oevermann Verkehrswegebau GmbH, Münster | 100% |
| Oevermann Hochbau GmbH, Münster | 100% |
| Oevermann Ingenieurbau GmbH, Münster | 100% |
| CMG Baulogistik Verwaltungs GmbH, Münster | 100% |
| Franki Grundbau GmbH & Co. KG., Seevetal | 100% |

8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2012 van Heijmans N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Heijmans N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek BW. Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

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

Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) van de enkelvoudige jaarrekening van Heijmans N.V. gelijk zijn aan de waarderingsgrondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de nettovermogenswaarde gewaardeerd.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Heijmans N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Heijmans N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.30 van de geconsolideerde jaarrekening.

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2012

| | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| Resultaat deelnemingen | -82.945 | -40.981 |
| Overige baten en lasten na belasting | -6.350 | 3.361 |
| Resultaat na belastingen | -89.295 | -37.620 |

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur/concerndirectie en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.30 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2012 (vóór voorstel resultaatbestemming)

| Activa | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|-------------------------|-------------------------|----------------|------------------|----------------|
| Vaste activa | | | | |
| Immateriële activa | 21.207 | | 38.207 | |
| Financiële vaste activa | -77.963 | | -6.938 | |
| | | -56.756 | | 31.269 |
| Vlottende activa | | | | |
| Vorderingen | 684.861 | | 706.398 | |
| Liquide middelen | 343 | | 21.779 | |
| | | 685.204 | | 728.177 |
| | | 628.448 | | 759.446 |

| Passiva | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|----------------------------------------------|-------------------------|----------------|------------------|----------------|
| Eigen vermogen | | | | |
| Geplaatst kapitaal | 5.199 | | 5.087 | |
| Agioreserve | 209.562 | | 209.674 | |
| Wettelijke afdekkingsreserve | -207 | | -354 | |
| Reserve Bonus Investment Share Matching Plan | 122 | | 52 | |
| Wettelijke reserve deelnemingen | 38.643 | | 37.684 | |
| Ingehouden winsten | 159.325 | | 201.494 | |
| Resultaat na belastingen lopend boekjaar | -89.295 | | -37.620 | |
| | | 323.349 | | 416.017 |
| Langlopende schulden | | 66.100 | | 66.100 |
| Kortlopende schulden | | 238.999 | | 277.329 |
| | | 628.448 | | 759.446 |

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

| Immateriële activa (goodwill) | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Kostprijs en boekwaarde | | |
| Stand per 1 januari | 38.207 | 47.707 |
| Bijzondere waardeverminderinglast | -17.000 | -9.500 |
| Stand per 31 december | 21.207 | 38.207 |

| Financiële vaste activa | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen | | |
| Stand per 1 januari | -6.938 | 65.370 |
| Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen | -82.945 | -40.981 |
| Ontvangen dividend van deelnemingen | -35.775 | -44.551 |
| Kapitaalstortingen | 47.610 | 11.109 |
| Mutaties kasstroomafdekkingen | 147 | 2.115 |
| Overige mutaties | -62 | - |
| Stand per 31 december | -77.963 | -6.938 |

In het 'aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen' zijn begrepen de boekresultaten op de verkoop van deelnemingen. De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijkste zijn opgenomen op bladzijde 203 en 204.

x € 1.000

| Vorderingen | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|--------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| Groepsmaatschappijen | 682.436 | | 703.981 | |
| Belastingen en sociale verzekeringen | 2.027 | | - | |
| Overige vorderingen | 398 | | 2.417 | |
| | | 684.861 | | 706.398 |

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

| 2012 | Geplaatst kapitaal | Agioreserve | Wettelijke afdekkings-reserve | Reserve Bonus Investment Share Matching Plan | Wettelijke reserve deelnemingen | Ingehouden winst | Resultaat na belastingen boekjaar | Totaal eigen vermogen |
|------------------------------|--------------------|----------------|-------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Stand per 1 januari | 5.087 | 209.674 | -354 | 52 | 37.684 | 201.494 | -37.620 | 416.017 |
| Reclassificatie | 0 | 0 | 0 | 0 | 959 | -959 | 0 | 0 |
| Resultaatbestemming 2011 | 112 | -112 | 0 | 0 | 0 | -41.210 | 37.620 | -3.590 |
| Totaalresultaat | 0 | 0 | 147 | 70 | 0 | 0 | -89.295 | -89.078 |
| Stand per 31 december | 5.199 | 209.562 | -207 | 122 | 38.643 | 159.325 | -89.295 | 323.349 |

| 2011 | Geplaatst kapitaal | Agioreserve | Wettelijke afdekkings-reserve | Reserve Bonus Investment Share Matching Plan | Wettelijke reserve deelnemingen | Ingehouden winst | Resultaat na belastingen boekjaar | Totaal eigen vermogen |
|------------------------------|--------------------|----------------|-------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Stand per 1 januari | 5.055 | 209.706 | -2.446 | 0 | 40.709 | 186.332 | 15.674 | 455.030 |
| Reclassificatie | 0 | 0 | 0 | 0 | -3.025 | 3.025 | 0 | 0 |
| Resultaatbestemming 2010 | 32 | -32 | 0 | 0 | 0 | 12.137 | -15.674 | -3.537 |
| Totaalresultaat | 0 | 0 | 2.092 | 52 | 0 | 0 | -37.620 | -35.476 |
| Stand per 31 december | 5.087 | 209.674 | -354 | 52 | 37.684 | 201.494 | -37.620 | 416.017 |

x € 1.000

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

| Maatschappelijk aandelenkapitaal in € | 31 december 2012 |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30 | 10.530.000 |
| 7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21 | 1.470.000 |
| 8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50 | 12.000.000 |
| | 24.000.000 |

Per 31 december 2012 zijn 17.328.337 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 5.198.501,10 (tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 7 certificaten gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen wordt verwezen naar paragraaf 6.22 van de geconsolideerde jaarrekening.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen heeft betrekking op het verschil tussen de, op basis van de 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.

x € 1.000

Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.30 van de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaatbestemming

Voor het voorstel voor de resultaatbestemming wordt verwezen naar de 'Overige gegevens' (bladzijde 213).

| Schulden | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|------------------------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| Langlopende schulden | | | | |
| Financieringspreferente aandelen | 66.100 | | 66.100 | |
| | | 66.100 | | 66.100 |
| Kortlopende schulden | | | | |
| Belastingen en sociale verzekeringen | - | | 869 | |
| Groepsmaatschappijen | 208.480 | | 269.150 | |
| Te betalen dividend financieringspreferente aandelen | 4.792 | | 4.792 | |
| Banken | 25.146 | | - | |
| Overige schulden | 581 | | 2.518 | |
| | | 238.999 | | 277.329 |

x € 1.000

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

| Voorwaardelijke verplichtingen | 31 december 2012 | | 31 december 2011 | |
|------------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| Bankgaranties | 369.373 | | 390.833 | |
| Concerngaranties aan opdrachtgevers | 522.820 | | 476.259 | |
| Concerngaranties aan kredietinstellingen | 95.227 | | 104.117 | |
| | | 987.420 | | 971.209 |

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.29 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. en NMM Company 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.

Fiscale eenheid

Heijmans N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van de onderneming in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van € -83,8 miljoen (2011: € -41,5 miljoen) groepsmaatschappijen betreft.

x € 1.000

Honoraria accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

| x € 1.000 | 2012 | | Totaal KPMG |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| | KPMG Accountants NV | Overige KPMG Netwerk | |
| Onderzoek van de jaarrekening | 1.218 | 532 | 1.750 |
| Andere controle opdrachten | 147 | 2 | 149 |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | - | 276 | 276 |
| Andere niet controle diensten | - | - | 0 |
| | 1.365 | 810 | 2.175 |

| x € 1.000 | 2011 | | Totaal KPMG |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| | KPMG Accountants NV | Overige KPMG Netwerk | |
| Onderzoek van de jaarrekening | 1.185 | 440 | 1.625 |
| Andere controle opdrachten | 174 | 2 | 176 |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | - | 286 | 286 |
| Andere niet controle diensten | 45 | - | 45 |
| | 1.404 | 728 | 2.132 |

Rosmalen, 27 februari 2013

De leden van de raad van bestuur

L.J.T. van der Els
M.C. van den Biggelaar
A.G.J. Hillen

De leden van de raad van commissarissen

A.A. Olijslager
P.G. Boumeester
R. van Gelder
R. Icke
S. van Keulen

Resultaatbestemming

Volgens artikel 31 der statuten, wordt de winst als volgt verdeeld:

1. Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
2. Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt voorgesteld € 93,6 miljoen te onttrekken aan de reserves. Enerzijds wordt dit aangewend ter dekking van het netto verlies over het boekjaar 2012, ter grootte van € 89,3 miljoen. Anderzijds stelt de raad van bestuur voor over 2012 wel een dividend uit keren. Het dividend bedraagt € 0,25 per aandeel naar keuze in contacten of aandelen. Bij het dividendvoorstel is de totale vermogenspositie nadrukkelijk meegewogen.

| Bestemming resultaten (in € mln) | 2012 | 2011 |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Dividend op (certificaten van) gewone aandelen | 4,3 | 5,9 |
| Toevoeging aan reserves | -93,6 | -43,5 |
| Resultaat na belastingen | -89,3 | -37,6 |

Dividendbeleid

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heijmans N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 123 tot en met bladzijde 212 opgenomen jaarrekening 2012 van Heijmans N.V. (de 'vennootschap') te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2012, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2012, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen over 2012, de geconsolideerde balans per 31 december 2012, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 met toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de Vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de

geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 27 februari 2013
KPMG ACCOUNTANTS N.V.

G.L.M. van Hengstum RA

Bijlagen

Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling IV.2.6 juncto IV.2.7 van de corporate governance code wordt hieronder verslag gedaan. Meer informatie over Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'), waaronder het volledige verslag van de activiteiten als bedoeld in artikel 16, tweede lid, van de administratievoorwaarden, is te vinden op de website onder de rubriek 'corporate governance'.

Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting AK te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen deel aan de vergadering.

Aantal gecertificeerde aandelen

Stichting AK heeft met medewerking van de Vennootschap certificaten van gewone aandelen Heijmans N.V. uitgegeven. Stichting AK is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub d, van de Wet op het financieel toezicht. Per 31 december 2012 is voor een nominaal bedrag van € 5.198.499 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 17.328.330 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar hebben er drie vergaderingen plaatsgevonden van het bestuur van Stichting AK.

Vergadering van 29 maart 2012

Tijdens deze reguliere bestuursvergadering zijn de navolgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- toelichting op het jaarverslag 2011 van Heijmans N.V. en het persbericht van 1 maart 2012;
- bespreking agendapunten van de op 18 april 2012 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- het jaarrapport van Stichting AK over 2011;
- de evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 21 november 2011, met het bespreken van een aantal door de certificaathouders gestelde vragen / gedane voorstellen / suggesties.
- besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 23 november 2012.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt / vragen gesteld aan de leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- waarom er, ondanks dat sprake is van een nettoverlies, toch dividend wordt uitgekeerd?;
- ondanks het feit, dat de raad van bestuur er bovenop zat / zit, zijn de resultaten van Heijmans Utiliteitsbouw in de 2e helft van 2011 gedaald van breakeven (in het eerste halfjaar 2011) naar +/- € 17 miljoen. Hoe is dit mogelijk en heeft dit ook consequenties voor de raad van bestuur / concerndirecteuren? Is het geheel wel onder controle?;
- krijgt de raad van bestuur / raad van commissarissen voldoende managementinformatie om kort op de business te (kunnen) zitten?;
- nadere informatie omtrent de commerciële kosten bij Heijmans Utiliteitsbouw: waren er teveel commerciële medewerkers of waren er geen goede commerciële medewerkers in dienst?;
- wat de impact is / zal zijn van de ingrepen / (mogelijke) bezuinigingen van het kabinet?;
- Heijmans Techniek (Burgers Ergon) was / is in de visie van de raad van bestuur / raad van commissarissen een fantastisch bedrijf met goede resultaten. Bij een omzet van een kleine € 300 miljoen met een operationeel resultaat van zo'n € 14 miljoen in 2009, is dit in 2011 gedaald naar een omzet van zo'n € 230 miljoen met een operationeel resultaat van circa € 5 miljoen. Wanneer zullen de marges weer toenemen?;
- is het met de afwaarderingen / reorganisaties nu gedaan of kunnen wij nog meer afwaarderingen e.d. verwachten?;
- de afboeking van de goodwill ad circa € 10 miljoen in 2011 is aangehaald, waarbij de vraag is gesteld wat de kwetsbaarheid van een en ander is als gevolg van tegenvallende marktontwikkelingen?;
- hoe is het persbericht ontvangen door de analisten?;
- hoe het prijsverschil mogelijk is te verklaren bij de aanbesteding van / de uitslag van de tender van het project A4 Delft-Schiedam?

Dit jaar waren geen bestuursleden van Stichting AK aftredend.

Vergadering van 12 september 2012

De volgende onderwerpen kwamen in deze reguliere vergadering onder meer aan de orde:

- toelichting op de halfjaarcijfers 2012 van Heijmans N.V.;
- voorbereiding op de Vergadering van Certificaathouders van 23 november 2012;
- vragen van het bestuur van Stichting AK over:

- hoe de raad van bestuur / raad van commissarissen aankijkt tegen de Stichting AK / de certificering van aandelen?;
- of de raad van bestuur in contacten met institutionele beleggers merkt dat het instituut Administratiekantoor / het gecertificeerd zijn van de aandelen Heijmans een afweging is om al dan niet certificaathouder van Heijmans te worden?;
- of het percentage van integrale projecten in de orderportefeuille van Heijmans ooit op 100% zal uitkomen?;
- met het aanbieden van integrale projecten zijn veel kosten gemoeid. Zijn deze kosten min of meer vast dan wel kunnen deze meer flexibel zijn (door bijvoorbeeld het inhuren van derden)?;
- is Heijmans flexibel genoeg, indien het meerjarencontract op Schiphol (goed voor een gemiddelde omzet op jaarbasis van € 40 – 50 miljoen) afloopt?;
- kan Burgers Ergon / Heijmans Techniek in de toekomst nog voor derden werken na integratie van Heijmans Utiliteitsbouw en Heijmans Techniek tot Heijmans Utiliteit / wanneer Heijmans zoveel mogelijk integraal wil werken?;
- zijn in het tweede halfjaar 2012 ook weer afwaarderingen (op grondposities / goodwill) te verwachten, zoals dat ook het geval was in het 2e halfjaar 2011 – dit ook met verwijzing naar het persbericht van BAM ter zake de afwaarderingen?;
- gaan de concernkosten gedurende het 2e halfjaar 2012 nog meer naar beneden (kosten 1e halfjaar 2012 € 11 miljoen tegenover € 13 miljoen in het 1e halfjaar 2011)?;
- hoe flexibel is Heijmans in de personeelskosten?

De heren C.J. de Swart, W.M. van den Goorbergh en R.P. Voogd hebben tijdens deze bestuursvergadering aangegeven tijdens de voorjaarsvergadering van Stichting AK in maart 2013, waarin zij conform het rooster aftreden, herbenoembaar te zijn. De heren Van den Goorbergh en Voogd voor vier jaar (beiden zijn voor het eerst benoemd in 2005 en herbenoemd in 2009), de heer De Swart voor 2 jaar.

Vergadering van 23 november 2012

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 23 november 2012.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 april 2012

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 april 2012 was het bestuur van Stichting AK aanwezig en heeft ten gunste van alle agendapunten, die ter stemming zijn gebracht, gestemd. Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn door het bestuur van Stichting AK aan het bestuur van de Vennootschap onder meer de volgende vragen gesteld:

- hoe kun je in 2011 bij Utiliteitsbouw in 2011 € 17 miljoen verlies maken, dit terwijl het resultaat aan het eind van het eerste halfjaar 2011 nog breakeven was? Wat is daar gebeurd? Krijgen de raad van bestuur en de raad van commissarissen onvoldoende managementinformatie? Heeft er iemand informatie 'onder de pet gehouden'? Kortom, wat is daar gebeurd?;
- de marges bij Burgers Ergon / Heijmans Techniek zijn ten opzichte van 2009 flink afgenomen. Wanneer zullen daar de marges weer toenemen?;
- zit Heijmans er vanuit Nederland in België 'bovenop' of laat men dat over aan het plaatselijke Belgische management?

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering hebben bijgewoond, dan wel zich hebben laten vertegenwoordigen door een derde, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Het bestuur van Stichting AK heeft – evenals in 2010 en 2011 – in de oproep van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan certificaathouders, die niet in de gelegenheid zijn om zelf naar de aandeelhoudersvergadering te komen, de mogelijkheid geboden om via e-mail of schriftelijk hun visie over bepaalde onderwerpen te uiten. Aldus kan het bestuur van Stichting AK deze in zijn overwegingen meenemen bij het bepalen van de stempositie. Hierop is wederom geen enkele reactie ontvangen. Dat heeft het bestuur redelijk teleurgesteld.

Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 april 2012

Van door Stichting AK per 18 april 2012 uitgegeven (certificaten van) aandelen ad 16.956.179 zijn 5.387.228 (certificaten van) aandelen ter vergadering aanwezig met stemrecht (circa 31,77%; in 2011 circa 34,85%). Certificaathouders, vertegenwoordigend 1.723.363 (certificaten van) aandelen (circa 10%; in 2011 circa 4%), hebben een steminstructie gegeven aan ANT Trust & Corporate Services N.V. te Amsterdam. Het door Stichting AK vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen op de gewone aandelen bedroeg circa 58% (in 2011 circa 61%).

Vergadering van Certificaathouders van 23 november 2012

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 23 november 2012 heeft het bestuur van Stichting AK een toelichting gegeven op zijn beleid, mede aan de hand van principe IV.2 en de daarbij behorende best practice bepalingen van de corporate governance code. De 5 aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 247.786 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 23 november 2012 in totaal 17.328.330 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat circa 1,43% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was (in 2011 circa 1,5%).

Werkzaamheden

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, ANT Trust & Corporate Services N.V. te Amsterdam.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Mr. C.J. de Swart (voorzitter)

Dr. W.M. van den Goorbergh

Drs. P.J.J.M. Swinkels

Mr. R.P. Voogd

C.J. de Swart is onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van Stadion Feyenoord, lid van de raad van commissarissen van DAF DSW Zorgverzekeraar en Wealth Management Partners en lid van de raad van toezicht van Stichting Contractspelersfonds KNVB. Voorheen was de heer De Swart voorzitter van de raad van bestuur van ASR/Stad Rotterdam en lid van het executive committee van Fortis.

W.M. van den Goorbergh is voorzitter van de raad van commissarissen van NIBC Bank, DELA en de Welten Groep, lid van de raad van commissarissen van de Bank Nederlandse Gemeenten en Mediq en lid van de raad van toezicht van Radboud Universiteit Nijmegen / UMC St. Radboud. In 2012 is de heer Van den Goorbergh door de voormalige minister van Financiën benoemd in de Commissie Structuur Nederlandse Banken onder voorzitterschap van de heer H. Wijffels, die de regering advies moet uitbrengen over structurele hervormingen om de bankensector veiliger te maken.

De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

P.J.J.M. Swinkels is voorzitter van de raad van commissarissen van The Greenery, Eindhoven Airport en PSV, lid van de raad van commissarissen van De Meeuw, Koninklijke Prins & Dingemanse en de Faber Halbertsma Groep, voorzitter van Stichting Nederland Schoon, lid van het dagelijks bestuur van het VNO-NCW, voorzitter van de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW) en bestuurslid van Stichting Continuïteit van Van Lanschot. Voorheen was de heer Swinkels directievoorzitter van Bavaria.

R. P. Voogd is advocaat / adviseur van NautaDutilh. Zijn specialisatie is ondernemingsrecht en dan met name dat wat betrekking heeft op beursgenoteerde vennootschappen. Hij is onder meer lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Verkade en Kas Derivaten Clearing, voorzitter van het bestuur van Stichting Preferente Aandelen Wolters Kluwer, lid van het bestuur van Stichting tot Beheer van Preferente Aandelen in SBM Offshore, lid van het bestuur van Stichting Preferente Aandelen Nedap, lid van het bestuur van Stichting Administratiekantoor Kas Bank Effectenbewaarbedrijf, voorzitter van het bestuur van Stichting Effectengiro Robeco Direct, lid van het bestuur van Luchtmans (Koninklijke Brill) en president-commissaris van een family office. Voorheen was de heer Voogd notaris / advocaat bij NautaDutilh in Rotterdam.

De bezoldiging bedraagt in 2012 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans
Heijmans N.V.
T.a.v. de heer drs. H.S.M. van Oostrom
Graafsebaan 65
5248 JT Rosmalen
e-mail: hoostrom@heijmans.nl

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (verder te noemen 'de stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub c, van de Wet op het financieel toezicht.

De stichting heeft conform haar statuten van 3 augustus 2012 tot doel:

- het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de onderneming die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en van die onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en / of de continuïteit en / of de identiteit van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- de stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder van preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, alsmede door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst; en
- de stichting vermag de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de Vennootschap.

De stichting heeft het recht (calloptie) om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

Ook is de stichting een plaatsingsovereenkomst (putoptie) aangegaan met Heijmans N.V. waarin is vastgelegd dat de stichting preferente aandelen zal nemen zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat. Ook hier geldt een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B. Met deze plaatsingsovereenkomst is de effectiviteit van de uitgifte van preferente aandelen als tijdelijk beschermingsmiddel verder vergroot.

Een en ander is toegelicht aan de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006. Met de voorstellen zijn de aandeelhouders akkoord gegaan.

Aan de stichting is in 2008 het recht van enquête verleend. Hierop zijn op 3 september 2008 de statuten van de stichting aangepast en is op 4 september 2008 de overeenkomst inzake optie preferente aandelen tussen Heijmans N.V. en de stichting aangevuld.

Tijdens de bestuursvergadering van 4 april 2012 is de heer dr. F.J.G.M. Cremers herbenoemd tot bestuurder van de stichting voor de looptijd van vier jaar.

Het bestuur van de stichting bestaat uit:

Prof. mr. M.W. den Boogert (voorzitter)
Dr. F.J.G.M. Cremers
Drs. H.H. Meijer
Mr. A. Westerlaken

Begrippenlijst

| | |
|---------|----------------------------------------------------------------|
| AEX | Amsterdam Exchange indeX |
| AFM | Autoriteit Financiële Markten |
| AMX | Amsterdam Midkap-index |
| ASC | Arbo Service Centrum |
| AVA | Algemene Vergadering van Aandeelhouders |
| BIM | Bouw Informatie Model |
| BW | Burgerlijk Wetboek |
| CFO | Chief Financial Officer |
| CO2 | Koolstofdioxide |
| Code | De Nederlandse Corporate Governance Code 2008 |
| COR | Centrale OndernemingsRaad |
| DMAIC | Define, Measure, Analyze, Improve and Control |
| EBIT | Earnings Before Interest, Taxes |
| EBITDA | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization |
| EMVI | Economisch Meest Voordelige Inschrijving |
| EOR | Europese Ondernemingsraad |
| FSC | Forest Stewardship Council |
| HR | Human Resource |
| IF | ongevallen Frequentiecijfer |
| IFRS | International Financial Reporting Standards |
| ISO | International Standardization Organization |
| IT | Informatie Technologie |
| KPI | Kritieke Prestatie Indicator |
| LMRA | Laatste Minuut Risico Analyse |
| MBO | Middelbaar Beroepsonderwijs |
| MD | Management Development |
| NEPROM | Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen |
| NL GAAP | Generally Accepted Accounting Principles |
| NYSE | New York Stock Exchange |
| PEFC | Programme for the Endorsement of Forest Certification |
| PPP | publiek-private-partnerships |
| PPS | Publiek Private Samenwerking |
| ROC | R egionaal OpleidingenCentrum |
| RWS | Rijkswaterstaat |
| RWZI | rioolwaterzuiveringsinstallatie |
| SBIB | Stichting Bevordering Integriteit Bouwnijverheid |
| SEC | Smart Energy Collective |
| SMO | Stichting Maatschappij en Onderneming |
| SROI | Social Return On Investment |
| SWK | Stichting Waarborgfonds Koopwoningen |
| UK | United Kingdom |
| VCA | Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers |
| Wft | Wet op het financieel toezicht |
| WIA | Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen |
| WMZ | Wet melding Zeggenschap |
| WO | Wetenschappelijk Onderwijs |
| ZOAB | Zeer Open Asfalt Beton |

heijmans

Colofon

Het jaarverslag 2012 van Heijmans N.V. is in digitale vorm te vinden op jaarverslagheijmans.nl en als PDF op heijmans.nl.

Heijmans produceert drie jaarverslagen: een financieel-, duurzaamheids- en innovatieverslag. Deze drie verslagen vormen samen één geheel.

Publicatiedatum: 28 februari 2013

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

Realisatie: Digideon