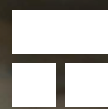


Creëert
plekken
waar
mensen
willen
zijn



Heembouw

Jaarverslag 2019
Maatschappelijke en
financiële verslaglegging



SINDS 1939





Duurzaam distributiecentrum Plieger, Amstelveen.

inhoud

Over dit verslag	4
80 jaar Heembouw	6
Bestuursverslag 2019	12
Interview met Peter Lammertink	22
<i>#TypischHeembouw</i>	23

Wonen

Project in beeld: De President	24
Schateiland voor nieuwe bewoners	26
Project in beeld: Alphons Ariënsstraat	30
Corporatie Provides over samenwerking	32

Kengetallen

Personalia Bestuur van de Organisatie	36
Personalia Raad van Commissarissen	37

Bericht Raad van Commissarissen

<i>Inspirator</i> : Architect Fons Verheyen	40
---	----

Bedrijfsruimten

Project in beeld: LEMO	46
Familiebedrijf Schaffenburg over nieuwbouw	48
Project in beeld: Textafoam	52

Interview met Léon Heddes	54
---------------------------	----

<i>#TypischHeembouw</i>	55
-------------------------	----

Menselijk kapitaal

HR Strategie	58
Personeelsbezetting, instroom en verloop	62
Verzuim	63
Ongevallen	64
Stagiaires	64
Jubilea & pensioen	65

<i>#TypischHeembouw</i>	65
-------------------------	----

<i>Inspirator</i> : Professor Henk Volberda	66
---	----

Kantoren

Project in beeld: Metropolitan	72
Showcase huisvesting Heembouw Kantoren	74
Project in beeld: Gemeentehuis Zuidplas	78

Duurzaamheid

Van duurzaam naar circulair	82
Meten is weten	84

<i>#TypischHeembouw</i>	85
-------------------------	----

<i>Inspirator</i> : Antropologe Jitske Kramer	86
---	----

Verslag Gemeenschappelijke Ondernemingsraad in 2019

Jaarrekening	94
Overige gegevens	117
Controleverklaring	118
GRI-G3 index toepassingsniveau C	120



Over dit verslag

Geschiedenis

In 2019 is er geschiedenis geschreven. In het jaar waarin wij 80 jaar bestonden, heeft Heembouw meer dan ooit plekken gecreëerd waar mensen willen zijn, met de daarbij passende waardering.

Heembouw creëert plekken waar mensen willen zijn en doet dat met veel aandacht en toewijding voor de gebruiker. Al decennia lang doen de medewerkers van ons familiebedrijf dit en werken aan dezelfde droom.

Altijd nieuwsgierig naar vernieuwing om duurzamer, sneller en innovatiever te kunnen creëren. Als ontwerpende bouwer, met eigen architecten. Altijd met de mens centraal. De mens als medewerker, opdrachtgever of partner, en als gebruiker. En daar horen ook de mensen van straks bij.

We hebben een sterk team, een sterk verhaal en een sterke visie. En met Léon Heddes als nieuwe aanvoerder van dit team, zullen er ook in de toekomst weer vele plekken worden gecreëerd en mooie geschiedenis geschreven worden.

*Namens de Holdingdirectie,
Peter Lammertink*

“Altijd nieuwsgierig naar vernieuwing om duurzamer, sneller en innovatiever te kunnen creëren”



Ons jubileumjaar in vogelvlucht

Verder in dit katern drie inspirators aan het woord

Versillende mensen hebben ons in het verleden geïnspireerd; hun verhaal en hun visie hebben ons tot nieuwe inzichten gebracht. In dit jaarverslag drie inspirators aan het woord: architect Fons Verheyen, professor Henk Volberda en antropologe Jitske Kramer.

40 Architect Fons Verheyen,
met wie we onze eerste architectuurprijsnominatie kregen.

66 Professor Henk Volberda,
die ons uitdaagde met zijn stelling dat de bouw geen innovatieve sector is.

88 Antropologe Jitske Kramer,
die ons heeft laten zien hoe wij kunnen leren van lessen uit de antropologie.



**“De toekomst
is geworteld in
onze historie”**



80 jaar Heembouw

In 2019 bestond Heembouw 80 jaar. Een bijzondere mijlpaal, waar we gedurende het gehele jaar op verschillende manieren bij stil hebben gestaan. De geschiedenis van een bedrijf vormt de cultuur, geeft het daarmee ook een identiteit. Het is belangrijk te weten wat het bedrijf heeft gevormd, wat de oorsprong is. Verhalen over de historie zorgt voor verbinding en is van grote waarde voor de toekomst. Dat was dan ook het thema van ons jubileumjaar: De toekomst is geworteld in onze geschiedenis: 80 jaar Heembouw.

Het zwaartepunt van onze jubileumactiviteiten lag bij de interne organisatie. Door het organiseren van de Heembouw Spelen, is de onderlinge band met Heembouw en elkaar verder versterkt. Tijdens drie speciale evenementen, verspreid over het jaar, hebben alle collega's in (landen)teams verschillende ludieke opdrachten uitgevoerd, een Heembouw commercial gemaakt en hun kennis over Heembouw en haar historie getest.

Onze externe relaties namen we in het licht van ons 80 jarig bestaan mee naar een circulaire toekomst. Op 10 oktober, de dag van de duurzaamheid, organiseerden we een goed bezocht event rondom het thema: "Circulariteit heeft de toekomst". Als grootverbruiker van grondstoffen en energie en veroorzaker van enorm veel afval, heeft de bouw grote impact op de planeet. Circulair ontwerpen en bouwen heeft de toekomst. Via keynotes en masterclasses maakten de ruim 80 genodigden (klanten en strategische partners) nader kennis met concrete initiatieven en ontwikkelingen op het vlak van duurzaamheid in het algemeen en circulariteit in het bijzonder.

"Onze externe relaties namen we mee naar een circulaire toekomst"





Heembouw oprichter Ruud van Berkel bedankt Peter Lammertink

Grande finale van de Heembouw Spelen

De Heembouw Spelen beleefde zijn apotheose tijdens een grande finale op 1 november, waarbij ook de gepensioneerde oud-Heembouwers, Heembouw oprichter Ruud van Berkel en de Raad van Commissarissen aanwezig waren.

Tijdens deze bijzondere bijeenkomst werden geschiedenis en toekomst op een unieke manier verbonden. De commercials die elk team had gemaakt rondom een periode uit de Heembouw geschiedenis werden vertoond, maar het bijzondere zat vooral in het moment daarna.

Peter Lammertink kondigde zijn afscheid als algemeen directeur aan en droeg het stokje met veel vertrouwen over aan Léon Heddes. Geen onbekende, want afgelopen twee jaar heeft Léon als algemeen directeur Werken de organisatie al goed leren kennen. Peter werd met een staande ovatie bedankt voor zijn jarenlange inzet voor het bedrijf, en ook de aanstaande benoeming van Léon werd met applaus ontvangen. Met een mooie speech voor de gaande en komende algemeen directeur, maakte Ruud van Berkel de cirkel rond.

“Geschiedenis en toekomst werden op bijzondere wijze met elkaar verbonden”





Bestuursverslag 2019

“De toekomst is geworteld in onze geschiedenis”

2019 was een prachtig jaar, in alle opzichten. Onze omzet kwam voor het eerst in onze geschiedenis uit boven de 200 miljoen, het resultaat steeg naar maar liefst 8% en onze klant- en medewerkerstevredenheid blijft onverminderd hoog. Mooie resultaten, in het jaar waarin we ons 80-jarig bestaan vierden, in een meer dan gezonde conditie. Heembouw is ook na 80 jaar historie nog steeds klaar voor een stralende toekomst!

Als ontwerpende bouwer nemen wij een unieke positie in de markt in. Door de huisvestingsvraagstukken van onze klanten als één team, ontwerp, ontwikkeling en realisatie gezamenlijk, aan te pakken, bieden wij onze klanten een integrale en toekomst bestendige oplossing. Op het gebied van verduurzaming van bestaande woningen en kantoren en in de ontwikkeling van circulaire concepten, kunnen we door onze gezamenlijke aanpak grote stappen zetten en op deze manier een belangrijke bijdrage leveren aan een duurzame toekomst.

Financieel gezien staat Heembouw er goed voor. In 2019 is circa 218 miljoen omzet gerealiseerd, waarmee de gestage groeilijn is doorgezet. Onze omzet is de afgelopen 5 jaar verdubbeld. Ook onze liquiditeit en solvabiliteit zijn onverminderd hoog. Minstens zo belangrijk zijn onze klant-

en medewerkerstevredenheid. Ons gemiddeld klantcijfer over 2019 is, net als vorig jaar, 8,3. Een score die alleen mogelijk is door de grote inzet van onze bevolgen en betrokken medewerkers.

Heembouw in 2019

Waar de bouwproductie in Nederland gemiddeld met 5 procent groeide (vooruitzicht bouw ING Economisch Bureau), wist Heembouw meer dan gemiddeld gebruik te maken van het gunstige economisch klimaat en stijgende bouwproductie. De omzet steeg met meer dan 20% van 181 miljoen in 2018 naar circa 218 miljoen in 2019. Alle klantgroepen droegen hieraan bij en met name Kantoren maakte een grote omzetgroei door. Door de lange doorlooptijden die nieuwe woningbouwprojecten kenmerken, ondervindt de klantgroep wonen de meeste invloed van de dynamiek aan

leverancierszijde en de bouwkostenstijgingen. Desalniettemin nam de omzet van deze klantgroep ten opzichte van vorig jaar toe.

Elke twee jaar staan we stil bij één van de twee belangrijkste pijlers onder onze bedrijfsvoering: strategie en cultuur. 2019 was het jaar van de strategie. De doelen uit ons vorig strategisch plan tot 2020, zijn nagenoeg volledig gerealiseerd. Ons nieuwe strategisch plan is met actieve betrokkenheid van medewerkers van Heembouw tot stand gekomen. Het plan heeft een looptijd tot 2022. In onze missie staat onze unieke propositie als ontwerpende bouwer centraal. Om dit nog verder te versterken en de meerwaarde nog beter zichtbaar te maken, is tevens het besluit genomen om voortaan onder één merknaam naar buiten te treden. Sinds 1 september 2019 dragen alle bedrijfsonderdelen de naam Heembouw en heet

ons architectenbureau 'Heembouw Architecten'. Verderop in dit bestuursverslag staan we kort stil bij ons strategisch plan tot 2022.

In 2019 vierden we ons 80-jarig bestaan. Op een onderscheidende en verbindende wijze stonden we gedurende het jaar met alle collega's op meerdere momenten stil bij onze historie. Door te begrijpen wie we zijn en waar we vandaan komen, kunnen we samen verder bouwen aan een succesvolle toekomst. De cyclus van festiviteiten werd afgesloten met een bijeenkomst in aanwezigheid van de oprichter van Heembouw, Ruud van Berkel, alle collega's en oud collega's. Een mooie setting voor de aankondiging van de bestuurswissel. Peter Lammertink is 1 januari 2020 teruggetreden als algemeen directeur, na 22 jaar deze functie vervuld te hebben. Léon Heddes heeft hem opgevolgd. Meer over Heembouw 80 jaar staat op de pagina's 6-11.

Strategie

In 2019 hebben we ons strategisch plan tot 2020 afgerond. Met tevredenheid kunnen we vaststellen dat de doelstellingen op het gebied van Klanten, Mensen, Stakeholders en Omgeving uit dit plan zo goed als volledig gerealiseerd zijn.

NPS score
+40

Gemiddeld
klantcijfer
8,3

Medewerkers-
betrokkenheid
8,3

Medewerkers-
bevoegdheid
7,9

Resultaat
voor belasting
8%

CO₂-uitstoot
-16%
tov. 2018

Strategisch plan tot 2022

Ons nieuwe strategisch plan tot 2022 is tot stand gekomen met meer actieve betrokkenheid van onze medewerkers. Verdeeld over meerdere sessies heeft een groot aantal collega's, een dwarsdoorsnede van de organisatie, meegedacht over onze nieuwe strategische keuzes. Onze visie blijft onveranderd: Wij creëren plekken waar mensen willen zijn. Dit is en blijft ons ultieme doel.

In onze missie staat onze propositie als ontwerpende bouwer nadrukkelijker centraal. Onze missie luidt als volgt:

- In 2022 hebben wij als ontwerpende bouwer samenwerken naar het hoogst mogelijke niveau gebracht, om maximale klantwaarde te realiseren.
- We zetten in op verbetering van onze efficiency en blijven gebruik maken van de nieuwste technologische ontwikkelingen.
- Daarmee halen we het beste uit onszelf en elkaar en hebben we een positieve impact op het leven van mensen en hun leefomgeving.

Onze geformuleerde missiedoelen liggen op het gebied van Mensen, Klanten, Continuïteit en Omgeving.

“Onze visie blijft onveranderd: Wij creëren plekken waar mensen willen zijn”

Klantgroepen

Bedrijfsruimten in 2019

Bedrijfsruimten heeft zich in de marktbenadering nog sterker geïmplementeerd als ontwerpende bouwer. Vrijwel alle projecten van deze klantgroep worden met het eigen architectenbureau ontwikkeld. Bedrijfsruimten is gesplitst in Bedrijfsruimten West en Bedrijfsruimten Zuid, gevestigd in respectievelijk Roelofarendsveen en Breda. Als bakermat van Heembouw was Roelofarendsveen de maatstaf. Inmiddels ontwikkelen beide locaties zich steeds meer tot gelijkwaardige vestigingen. Zagen we eerder dat de logistiek branche een meer dan gemiddeld aandeel in onze projecten had, inmiddels is er een goede balans tussen projecten voor de maakindustrie, groothandel en de logistiek branche. In de logistieke sector realiseerden we onder andere een nieuw DC voor **Plieger** in Amstelveen, breidden we het bestaande DC van **Brocacef** met 8.500 m² uit en zetten we de samenwerking met een bekende klant, **PostNL**, voort met de realisatie van een sorteercentrum in Dordrecht. Voor de maakindustrie en groothandel realiseerden we onder andere nieuwe bedrijfspanden voor **Textafoam** in Tilburg, **LEMO** in Haarlem en **Orangeworks** in Oss.

Om onze klanten de beste oplossing voor hun huisvestingsvraagstukken te bieden, blijven we altijd kijken naar nieuwe ontwikkelingen en innovatieve oplossingen. Elke klantgroep doet dit op zijn eigen terrein. Bij bedrijfsruimten kunnen we, samen met onze strategische partners door middel van simulaties onze klanten in een steeds vroeger stadium adviseren over de inrichting van hun productieproces. Op het gebied van location intelligence hebben we verdere verdiepingsslagen gemaakt, wat onze commerciële slagkracht nog verder heeft versterkt. De nieuwbouw voor **LEMO** is hier een sprekend voorbeeld van. Op basis van onze data analyses van onder andere arbeidspotentieel en logistieke bewegingen, heeft deze klant een goed onderbouwde keuze gemaakt voor de nieuwe locatie, op een andere plek dan de klant zelf aanvankelijk voor ogen had. Data- en locatie-analyses liggen ook ten grondslag aan het tot stand komen van de nieuwbouw voor **Force Logistics** in Berkel en Rodenrijs. Begin januari 2020 is de eerste paal geslagen voor dit project, waarin alle toegevoegde waarde die wij kunnen bieden samenkomt: locatie, ontwikkeling,

financiering, een spectaculair ontwerp, interieurdesign en natuurlijk een vlekkeloze uitvoering.

Kantoren in 2019

De klantgroep Kantoren is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een volwaardige klantgroep, met een mooi perspectief voor de toekomst. Kantoren heeft stappen gezet op belangrijke thema's van de toekomst, zoals circulair ontwerpen en bouwen en verduurzaming van de bestaande kantorenvoorraad. Een mooi voorbeeld waarin alles samen komt; een circulair ontwerp, toepassing van duurzame innovaties zoals circulair beton en hergebruik van bestaande materialen, is de ontwikkeling van de eigen nieuwe huisvesting in Berkel en Rodenrijs. Een goede show- en testcase, waarin de diverse mogelijkheden maar ook de uitdagingen bij een circulair gebouw 'zichtbaar' zijn (zie ook pagina 74). In Amsterdam ronden we de renovatie van kantoor **Metropolitan** af (pagina 72), dat werd verduurzaamd tot energielabel A++ en een moderne look & feel kreeg, passend bij de rest van de Amsterdamse Zuidas, met behoud van haar architectonische historie.





Daarnaast heeft Heembouw Kantoren in verschillende trajecten laten zien, hoe het in staat is om onder hoge tijdsdruk en in een bebouwde omgeving optimaal te presteren. In Hoofddorp hebben wij een bestaand distributiecentrum omgebouwd tot een high tech werkomgeving voor **Kite Pharma**, en tevens een omvangrijke uitbreiding gerealiseerd, terwijl een deel van het gebouw reeds in gebruik was. Vakmanschap en creativiteit zijn hier maximaal benut. Dit geldt ook voor de renovatie en modernisering van een historisch pand voor **Upfield** (voormalig Unilever). Hier is een bestaand gebouw gerenoveerd en weer helemaal klaar gemaakt voor de toekomst, zonder verstoring van de productieprocessen die onderwijl plaatsvonden in de omliggende gebouwen van **Upfield**.

Wonen in 2019

Wonen heeft door de jaren heen een mooie groei doorgemaakt. Het gaat goed met de klantgroep, maar in het licht van de grote dynamiek op de

woningmarkt, en de aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt, is in 2019 de groei gestabiliseerd.

De klantgroep is actief op twee werkgebieden: renovatie en groot onderhoud en nieuwbouw en eigen projectontwikkeling. Op het gebied van renovatie en groot onderhoud presteert de klantgroep wonen traditiegetrouw bovengemiddeld: mooie projecten, een vaste kring opdrachtgevers binnen de corporatiesector en een hoge klant- én bewonerstevredenheid (zie ook pagina 33). De toegevoegde waarde die wij bieden op het gebied van bewonerscommunicatie, waarbij we ook de verantwoordelijkheid nemen voor het verkrijgen van voldoende draagvlak en de integrale aanpak met Heembouw Architecten, worden in de markt (h)erkend. Verdere groei van het aandeel renovatie en onderhoud is een van de speerpunten voor komende jaren, gekoppeld aan de grote opgaven waar de sector die voor gesteld ziet op het gebied van verduurzaming van de woningvoorraad. Ook op het gebied van

nieuwbouw zijn weer de nodige wapenfeiten te melden. In Den Haag werd appartementengebouw **De President** afgerond en startte in Roelofarendsveen de realisatie van **Westend**, een eigen ontwikkeling. Dit wordt de eerste gasloze wijk binnen de gemeente Kaag en Braassem.

Met de ontwikkeling van Slimm, een compacte en betaalbare eengezinswoning of benedenbovenwoning, heeft de klantgroep Wonen een slimme oplossing voor de verdichtingsopgave waar corporaties en gemeenten in binnenstedelijke gebieden mee te maken hebben. Slimm is o.a. geïnspireerd op de 154 woningen in het project "Haagse Hendrik", die Heembouw Wonen in 2020 gaat realiseren in opdracht van corporatie **Haag Wonen**. Kenmerkend voor Slimm is haar smalle verschijningsvorm waardoor men kan verdichten in de breedte, waar dat in de hoogte niet mogelijk is. In samenwerking met Haag Wonen en het **ROC Mondriaan**, is door

studenten van het ROC een van deze woningen op ware grootte nagebouwd. Een mooi praktijkcase voor de studenten en tevens een goede referentie voor corporaties en toekomstige bewoners om te ervaren hoe compleet een dergelijke compacte woning daadwerkelijk is.

Heembouw Architecten

Vanaf 1 september is de naam van Habeon Architecten gewijzigd in Heembouw Architecten. Deze naamwijziging doet volledig recht aan de unieke positie van Heembouw als ontwerpende bouwer en laat zien waar we voor staan: een volledig integrale aanpak waarmee we effectief antwoord kunnen geven op thema's als circulariteit, gezondheid en virtueel bouwen. Heembouw Architecten is sinds haar oprichting door Heembouw in 1996 uitgegroeid tot een volwaardig bureau met ruim 30 architecten, REVIT modelleurs en een interieurafdeling. Hun expertise is vervlochten in de klantgroepen. Heembouw Architecten is in alle

“Klantopgaven worden in één team en vanuit één gezamenlijke context opgepakt”

geledingen volledig geïntegreerd in de klantgroepen. Klantopgaven worden in één team en vanuit één gezamenlijke context opgepakt, en dat zorgt voor veel dynamiek en innovatie.

Virtueel bouwen

Op het gebied van virtueel bouwen zijn grote stappen gemaakt. Virtueel bouwen is een werkwijze en helpt om klanten beter te informeren en meer te betrekken bij het ontwerptraject. De klant weet goed wat hij kan verwachten en hoe zijn gebouw er uiteindelijk uit gaat zien, en kan de juiste keuzes maken, waardoor het product beter wordt. We betrekken onze partners in het virtueel bouwen-traject en bieden hen zonnig ondersteuning om de volgende stap in virtueel bouwen te kunnen zetten. Op deze manier brengen we virtueel bouwen naar een nog hoger niveau en blijven we ons doorontwikkelen op dit gebied. Het BIM model is daarbij de belangrijkste tool. Hierin wordt alle relevante informatie samengebracht. Ook de manier waarop met de veiligheid op tijdens de bouw moet worden omgegaan, wordt door onze architecten reeds in het model opgenomen. Zo wordt al voor de start bouw duidelijk, welke maatregelen genomen moeten worden om de bouw direct vanaf het eerste begin veilig te laten verlopen.

Duurzaamheid en circulariteit

Duurzaamheid is inmiddels een thema geworden dat binnen onze organisatie breed omarmd en gedragen wordt. We zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet en zijn oprecht gedreven om het beter te doen. Wij willen plekken creëren waar mensen willen zijn, en aandacht voor duurzaamheid en circulariteit zijn daar een onlosmakelijk onderdeel van. De afgelopen periode hebben we veel onderzoek gedaan, meegewerkt aan pilots (EME), de samenwerking opgezocht (New Horizon). We weten steeds beter wat er mogelijk is op gebied van circulair ontwerp en bouwen, kennen de keuzes en denkrichtingen. Een goede basis om de volgende stap te zetten naar daadwerkelijke realisatie van volledig circulaire gebouwen.

Financieel beleid en risicobeheer

Het financieel beleid van Heembouw is er op gericht, met een verantwoord risico, een goed rendement op onze projecten te realiseren. Daarnaast blijven we continue aandacht geven aan het adequaat managen van ons werkkapitaal. Heembouw staat er financieel gezien goed voor. Onze rentabiliteitspositie en liquiditeitspositie zijn (nog) verder verstevigd ten opzichte van 2018. Onze solvabiliteit staat onverminderd op een alleszins hoog niveau.

“We weten steeds beter wat er mogelijk is op gebied van circulair ontwerp en bouwen”

De essentie van risicomangement binnen Heembouw is tweeledig. Enerzijds moeten vermijdbare onnodige risico's worden voorkomen door betere structuren aan te brengen. Anderzijds door een constante dialoog met elkaar te voeren, zodat weloverwogen keuzes kunnen worden gemaakt. En verantwoord risicobeheer blijft dan ook zeer belangrijk, als het gaat om de realisatie van onze operationele en financiële doelen.

Onze interne risicobeheersings- en (ISO) kwaliteitssystemen worden blijvend getoetst en verder geoptimaliseerd en zijn onderdeel in onze

bedrijfsbrede projectaudits. De algehele beheersing van projectrisico's tijdens het gehele proces blijft hierin een zeer belangrijk uitgangspunt. Met betrekking tot ons financiële beleid houden wij vast aan het uitgangspunt voor ons als bedrijf, om financiële risico's ten aanzien van rente en debiteuren niet af te dekken met financiële instrumenten.

Als belangrijkste bedrijfsrisico's zien wij markt- en kredietrisico's. In de navolgende paragraaf wordt verder inzicht gegeven in de voor Heembouw belangrijkste, mogelijke bedrijfsrisico's en de wijze waarop deze risico's worden beheerst.

Risicoparagraaf

Hierin worden de vijf belangrijkste mogelijke bedrijfsrisico's van Heembouw met haar beheersingsmaatregelen en risicoprofiel per bedrijfsrisico toegelicht.

Heembouw biedt steeds vaker complexe geïntegreerde totaaloplossingen aan de klant aan. Dit brengt voor Heembouw niet alleen bouwtechnische risico's met zich mee, maar ook andere soorten (financiële) risico's. Goede en verantwoorde contract- en projectbeheersing blijft dan ook van belang, waarbij met een vast (project) team, de juiste afwegingen moeten worden gemaakt, welke (nieuwe) werken worden aangenomen en onder welke voorwaarden. Het is van groot belang voor Heembouw, dat dit op een juiste en adequate wijze gebeurt. De mogelijke financiële impact is goed beheersbaar. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als medium ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit aan bij het gewenste risicoprofiel.

Heembouw wordt steeds digitaler en is afhankelijk van informatievoorziening. Zonder deze wezenlijke informatie kunnen onze processen mogelijk vertragen of zelfs stil komen te liggen. Informatiebeveiliging blijft een continue proces, waarbij Heembouw blijft toezien op het nemen van adequate (technische) maatregelen om de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van deze

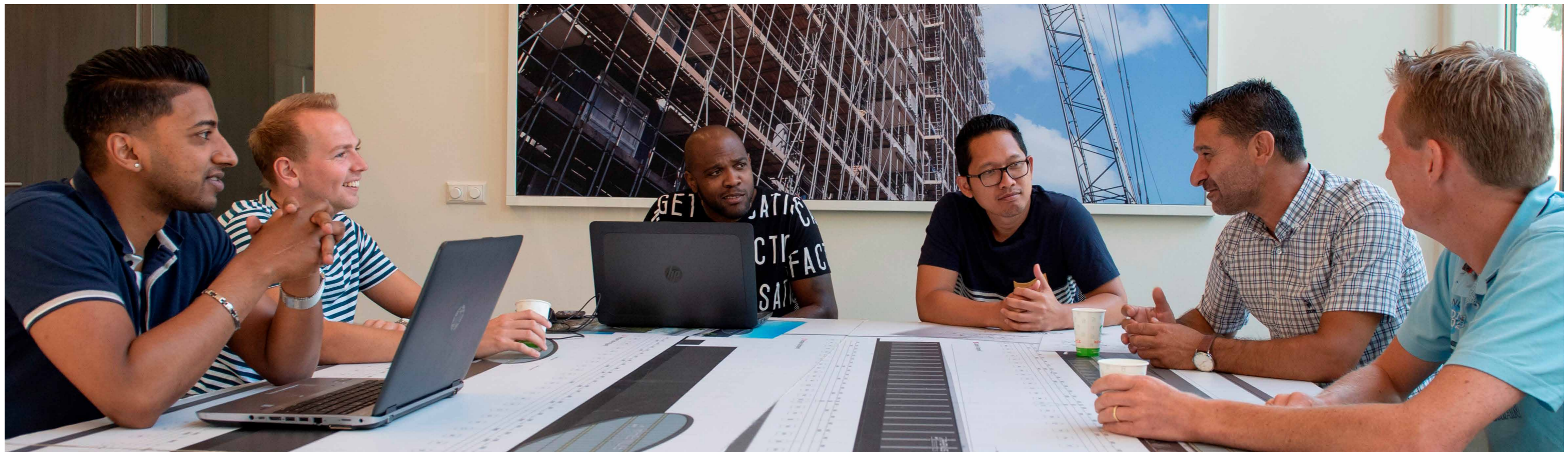
informatiesystemen te kunnen blijven garanderen. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als laag ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit aan bij het gewenste risicoprofiel.

Prijsfluctuaties op de inkoop blijft een aannemelijk bedrijfsrisico voor Heembouw. Onze leveranciers/partners van Heembouw spelen een belangrijke rol in de verkoop- en realisatiefase van onze projecten. Heembouw is inmiddels meerdere raamovereenkomsten met verschillende strategische partners aangegaan, waarin alle project overstijgende afspraken zijn vastgelegd, waaronder het ondervangen van eventuele grote prijsstijgingen. Door optimaal samen te werken met onze strategische partners, is Heembouw beter in staat om onderscheidend te zijn. In 2019 hebben zich geen (noemenswaardige) bijzonderheden voorgedaan met betrekking tot dit risico. Onze risicobereidheid in dit risico, wordt dan ook als medium ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit aan bij het gewenste risicoprofiel.

Heembouw heeft stringente procedures om de kredietwaardigheid van haar (mogelijke) opdrachtgevers en leveranciers te bepalen, waarbij deze procedures jaarlijks worden beoordeeld en waar nodig herijkt. Ter beheersing van dit kredietrisico wordt (mede) gebruik gemaakt

van erkende (financiële) instellingen, die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Daarnaast voert Heembouw ook zelf uitgebreide kredietwaardigheidschecks uit om mogelijke (financiële) risico's te mitigeren. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als medium ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit in ieder geval aan bij het gewenste risicoprofiel.

Heembouw heeft op dit moment een laag risicoprofiel op grondposities of voorraden gereed product, zoals ook uit de geconsolideerde balans over 2019 kan worden opgemaakt. In zijn algemeenheid is bij de waardering van grondposities of voorraden gereed product altijd een mogelijkheid, dat deze waardering lager uitvalt en dat je de balanswaarde daar op zou moeten aanpassen. De financiële impact op dit risico is en blijft goed beheersbaar. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als laag ingeschat en het huidige risicoprofiel sluit daarop aan.





Human Resources

Onze mensen maken het verschil. Door blijven te investeren in de ontwikkeling van talenten en vaardigheden, halen mensen het beste uit zichzelf en kunnen we als organisatie dit potentieel benutten en ons blijven verbeteren. Wij zijn ervan overtuigd dat key posities zoveel mogelijk ingevuld moeten worden door mensen vanuit de eigen organisatie, die onze cultuur "ademen". Daarom zijn wij in 2019 gestart met een talentontwikkelprogramma voor een aantal jonge, talentvolle en ambitieuze collega's. Door hun talenten en ambities te verbinden aan de doelstellingen van de organisatie, worden zij uitgedaagd om in hun dagelijks werk hun capaciteiten optimaal te benutten. Zo wordt op een natuurlijke manier gewerkt aan zelfontwikkeling en het managementpotentieel voor de toekomst. Voor Heembouw is investeren in mensen altijd belangrijk geweest. Wij werken met coaches, iedere medewerker heeft jaarlijks minimaal één ontwikkelgesprek en een eindejaarsgesprek en met ons jaarlijkse medewerkersonderzoek meten we hoe onze collega's het werken bij en voor Heembouw ervaren. Nieuwe collega's worden meegenomen in een uitgebreid onboarding programma.

Integriteit

Integriteit en integer handelen is een belangrijk thema. Onze gedragsnormen zijn vastgelegd in een bedrijfscode, die is geregistreerd bij de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (nummer 04-01-0032). Deze is afgestemd op de gedragscode, zoals ontwikkeld door het Algemeen Verbond Bouwbedrijf (AVBB). Onze gedragscode is voor alle medewerkers leidend. In de gesprekken met nieuwe medewerkers wordt hierbij stil gestaan en wordt de intentie van de code toegelicht, gekoppeld aan de uitleg over de "mores" van het bedrijf.

Het is goed om af en toe eens expliciet bij dit onderwerp stil te staan. Daarom hebben we afgelopen jaar een aantal integriteitssessies gehouden met de gehele organisatie. In samenwerking met BDO, hebben we hiervoor een speciaal programma ontwikkeld. Met als doel om met elkaar in gesprek te gaan over integriteit. Integriteit is omgaan met de situatie, maar ook cultuur. In de praktijk van alledag kom je dagelijks voor keuzes te staan die te maken hebben met integriteit. Keuzes, die niet altijd zwart/wit zijn, maar veelal in het "grijze gebied" liggen. Tijdens de integriteitssessies hebben we hier uitgebreid bij stil gestaan.

Het thema integriteit en gedragsnormen en de manier waarop Heembouw hiermee omgaat, is overigens een standaard onderdeel van ons introductieprogramma in de vorm van een aantal vragen uit ons cultuurspel. Dit spel spelen we met alle nieuwe collega's en laat op een speelse manier zien, wat onze waarden binnen onze cultuur zijn. Verder is cultuur een vast agendapunt in het overleg met de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad. Wanneer er aanleiding voor is, wordt integriteit bij dit agendapunt besproken. De vertrouwenspersoon maakt jaarlijks een verslag van de eventuele meldingen die zijn gedaan. Afgelopen jaar is er één melding in relatie tot de gedragscode gedaan. Deze melding is verder adequaat afgehandeld. De directies van de klantgroepen bieden elk jaar hun verantwoordingsbrieven aan, die met de financieel directeur worden besproken.

Toekomst

Heembouw gaat het nieuwe decennium in met een nieuwe algemeen directeur. Als directeur Werken heeft Léon Heddes de afgelopen twee jaar Heembouw en haar medewerkers intensief leren kennen en zich onze cultuur en filosofie als

ontwerpde bouwer goed eigen kunnen maken. De bestuursoverdracht was zorgvuldig voorbereid en is uitermate plezierig verlopen.

Heembouw staat er goed voor. We hebben een sterk team, een sterk netwerk en een sterke visie. Hoewel de bouwsector een daling in de bouwproductie verwacht (Cobouw, 14 januari 2020), zijn de vooruitzichten voor Heembouw goed. Onze orderportefeuille voor 2020 is goed gevuld, onze financiële positie is solide. We verwachten dat in 2020 omzet en resultaat in lijn zal zijn met 2019.

Desondanks zien we ons op de korte en langere termijn voor de nodige uitdagingen gesteld. Het klimaat krijgt een steeds grotere invloed op de wet- en regelgeving. Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Er is sprake van een aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt en na enkele jaren van hoge groei zal de Nederlandse economie de komende twee jaar naar verwachting aanmerkelijk minder hard groeien (Kwartaalverkenning Rabo, dec. 2019).

Ontwikkelingen die we als een bedreiging kunnen zien, maar die ook een duidelijke kans bieden om het echt beter te doen. Als ontwerpde bouwer

kunnen wij, met onze integrale benadering, het verschil maken. Op het gebied van circulair ontwerpen en bouwen hebben we afgelopen jaar al de nodige stappen gezet. We gaan verder met de ontwikkeling van circulaire concepten voor alle klantgroepen, met aandacht voor een gezonde woon- en werkomgeving. De arbeidsmarkt maakt het noodzakelijk om anders te gaan werken. We maken gebruik van de nieuwste technologische ontwikkelingen om slimmer en efficiënter te kunnen werken. We zien toekomst in verdere industrialisering van de branche en verdergaande digitalisering van de processen.

Het jaar 2020 is voor Heembouw het jaar van de cultuur. In lijn met ons nieuwe strategisch plan tot 2022, gaan we aan de slag om onze sterke bedrijfscultuur nog verder te ontwikkelen. 2020 wordt nadrukkelijk een jaar van "doen". Vanuit de filosofie dat het niet alleen om het goede idee gaat, maar ook om de uitvoering.

Onze mensen spelen hierin vanzelfsprekend een belangrijke rol. Hoewel we inmiddels een bedrijf met bijna 300 medewerkers zijn, is Heembouw nog steeds een familie. Waar jong en oud van elkaar leert, elkaar helpt en waar we open en eerlijk durven te zijn. Waar alle ruimte is om jezelf te zijn en jezelf te ontwikkelen. Dat vinden we enorm belangrijk. Om met elkaar plekken te kunnen creëren waar mensen willen zijn, moeten we allereerst zélf een bedrijf zijn waar mensen willen zijn.

Afgelopen jaar was een memorabel jaar. We hebben ons 80-jarig bestaan op bijzondere wijze met elkaar gevierd, en voor veel tevreden klanten mooie plekken gecreëerd waar mensen willen zijn. Er was een bestuurswissel en onze omzet en resultaat waren nog nooit zo goed. We bedanken onze klanten voor het in ons gestelde vertrouwen en onze strategische partners voor de goede samenwerking. Maar vooral veel dank en lof voor onze medewerkers, die met een niet aflatende inzet hebben gewerkt aan de realisatie van onze visie: Plekken creëren waar mensen willen zijn.

Roelofarendsveen, 4 maart 2020

*Holdingdirectie Heembouw
Léon Heddes
Peter Lammertink (tot 1 april 2020)
Roland van Oostrom*



“Als ontwerpde bouwer kunnen wij met onze integrale aanpak het verschil maken”



Peter Lammertink legt functie van algemeen directeur na 22 jaar neer

“Heembouw is een geweldig bedrijf, met een prachtige club mensen. Ik ben super trots dat ik daar iets in heb betekend”

Peter Lammertink nam 1 januari 2020 afscheid als algemeen directeur bij Heembouw, na deze functie 22 jaar vervuld te hebben. Hij neemt vanaf 1 april zitting in de Raad van Commissarissen. Want hij blijft graag betrokken bij Heembouw, en beseft dat hij in deze rol meer afstand tot de werkvloer heeft. Dat zal wennen zijn. “Maar het is nu een mooi moment. Ons strategisch plan tot 2020 is gerealiseerd, we hebben een hoge klant- en medewerkerstevredenheid, en mooie financiële resultaten. Ik draag het stokje met vertrouwen over aan Léon Heddes. Hij heeft zich de afgelopen 2,5 jaar vol in de organisatie gestort, Heembouw op alle manieren leren kennen. Léon past goed bij Heembouw en gaat met Roland van Oostrom een uitstekend team vormen. Ik weet hoe ontzettend gaaf het is om leiding te mogen geven aan een groep mensen die trots is op wat ze met elkaar presteert, waar groepsbelang boven individueel belang gaat. Heembouw straalt en dat is prachtig.”

Wat kenmerkt jouw jaren bij Heembouw?

“Een enorme gedrevenheid en energie om het steeds beter te doen, met name voor onze mensen en de klant. Wanneer je heel goed voor je mensen en klanten zorgt, en kijkt naar wat er om je heen gebeurt, welke ontwikkelingen er zijn, dan volgen het succes en de waardering vanzelf. Een hoge medewerkerstevredenheid, mooie klantcijfers en goede financiële resultaten. Ambitie zit in mijn genen. En dat betekent dat je nooit tevreden bent, en het altijd beter wil doen.”

Dit uitte zich al in Peter's jeugd. “Ik heb bijvoorbeeld vroeger op een hoog niveau gebasketbald; ik moest er hard voor werken - want ik had niet zoveel talent - en dat heeft mij geleerd hoe je iets kan bereiken, als je je er volledig voor inzet en hoe belangrijk het dan is om in een team te werken. En ook om in een team mensen om je heen te verzamelen die beter zijn dan jij. In mijn basketbalteam was ik eerst de langste en had ik veel speeltijd; maar om als team de top te bereiken, kwamen er nieuwe spelers en

zelfs een paar Amerikanen in ons team spelen, en werd ik de kleinste. Door hun komst werden we als team, en ook ik, beter. Je pushte elkaar naar een hoger niveau. Die lijn heb ik bij Heembouw ook altijd gevolgd: zorg voor goede mensen, op de juiste plek, die dingen beter kunnen dan jijzelf. Dat maakt de organisatie en uiteindelijk ook jezelf beter.”

Wat zie je als de rode draad voor jouw leiderschap?

“Ik ben erg gedreven en ik vind het ook belangrijk om mensen te verbinden. ‘Eerst begrijpen, en dan, als het nodig is, begrepen worden’, is mijn motto. Ik ben oprecht nieuwsgierig naar mensen ‘Wat beweegt ze? Wat is er nodig om ze in hun kracht te zetten?’ Je moet mensen vertrouwen geven. Dat is bij mij ook enorm belangrijk geweest. Ruud van Berkel - de eigenaar van Heembouw - heeft mij altijd het vertrouwen gegeven. En de vrijheid om de onderneming op mijn manier te runnen. Ik heb heel veel van hem geleerd, met name op menselijk vlak en commercieel gebied. In de civiele wereld waar ik uitkwam, had je maar met één soort klant te maken, de overheid. Bij Heembouw was dat heel anders. Van Ruud heb ik dan ook geleerd, hoe je ervoor kunt zorgen dat klanten voor jou kiezen. Door onderscheidend te zijn, en altijd erop gericht om een interessantere partij te zijn voor je klant dan de collega bedrijven. Deze gedrevenheid hebben we altijd gehad bij Heembouw en dat moeten we zo houden: ga voor die ‘10’, zowel voor de klant als voor de mens.”

“Ik ben ervan overtuigd dat als je goed bent voor je mensen, ze goed en open informeren, ze ook goed voor jou zijn. Mensen inspireren, enthousiasmeren, dat is wat wij altijd op onze jaarlijkse GetTogether-bijeenkomsten hebben gedaan. Geen standaardpraatje, maar persoonlijke verhalen op bijzondere locaties. Mensen komen niet alleen hun bed uit voor hun salaris, maar om gezamenlijk, met anderen een bepaald doel na te streven. Dat zorgt ervoor dat ze met plezier naar hun werk gaan, dat ze boven zichzelf uitstijgen. Ook in de economisch mindere jaren, hebben we dat gezamenlijke doel veel aandacht gegeven, en daar zijn we goed uit gekomen. Vertellen wat je doet, en waar je naar toe wilt. Dat deed Ruud ook al toen hij de leiding van Heembouw had, en niet dat doen we nog steeds. Dat getuigt van respect naar je mensen, laat zien waar je mee bezig bent.”

Wat is het belangrijkste dat je mee wilt geven voor de toekomst?

“Het concept van ontwerpende bouwer. Het individueel belang van de architect, de ontwikkelaar, de bouwer, de ondersteunende

“Eerst begrijpen, en dan, als het nodig is, begrepen worden”

diensten is minder belangrijk dan het klantbelang. Het gaat om samenwerken en verbinden, op basis van gelijkwaardigheid. Natuurlijk mag je het onderling wel eens oneens zijn. Zolang we maar naar buiten treden als één club, trots op wat we doen en met een tevreden klant als hoogste doel. De rest is daaraan ondergeschikt. Om de klant optimaal te bedienen, moet je als één team, vanuit één gedachte creëren en realiseren. Wanneer we dat doen voor en met een klant die dat waardeert, dan zijn we op ons best. Dat zorgt voor mooie projecten, bijzondere ontwerpen, een super tevreden klant; dan hebben we echt een plek gecreëerd waar mensen willen zijn. Mooi voorbeeld is Applied Medical. We hebben het Europese hoofdkantoor voor deze Amerikaanse ontwikkelaar en producent van innovatieve medische instrumenten ontworpen en gerealiseerd, op een dusdanige manier, dat onze werkwijze en proces de nieuwe internationale standaard voor deze opdrachtgever is geworden. In Amersfoort hebben we een geavanceerde werkomgeving, met clean room, op tijd, in een soepel lopend proces en volgens de hoogste kwaliteitsnormen gerealiseerd. En hier zie je, dat met het vertrouwen dat de klant ons geeft, er iets magisch is ontstaan.”

Met wat voor gevoel laat je Heembouw achter?

“Heembouw is een geweldig bedrijf. Als ik nu een rondje maak langs onze projecten, dan denk ik ‘Wow, wat kunnen we veel’. Bij Bedrijfsruimten moet je niet te lang wachten om langs te gaan, want voor je het weet, is het alweer opgeleverd. We zijn zo in control. Dat zie je ook bij Wonen en Kantoren. We zijn overal heel erg bezig om onze klanten kwaliteit te leveren; dat maakt mij enorm trots. Heembouw is in de loop der jaren groter geworden; we horen nu tot de top 15 bouwbedrijven in Nederland. We maken hele mooie dingen, op een professionele manier en ik ben super trots dat ik daarin iets betekend heb.”

#TypischHeembouw



“Het 80 jarig bestaan was een uitgelezen kans voor ons Youngsters”

De lat voor 2019 lag hoog. Eind vorig stelde het Young Heembouw team dat zij grootser dan grootse ideeën hadden. Er was een plan om collega's een kijkje te geven in hun keuken met de ambitie hun doelstellingen Leren, Laten Zien en Leuk te laten landen tot een begrip binnen de organisatie. Met de kreet: “Natuurlijk iets origineels, iets waarover gesproken wordt en wat resulteert in competitieve teambuilding: let the games begin!”, startten zij daadkrachtig het nieuwe jaar. We zijn benieuwd, wat hebben jullie teweeg gebracht?

Richard Dierks, de nieuwste Young Heembouw-topper vertelt. “Afgelopen jaar was in het kader van het 80 jarig bestaan van Heembouw voor ons Youngsters de uitgelezen kans om deze ambitieuze doelstelling handen en voeten te geven. Door ons evenement in dit jubileumjaar voor alle collega's te organiseren zochten we de verbinding tussen jong en jong van geest. Een ideaal moment om te leren van elkaar, omdat alle Heembouwers nieuwsgierig zijn: naar elkaar, wie onze collega's zijn en wat hen werkelijk drijft. Aan de hand van de City Escape die we hadden georganiseerd in de stad Utrecht, kon iedereen laten zien hoe origineel zij omgaan met vraagstukken, opdrachten en natuurlijk battles. Iedereen was fanatiek, wij als organisatie hebben daar heel erg van genoten! We zijn er in geslaagd om een concrete invulling te geven aan het beleven van de cultuur die heerst binnen Heembouw, want werken bij Heembouw is niet alleen vernieuwend, interessant en uitdagend, maar ook gewoon heel erg leuk!”

De President

“Heembouw is een pragmatische bouwer die weet hoe kansen te verzilveren en samen tot ontwikkelingen te komen. Die gedurende de bouw goede afstemming zoekt met MN en toezichthouders met als doel een tijdige en foutloze oplevering”

MN Services

rapportcijfer
9



Ontwikkeling Westend

Schateiland voor nieuwe bewoners

Wonen op een eiland, in een uiterst duurzame wijk, omgeven door een dorpse, landelijke sfeer op een centraal gelegen plek. Een schateiland zoals het wordt genoemd. Op Westend in Roelofarendsveen worden ca. 240 huizen gebouwd. De woningen op de twee eilanden Westereiland en Middeneiland worden door Heembouw ontwikkeld en gebouwd. Betrokken collega's Daniëlle de Haan (wooncoördinator) en René Lem (hoofduitvoerder) gaan in gesprek met toekomstige bewoners Geert en zijn vrouw Marina Van der Velde, burgemeester van de gemeente Kaag & Braassem. Met de grote vraag; wordt hier een plek gecreëerd waar jullie willen zijn?

Twee blij, verraste blikken als het stel hun woning binnenstapt. Hoewel er nog volop wordt gebouwd, hebben Daniëlle en René een plekje in hun woonkamer gecreëerd om alvast het woongevoel te krijgen. Daniëlle is vanuit haar rol nauw betrokken bij de ontwikkeling van de woningen en zorgt ervoor dat kopers geïnformeerd blijven over het ontstaan van hun huisvesting. René zorgt met zijn team voor de realisatie van deze woningen, waarvan de eerste fase in het derde kwartaal van dit jaar wordt opgeleverd. Vandaag dus een bijzonder moment voor de burgemeester en haar man, en zij zijn enthousiast. "Dit is leuk, we kunnen alvast even proefzitten en voelen hoe mooi ons huis wordt." Op de vraag of de beleving van de woning er al direct was, zijn beiden duidelijk: "Je denkt dat je weet wat je wil. Maar dan begint de ontdekkingsreis, je ervaart het pas echt als je er daadwerkelijk gaat wonen."

“We zijn verknocht aan deze plek, het voldoet aan alles wat we in ons hoofd hebben”

Geert vervolgt zijn verhaal: "Na 30 jaar Bunnik zijn we in 2010 deze kant op gekomen voor het invullen van de ambtelijke functie van mijn vrouw en dat betekende ook wonen in de gemeente. Dat werd Roelofarendsveen, een hele stap toentertijd. Ook nog eens zonder onze kinderen die in die zelfde periode op zichzelf gingen wonen. Maar we werden verrast door de knusse en waterrijke omgeving. Als het kan,

moet je in deze omgeving wel een bootje hebben. Dat is inmiddels voor ons een vereiste geworden; een woning aan het water zodat onze 'varende bank' zoals we de boot thuis noemen, voor de deur kan liggen." Marina vult aan: "Omdat mijn ambtstermijn over twee jaar ophoudt en we de ambtswoning moeten verlaten, zijn we op zoek gegaan naar een nieuw huis. Westend verleide ons."

“Wonen in een gasloze wijk, in een toekomstbestendige woning past bij ons”

Jullie droomhuis belandde in het prille begin eventjes in een 'black box'. De woningen werden door Heembouw in samenwerking met de makelaar verloot. Is dit ook de plek geworden die jullie voor ogen hadden?

“Nee, niet”, beantwoordt Geert. “We waren al langer oriënterende en hebben in eerste instantie naar andere projecten gekeken. Daar werden we ingeloot voor een woning, maar deze voldeed, vooral door de ligging van de tuin, niet aan onze verwachtingen. We zijn toen gegaan voor de woningen op het Middeneiland en werden we ingeloot voor onze zevende voorkeur. Toch hebben we, blijkt nu, de beste plek getroffen. De ligging is perfect, we kijken uit op een onbewoond eilandje. Door het talud in

onze achtertuin zitten we goed afgeschermd, maar als we willen zwaaien naar voorbijgangers dan kan dat zeker.” Marina lachend: “We hebben ooit de tip gekregen dat als je oud bent, je bij een bushalte moet gaan wonen. Hier hebben we hetzelfde effect; geen bushalte maar een vaarroute voor de deur, die leidt tot de Braassemmermeer. Zo kunnen we als we willen makkelijk contact maken met alle voorbijvarenden.”

Een ontdekkingsreis om een verhaal over te schrijven. Jullie vonden een schateiland en troffen daar een woning om verliefd op te worden.

“We zijn verknocht aan deze plek, het voldoet aan alles wat we in ons hoofd hebben. Wat ons raakt is de diversiteit in het ontwerp van de huizen.

Het is geen doorsnee wijk, maar kent de buurt kleine blokjes met verschillende woningen, gebouwd met verschillende materialen. Er is in de ontwerpfase gekeken naar de veelzijdigheid die de omgeving biedt. Je woont op een eiland, omringd door water en natuur. En op dat eiland hebben wij als het ware een Asterix en Obelix dorpie. Met elk huis een eigen identiteit.”

Na het tekenen van de koopovereenkomst startte er een drukke periode. In korte tijd moesten vrijwel alle keuzen worden gemaakt. Wel of niet uitbouwen, een kleine of een grote badkamer, van keuken tot sanitair en van stopcontact tot tegelwerk. Hoe heeft Heembouw jullie hier in begeleid?

“Tijdens de eerste informatieavond presenteerde Heembouw een aantal geselecteerde leveranciers die passen bij het gewenste kwaliteitsniveau. Dat scheelt je zelf een zoektocht, waar we veel gebruik van hebben gemaakt. Voor onze keukenenwensen hebben we uiteindelijk zelf een partij gekozen. Daar vonden we nog meer wat we wilden”, vertelt het echtpaar. “Ook hebben we de woningconfigurator gebruikt, een visuele tool om je woning in 3D samen te stellen en te laten zien wat de keuzeopties doen. Dan gaat het meer leven, dat maakte voor ons het verschil.” Marina vult enthousiast aan: “Het is lastig om zoveel keuzes te maken. Ik merkte dat ik opeens overal waar ik was heel gedetailleerd ging kijken, naar bijvoorbeeld de klinken van een deur. Met de configurator lukt het om je eigen touch er aan te geven, zo wordt de inrichting van je huis een leuk spel voor thuis op de bank.”

De duurzaamheidsambitie voor deze woningen is hoog. Het huis is niet alleen gasloos maar ook gebouwd conform de nieuwste, duurzame technieken. Wat levert dat voor jullie op?

“Wij wonen straks in de eerste gasloze wijk in deze buurt, in een toekomstbestendige woning. En dat we daar aan mee kunnen doen, vinden we leuk. Die behoefte past bij ons. Gasloos is voor ons prima, koken doen we nagenoeg al zonder gas. Er wordt gewerkt met duurzame middelen zoals bijvoorbeeld de zonnepanelen die geïntegreerd zijn in het ontwerp. En is er nagedacht over het toepassen van de nieuwste, duurzame technieken zoals de warmtepomp die wordt gebruikt om het huis van warmte in de winter en koeling in de zomer te voorzien. We hoeven dus niet meer zelf na te denken over noodzakelijke toepassingen, die voldoen aan de nieuwste vereisten op het gebied van duurzaamheid. Daar zijn we wel trots op.”

Over dit project

Middeneiland

Op dit eiland bevindt zich fase 1, waar de eerste 34 woningen worden gebouwd. Zes verschillende types: vrijstaand, 2[^]1-kapwoningen en rijwoningen. In allerlei vormen, uitvoeringen en beleving, gelegen aan het water of groen gelegen centraal op het eiland. De oplevering van deze woningen vindt plaats in het derde kwartaal van 2020.

Westereiland

Fase 2 wordt gebouwd op het Westereiland. In maart 2020 wordt gestart met de bouw van 38 woningen verdeeld over vier verschillende types. Alle woningen zijn aan het vaarwater gelegen.



Ons werk is mensenwerk. Alles wat we doen draait om de mens. Dat begint bij de eerste ideeën en eindigt niet bij de oplevering. Wat herkennen jullie daar in, als aanstaande bewoners? “Heembouw is een betrokken organisatie. Er wordt met zorg gebouwd. Dat zie je terug in de ontwikkeling van de woning, er wordt echt rekening gehouden met gedachte van de kopers. Ook zijn er koop- en meetdagen en worden belangrijke momenten als de eerste paal gevierd met de bewoners, dat maakt het contact persoonlijk. We zijn ook mensen die feedback willen geven en dan terugzien dat Heembouw daar iets mee doet. Wij hebben daardoor straks een plek waar we willen zijn. Het voelt goed, het wordt hartstikke mooi.”

Alphons Ariënsstraat

“Erg tevreden hoe we zijn ontzorgd,
het proces verloopt smooth.
Compleet, volledig en ontspannen
voor de huurders” Woonplus Schiedam

rapportcijfer

9



V.l.n.r.: Guido Voermans (directeur Heembouw Wonen), Henny van den Heiligenberg (bestuurder Provides), Pieter Schinkel (projectleider vastgoed Provides), bewoonster mevrouw Roblee en Bob Jonkheer (uitvoerder Heembouw).

“We zochten nieuwe inzichten, focus. Daarvoor waren we bij Heembouw aan het goede adres: de samenwerking was inspirerend”

Samenwerking Heembouw en Provides versterkt bewonerstevredenheid

Een plek creëren waar mensen graag willen wonen is een ambitie voor elke aannemer en elke woningcorporatie. Met het verduurzamen en verbeteren van 105 portiekwoningen in Europakwartier in IJsselstein heeft Heembouw afgelopen jaar in opdracht van woningcorporatie Provides onderstreept dat door een goede samenwerking niet alleen sprake is van energetische en kwalitatieve resultaten. Maar je successen boekt door nog meer aandacht te maken voor woonbeleving en -comfort. Dat deze twee ervaren partijen eenzelfde belang behartigen en elkaar daarin aanvullen, heeft geleid tot een samenwerkingsovereenkomst voor de komende zeven jaar. “De drive die je nodig hebt om doelstellingen te evenaren moet niet verwateren. We zochten nieuwe inzichten, focus. Daarvoor waren we bij Heembouw aan het goede adres: de samenwerking was inspirerend”, aldus Henny van den Heiligenberg, bestuurder van Provides.

Na drie keer samengewerkt te hebben op basis van aanbestedingen, is Heembouw sinds februari 2020 partner. Henny van den Heiligenberg en collega Pieter Schinkel, Projectleider Vastgoed, benadrukken de scherpste die zij verlangen van hun partner. “We hebben zelf geen onderhoud in huis. Wij hebben de regie en de bouwer brengt de expertise. Met dat gegeven zijn we op zoek gegaan naar een juiste partij. En dat doe je met een goed gesprek, dat gaat over vertrouwen.” Guido Voermans, directeur Heembouw Wonen voegt toe: “De gesprekken waren transparant. Provides is een overzichtelijke organisatie die weet wat ze wil. Dat schakelt voor ons heel makkelijk.”

Levenswerken koesteren

De diversiteit van de huurders in Europakwartier in IJsselstein is groot. Van alleenstaanden met weinig eisen tot stellen en gezinnen die veel van hun woning en de corporatie verwachten. “We hebben lange gesprekken gevoerd met bewoners die hun levenswerken als postzegelverzamelingen en treinbaancollecties koesteren en niet van plan zijn dit weg te halen voor welke werkzaamheden dan ook. Dat betekent dat je vertrouwen moet winnen of

samen een oplossing zoekt om er omheen te gaan.” Naast de relatie met haar huurders heeft de corporatie een bedrijfseconomisch element in relatie tot de waarde van de vastgoedportefeuille. Kortom, goed onderhoud is in alle opzichten cruciaal. Pieter: “Door een packagedeal aan te bieden aan onze huurders en zo niet alleen het duurzaamheidsaspect aandacht geven maar bijvoorbeeld ook een nieuwe keuken aanbieden, creëren we draagvlak.”

Look & Feel

De woningen zijn van een gemiddeld label D naar een gemiddeld label A+ gebracht. Daarnaast zijn er noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. Ook de rol van Heembouw Architecten in het voortraject was belangrijk. De gevels van de flats hebben een nieuwe look & feel, waarmee de herkenbaarheid van de gevel is verbeterd. Met een duidelijke plint en entree heeft het woongebouw weer uitstraling gekregen, iets waar zelfs de bewoners trots op zijn. “We hebben er bewust voor gekozen om de bewoners zelf inspraak te laten hebben in de kleur van hun entree en trappenhuis. Tenslotte gaat het om hun woongevoel en willen we met deze verbetering dat iedere bewoner zich

veilig en vertrouwd voelt”, duidt Guido. Tot slot zijn er nieuwe balkonhekken en dakranden geplaatst om het geheel af te maken.

Huiskamer

De werkzaamheden zijn in bewoonde staat uitgevoerd. Dat betekent hoe dan ook overlast voor de bewoners. Bob Jonkheer, uitvoerder van Heembouw omschrijft met plezier zijn taak als aanspreekpunt: “Het contact met de bewoners is het allerbelangrijkste. Je moet hen blijven informeren en aanvoelen waar behoefte aan is. Dat begint met onze Eerste Hulp bij Overlast-Kit, die we aanbieden als we gaan starten. En het gebruik van ons Home DNA, de online tool om bewoners op de hoogte te houden over de werkzaamheden. Gaandeweg blijkt welke huurder meer nodig heeft. Soms is dat de vraag naar een verhuisdoos, soms breng ik oordoppen.” Ontzorgen is volgens Bob het juiste woord als het gaat om zijn doel. “Om het contact te versterken, hadden we midden in de wijk een huiskamerkeet neergezet, waar bewoners zich konden terug trekken wanneer ze de overlast wilden ontvluchten. Als ik om half zeven 's ochtends de keet opende, kwam de eerste al langs om een was te draaien. Als het proces lekker loopt, de planning klopt en de sfeer op de bouwplaats goed is, dan krijg je tijd voor dit soort contactmomenten. Dat maakt het uiteindelijk voor iedereen een hele mooie klus.”

Punt erbij

De gezamenlijke ambitie van Heembouw en Provides is groot, en zoals beide partijen omschrijven: “We kregen de kans er het beste van te maken. Er zit energie in, we willen met elkaar nog heel wat stappen zetten.” Dat een ketensamenwerking als deze zorgt voor steeds meer kwaliteit van het werk én de bewonersbetrokkenheid en -tevredenheid, blijkt uit het klanttevredenheidscijfer. “De bewoners van Europakwartier geven ons nu gemiddeld een 7,5. Daar gaan we bij het volgende project overheen. We raken steeds meer op elkaar ingespeeld dus ik zeg: een punt erbij, makkelijk!”, aldus een enthousiaste Bob Jonkheer.



Jaren '50 kunstwerk 'Natuur en Techniek' in oude luister teruggeplaatst op gevel De President.

Kengetallen

	2019	2018	2017	2016
Omzet (x € 1 miljoen)				
Netto omzet	217,9	181,4	166,6	157,7
Resultaat (x € 1.000)				
Resultaat voor belasting	17.450	9.444	7.591	6.595
Resultaat na belasting	13.035	7.261	5.775	4.920
Resultaat in percentage van de omzet				
Resultaat voor belasting	8,0%	5,2%	4,6%	4,2%
Balansverhoudingen				
Current ratio	1,5	1,4	1,3	1,5
Solvabiliteit	42,5%	43,0%	39,0%	40,2%
Rendement eigen vermogen (na belastingen)	43,9%	27,3%	24,6%	25,1%
	2019	2018	2017	2016
Personeel				
Aantal personeelsleden per 31/12	277	272	245	233
Aantal personeelsleden in FTE's per 31/12	261	256	233	221
Ziekteverzuim	2,9%	4,0%	3,0%	3,3%
Personeelsverloop	9,3%	9,7%	10,7%	9,8%
Productiviteit (x € 1.000)				
Omzet per gem. aantal FTE	842	732	734	733



V.l.n.r.: Léon Heddes, Roland van Oostrom en Peter Lammertink.

Bestuur van de organisatie

Ing. P.J. (Peter) Lammertink (1954)
Bestuursvoorzitter en algemeen directeur
Heembouw Holding t/m 31-12-2019
Nederlandse nationaliteit

Lid van de Raad van Commissarissen
Heembouw Holding vanaf 1-4-2020.
Lid van de Holdingdirectie van 1993 tot tot 1-4-2020.
Werkzaam bij Heembouw Groep sinds 1984.

Belangrijkste nevenfuncties:
Directeur Heembouw Beheer vanaf 1-4-2020
Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro.

L.J. (Léon) Heddes (1964)
Bestuursvoorzitter en algemeen directeur
Heembouw Holding vanaf 1-1-2020
Nederlandse nationaliteit

Benoemd tot lid van de Holdingdirectie in 2020.
Werkzaam bij Heembouw Groep sinds 2018.
Heeft het algemeen beleid, marketing, sales, strategie, projectontwikkeling, Heembouw Architecten als specifieke aandachtspunten.

Belangrijkste nevenfuncties:
Lid Raad van Commissarissen Zorggroep De Laren.
Lid Raad van Commissarissen Futura Zorg.
Penningmeester Raad van Toezicht Stichting Archis.

R.P.M. (Roland) van Oostrom RC (1972)
Financieel directeur Heembouw Holding
Nederlandse nationaliteit

Benoemd tot lid van de Holdingdirectie in 2013.
Werkzaam bij Heembouw Groep sinds 2009.
Heeft Finance & Control, Human Resources, IT, Legal, Lean en virtueel bouwen en Facilities als specifieke aandachtspunten.

Belangrijkste nevenfunctie:
Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro.



V.l.n.r.: Gerrit Witzel, Marlon Huysmans en Jaap Blokhuis.

Raad van Commissarissen

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

Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2015.

Belangrijkste nevenfuncties:
Voorzitter Raad van Toezicht St. Anna Zorggroep Geldrop;
Voorzitter Raad van Advies G. Wijma & Zn NV Kampen;
Bestuurslid Robert F.W. Bruinsma stichting;
Voormalig voorzitter Raad van Bestuur Heijmans NV.

Drs. J.G. (Jaap) Blokhuis (1958)
Nederlandse nationaliteit

Real Estate Consultant (voormalig CEO Multi Corporation).
Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2013.

Belangrijkste nevenfuncties:
Voorzitter Raad van Commissarissen Vesteda vanaf 1-7-2019;
Advisor Egeria Real Estate Development;
Lid van Raad van Commissarissen Vastned vanaf 1-4-2019.

Ir. M.A.P. (Marlon) Huysmans (1976)
Nederlandse nationaliteit

Adviseur/projectmanager bij Fabuleux Destin.
Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2015.

Belangrijkste nevenfuncties:
Lid Raad van Commissarissen WonenBrebreg;
Voorzitter Stichting Made Up North.

Bericht van de Raad van Commissarissen over 2019

Hierbij bieden wij u het jaarverslag 2019 van Heembouw Holding BV aan. De jaarrekening is opgesteld door de directie, gecontroleerd door BDO accountants en door hen voorzien van een goedkeurende verklaring.

De Raad van Commissarissen (RvC) adviseert de aandeelhouders de jaarrekening vast te stellen conform de huidige opstelling en adviseert tevens het dividend voorstel over te nemen. Daarnaast adviseren wij de aandeelhouders om décharge te verlenen aan de directie voor het gevoerde beleid en aan de RvC voor het gehouden toezicht gedurende het boekjaar 2019.

Verslag over 2019

In 2019 is door Heembouw een top prestatie geleverd met een hoge klanttevredenheid van 8,3. Zowel omzet als resultaat groeiden, waarbij het resultaat het budget ruim overschreed.

Alle klantgroepen droegen wederom bij aan dit resultaat. Daarmee is de stijgende tendens in omzet en resultaat ook in 2019 voortgezet, en versterkt hierdoor wederom de soliditeit van Heembouw.

De Raad van Commissarissen is in 2019 acht keer bijeen geweest; daarnaast is de heer Blokhuis één keer aanwezig geweest bij een overleg met de ondernemingsraad. Dit jaar is een bezoek gebracht aan het Rachmaninoff project in Utrecht, een prachtig voorbeeld van een hoogwaardige transformatie van kantoor - naar woonfunctie, waarbij tevens de totale capaciteit is vergroot met een optopping van drie extra verdiepingen.

De Raad heeft wederom aandacht besteed aan governance, waarbij het directie overleg breder is gemaakt. Cybersecurity is wederom geagendeerd, gezien de toenemende kwetsbaarheid van bedrijven en instellingen. Daarnaast is het beoordeling en beloning systeem opnieuw bezien. Veel aandacht blijft uitgaan naar innovatie, het gebruik van circulaire materialen, de footprint van de operaties, data analyse, stikstof depositie en PFAS. Het nieuwe kantoor in Berkel Rodenrijs van Heembouw is een mooi voorbeeld van circulair bouwen.

Per 1 januari 2020 treedt de voorzitter van de directie, Peter Lammertink terug na 35 jaar werkzaam bij Heembouw te zijn geweest. De heer Lammertink heeft een uiterst belangrijke bijdrage

geleverd aan de ontwikkeling van Heembouw tot het solide, innovatieve en succesvolle bedrijf dat het nu is. De Raad van Commissarissen is hem daar zeer erkentelijk voor. Zij is dan ook verheugd, dat de heer Lammertink zal toetreden tot de Raad van Commissarissen van Heembouw waardoor zijn kennis, middels advisering en toezicht, beschikbaar blijft voor Heembouw.

Per dezelfde datum volgt Léon Heddes hem in deze functie op. De heer Heddes is reeds sinds 2018 werkzaam bij Heembouw als algemeen directeur Werken, waartoe de klantgroepen Bedrijfsruimten en Kantoren behoren. Samen met Financieel directeur Roland van Oostrom vormen zij het bestuur van Heembouw.

Op 1 november is de viering van het 80 jarig bestaan van Heembouw feestelijk afgesloten in de Stadsgehoorzaal in Leiden, samen met het voltallige personeel, bestuur, RvC en aandeelhouders. Ongekende creativiteit werd weerspiegeld in prachtige filmpjes, waarmee met teams gestreden werd om de eerste plaats. Bij de nieuwjaarswens in december zaten deze bijgesloten, waardoor ze ook thuis gedeeld (en bewonderd) konden worden.

Met zoveel inzet, betrokkenheid en creativiteit, ziet de Raad 2020 met vertrouwen tegemoet. Ondanks de stikstof en PFAS problematiek in ons land lijkt dit voor 2020 voor Heembouw slechts een geringe impact te hebben. De verwachting is dan ook dat 2020 hetzelfde niveau qua omzet en resultaat zal laten zien als in 2019.

Wij spreken veel dank en respect uit voor alle medewerkers van Heembouw en haar directie, en in het bijzonder nogmaals voor de heer Lammertink, en wensen allen succes met de uitvoering van het 2020-2022 plan.

Roelofarendsveen, 4 maart 2020

*Jaap Blokhuis
Marlon Huysmans
Gerrit Witzel (voorzitter)*



Versillende mensen hebben ons in het verleden geïnspireerd; hun verhaal en hun visie hebben ons tot nieuwe inzichten gebracht. In dit jaarverslag drie inspirators aan het woord: architect Fons Verheyen, professor Henk Volberda en antropologe Jitske Kramer.

Fons Verheyen: “Architect en aannemer moeten samen werken op voet van gelijkheid”

“Het gaat om de verbinding tussen architectuur en bouwkunde”

Fons Verheijen

De nieuwbouw voor Frank Mohn (Framo) in 1986 was het eerste turnkey project voor Peter Lammertink. Architect Fons Verheijen maakte het ontwerp, dat werd genomineerd voor de architectuurprijs en een prominente plek in het architectuurboek van dat jaar kreeg. In 2019 was Heembouw weer aan de slag bij Framo, met een uitbreiding en verbouwing, waarbij ook Fons werd betrokken. Een mooie aanleiding om samen eens goed te filosoferen over de rol van architect en aannemer.

Hoe het begon... Peter: "We mochten aan tafel voor de nieuwe huisvesting voor Framo, en wilden goed uitpakken. Zo ontstond de samenwerking met Fons, toen al een gerenommeerde architect, met een succesvol bureau. De rest is geschiedenis: Fons gaf een bezielende presentatie, onze opdrachtgever wist wat hij wilde en wilde iets bijzonders en we wilden met elkaar een mooi project maken. Dat is ook gelukt." De nieuwbouw voor Framo luidde het begin van een mooie periode voor de architectuur in Nederland in. Fons: "Zo'n beetje vanaf dat moment zag men de architectonische en culturele waarde van bedrijfsgebouwen. De komst van het architectuurinstituut en de stimulans uit de overheid hebben de architectuur tot grote hoogte gebracht."

Marktwerving funest voor de architectuur

Inmiddels is Fons minder blij met de houding van de overheid ten opzichte van de architectuur: "Dat is door het neoliberalisme helemaal naar de klote geholpen - "schrijf dat maar op" - ; alles wordt nu aan de marktwerving overgelaten; geen rol voor de rijksbouwmeester, er wordt Europees aanbesteed, en ook het bouwtoezicht laten we teveel over aan de commercie. Voorheen was de architect bouwheer en werd erkend dat het beroep culturele waarde heeft, had je de uitvoerder en daarnaast de directievoerder/opzichter, die twee werkten goed samen, dachten samen vooruit. Nu zijn de rollen anders en dat werkt volgens mij niet. Een gebouw kan niet alleen door een uitvoerder worden gemaakt. Net zo min als een aannemer de rol van ontwerper op zich kan nemen. Voor een aannemer gelden andere belangen, hij is er niet voor opgeleid om een ontwerp te maken. Ontwerpkracht is essentieel." Peter: "Ik ben het met je eens dat je niet elkaars rollen moet overnemen, maar ik geloof er wel in dat je de rol van aannemer en ontwerper in één bedrijf kan verenigen. Dat is wat wij bij Heembouw doen. We respecteren elkaars rol en dat zorgt ervoor dat we hele goede producten voor onze klanten kunnen maken."

“Ontwerp heeft bij ons een even prominente plek als bouwen”



Je moet een architect niet alleen inhuren voor het mooie plaatje

Voor Fons is het evident: "Architect en aannemer moeten samen vooruit denken, samenwerken op voet van gelijkheid, dan werkt het. Je moet een architect niet alleen inhuren voor het mooie plaatje, dat stelt hem eigenlijk gelijk aan het niveau van een loodgieter. Dat zie je terug in het product." Peter: "Hier ben ik het helemaal mee eens. Ik heb het belang van architectuur en de culturele waarde ervan ontdekt toen wij gingen samenwerken bij Framo. Dat is ook de reden dat we voor de oprichting van een eigen architectenbureau hebben gekozen. Het zaadje is toen door Fons geplant. Daarom noemen we ons een ontwerpende bouwer bij wie ontwerp net zo'n prominente plek heeft als bouwen. Met vrijheid en onafhankelijkheid voor de architect iets moois neer zetten; dat maakt trots. Er is soms strijd tussen de bouwer en de ontwerpende kant, en er zijn verschillen. Maar we gaan altijd met elkaar in gesprek. Dit besef heb jij in mij wakker gemaakt, en daar ben ik je nog steeds dankbaar voor."

Fons: "Dat is leuk om te horen, dank. Het gaat om de verbinding tussen architectuur en bouwkunde. Dat had ik ook in mijn bureau, en in de periode dat ik hoogleraar was, waren de toppers voor mij de studenten die afstudeerden op architectuur en bouwtechniek. Aannemer en architect vullen elkaar aan, mooi dat dit zo bij Heembouw werkt."

"Ontwerpkracht is essentieel"



LEMO

“Ik zou elke ondernemer adviseren om in een vroeg stadium met Heembouw in gesprek te gaan indien er behoefte is aan nieuwe huisvesting. Voor LEMO was het hele proces een openbaring met een geweldig eindresultaat”

Niels Zonneveld,
managing director
LEMO Connectors Benelux

rapportcijfer

10



Familiebedrijf Schaffenburg
onderneemt met lef

“Dit gebouw straalt ons succes en onze trots uit”

Als familiebedrijf weet producerende groothandel van kantoormeubilair Schaffenburg als geen ander hoe er gewerkt wordt op een plek die voelt als thuis. Onder het motto #ThuisOpJeWerk ontwikkelen en produceren zij al bijna 25 jaar totaalconcepten voor meubilair en accessoires voor de zakelijke markt. Het bedrijf wordt steeds groter met een enorme eigen voorraad voor snelle levering. De behoefte aan meer kantoorruimte en opslag was dan ook de reden om vorig jaar op zoek te gaan naar een nieuwe huisvesting, en kozen zij voor een samenwerking met Heembouw als ontwerpende bouwer met een eigen architect. Marieke Wijnbergen, algemeen directeur over deze keuze: “Wij beweren heel stellig dat een plek waar medewerkers zich thuis voelen, een plek is waar goed wordt gewerkt. Een visie die naadloos aansluit bij die van Heembouw: wij creëren plekken waar mensen willen zijn.”

Familiegedachte

Op bedrijventerrein Bakestein in Zwijndrecht, pal aan de A16, startte Heembouw eind vorig jaar met de realisatie van de nieuwe huisvesting voor Schaffenburg. De familie Wijnbergen, eigenaar van het bedrijf Schaffenburg, is dagelijks te vinden op de bouwplaats. Bevlogen, boven op elkaars lip en ongelooflijk trots deelt Marieke samen met vader Reinier en haar twee broers Wouter en Heiko het verhaal over de samenwerking met Heembouw. “Wij zijn moeilijk, we zeuren en zijn niet op ons mondje gevallen, maar Heembouw is daar wel tegen opgewassen.” Ze vertellen honderduit over

de route die ze hebben bewandeld, en de keuzes die zij hebben gemaakt. “Hoewel we al vanaf het begin in gesprek waren met Heembouw, maakten we de fout door in eerste instantie te kiezen voor een andere aannemer. Maar daar hebben we van geleerd. We zochten een bedrijf met ‘familiegevoel’ en zijn we daarom alsnog naar Heembouw gegaan. De gepaste afstand van Heembouw en het feit dat Steven Bellen (commercieel manager) toentertijd niet alle energie stak in een verloren strijd, sierde hem. Niet jagen, maar er wél voor meer dan 100% zijn toen we belden met de mededeling dat de opdracht bij hem werd neergelegd.”

Eigenwijs

Met vier familieleden op rij vliegen, soms met consternatie maar altijd gedreven, de verhalen over tafel. "Dat we eigenwijs zijn, hebben we wel laten zien. Tijdens de ontwikkeling hebben we heel wat keren geklaagd over de prijs. Dan belden we laat in de avond op en kwam Niels Eekelschot, de planontwikkelaar, de volgende ochtend vroeg langs om, soms uren lang, alles rustig uit te leggen. Daardoor ontstond vertrouwen. We weten het altijd beter, vraag dat ook maar aan Diederik de Jonge, de architect. Er zijn wel 10 verschillende ontwerpen geweest en toen hij met geduld de laatste drie varianten wilde presenteren, snoerden wij hem de mond. We wisten allang welk ontwerp we wilden hebben, daar was geen verhaal voor nodig. Maar laten we eerlijk zijn, want dat zijn we, doordat Heembouw de juiste vragen stelt en doorvraagt, hebben wij nu een groter en een efficiënter pand met ook nog eens een prachtig aanzien. We zijn te groot voor het servet en te klein voor het laken. We hebben wel degelijk sturing en advies nodig over het bouwen van ons nieuw pand."

Succes uitstralen

Dat Schaffenburg onderneemt met lef is duidelijk. Hun gebouw moet vooral hun succes uitstralen: "Een kettingbotsing op de A16, dát is wat we willen bereiken. Zonder gekheid, we willen gewoon zichtbaar zijn en onze trots laten zien." Enthousiast wordt er verteld over het ontwerp en de eigen invulling hieraan. "Het nieuwe bedrijfspand bestaat uit een bedrijfshal van 4500 m² waar ruimte is voor montage werkzaamheden, waar we voldoende magazijnruimte hebben en waar we ons logistieke proces kunnen uitvoeren. De showroom en onze kantoorruimten worden door elkaar heen geplaatst waardoor er betrokkenheid is vanuit alle afdelingen naar de klant. En andersom. Nu we een groot nieuw gebouw neerzetten moet het thuisgevoel er natuurlijk ook in. Onze bedrijfsfilosofie #ThuisOpJeWerk is bedoeld om gemakkelijk, slim en meer gedreven te kunnen werken. Dat gaat veel verder dan een lampje en een krantje. In het hart van het gebouw komt iedereen samen en vanuit daar kun je naar het dakterras op de derde verdieping. We hebben geen wachtruimte voor klanten. We hebben gekozen voor een huiselijke keuken die erg laagdrempelig is en waar de klant zich thuis voelt. De werkplekken zijn huiselijk en rustig met bijvoorbeeld akoestische demping. Het magazijn - vaak een donkere hal - zal veel daglicht krijgen met flinke raampartijen, net als thuis."

Na 6 maanden ontwikkeling is inmiddels de eerste paal geslagen. De realisatie van de nieuwe huisvesting voor Schaffenburg is in volle gang. Naar verwachting wordt hun nieuwe plek in september 2020 opgeleverd. "We kunnen niet wachten en komen elke dag even langs bij Ron Klootwijk (uitvoerder) op de bouw om te kijken hoe het gaat. Dat zijn ze inmiddels wel gewend van ons. We delen veel met Heembouw."

Van de filosofie die aansluit bij onze familiegedachte, tot aan het werken met een turnkey concept. Ook wij ontwikkelen, ontwerpen en maken voor de klant. En herkenbaar, bij Heembouw wordt gewerkt met passie. Je merkt dat iedereen op de juiste plek zit en zij plezier hebben in wat ze doen. Het voelt voor ons als 'een volgende keer weer met Heembouw'. Omdat we zo snel groeien kan dat zomaar al over een paar jaar zijn."

"Doordat Heembouw de juiste vragen stelt en doorvraagt, hebben wij nu een groter en een efficiënter pand met ook nog eens een prachtig aanzien"



Reactie Heembouw

De betrokken collega's van Heembouw beamen het verhaal van Schaffenburg met een grote lach: "Het is soms chaos en er wordt een groot beroep gedaan op onze flexibiliteit. Het is de kunst om een goede balans te vinden tussen meebewegen en op je strepen staan. Dat spel spelen we nog dagelijks met ze. Tijdens de feestelijke paal die begin 2020 plaatsvond, vertelden de familie dat ze juist daarom voor ons hebben gekozen. Ze zoeken de grenzen op maar waarderen wel wat we doen. Het mooie van deze manier van samenwerken is dat het er toe leidt dat we samen met onze klant iets aan het maken zijn. De bevoegenheid van dit familiebedrijf is ongelooflijk groot, iets om nooit te vergeten."

Textaafom

“De klik met het team was enorm, zeer toegankelijk, met drive en bereidheid voor totale ontzorging”

Textaafom BV

rapportcijfer
9



Algemeen directeur Léon Heddes over visie Heembouw

“Ons unieke concept ‘ontwerpde bouwer’ is de basis voor een prachtige toekomst”

Léon Heddes (1964) is met ingang van 1 januari 2020 benoemd tot algemeen directeur van Heembouw. Sinds januari 2018 is Léon werkzaam bij Heembouw, in de functie van algemeen directeur Werken. Gedurende deze periode heeft hij de organisatie grondig leren kennen en zich de cultuur en filosofie van Heembouw als ontwerpde bouwer goed eigen kunnen maken. Aan het woord een betrokken man met een sterke toekomstvisie en een groot hart voor de organisatie.

Wat is jouw ambitie?

“Mijn streven is om de kracht van ons concept ‘ontwerpde bouwer’ nog beter te benutten. Het maakt ons niet alleen onderscheidend, maar levert veel waarde op voor onze klanten en is de basis voor een prachtige toekomst. De behoefte aan innovatie en technologische ontwikkelingen zie ik als een geweldige kans voor Heembouw. Omdat we er klaar voor zijn. Ik verwacht dat we het komende decennium in onze sector gaan van een tijdperk van verandering, naar een verandering van tijdperk. Een kreet die ik laatst op de radio voorbij hoorde komen. De afgelopen periode waren technologische ontwikkelingen ondersteunend aan een oud proces. Over een aantal jaren stelt technologie ons in staat om de processen helemaal opnieuw in te richten. De bouw is van oudsher erg versplinterd.

Maar omdat wij, samen met ons architectenbureau, als één team voor de klant werken, kunnen wij daar als geen ander in schakelen. Zeker omdat wij altijd vanuit de klant denken. Dat blijkt bij alle veranderingen en ontwikkelingen in heel veel markten en sectoren de keiharde randvoorwaarde voor succes. Laat dat nu nét in ons DNA zitten. Bij deze ambitie staat voor alles onze sterke cultuur. Daar is jaren aan gewerkt en de katalysator voor ons toekomstig succes.”

Waarom vind jij dat een klant moet willen samenwerken met Heembouw?

“Vanuit onze filosofie krijgt een klant van Heembouw topkwaliteit maatwerk voor de juiste prijs. En dat, in combinatie met een soepel en transparant proces en een strakke planning. Wij nemen als geen ander

de klant serieus en dat vind ik, als ik zelf klant ben, ontzettend belangrijk. Met de juiste zorg, liefde en aandacht maken we onze belofte waar; de klant krijgt een plek waar mensen zich prettig voelen, geïnspireerd worden en daarmee het beste uit zichzelf halen. Een plek met betekenis, waar onze klanten met recht trots op zijn.”

Wat hebben de afgelopen twee jaar jou gebracht?

“Onze visie ‘Wij creëren plekken waar mensen willen zijn’ was de kreet die mij direct heeft geraakt toen ik voor het eerst met Heembouw in contact kwam. Ik hoorde een heel sterk statement dat vervolgens in de praktijk ook echt blijkt te leven in onze organisatie. Er zit veel lading en veel informatie in deze kleine zin. Het woord ‘creëren’ zie ik als de optelsom van bedenken, maken en leveren. En daar zit het succes van Heembouw.

Wat ik heb geleerd is de kracht van cultuur. Ieder bedrijf heeft een eigen cultuur. Maar bij ons leeft dat echt, is het concreet gemaakt en wordt er voortdurend aan gewerkt. En dan zie je over de jaren heen tot welke successen dat kan leiden. Maar ook de grote toegevoegde waarde van ons concept ‘ontwerpde bouwer’ en de enorme potentie die dat heeft voor de toekomst. We geloven dat een integrale aanpak, één team met één doel, leidt tot maximale klantwaarde en innovatiekracht. Dat is iets dat we binnen de organisatie met elkaar doen. En het is nu eenmaal ook zo ontzettende leuk om het echt samen te doen.”

Waar kom je vandaan?

“Bouwen zit in mijn bloed, ik kom uit een bouwfamilie. Toch besloot ik, na een periode van flierefluiten op de middelbare school, naar het Koninklijk Instituut voor de Marine te gaan. Daar ben ik in 10 jaar tijd gevormd. Ik heb er geleerd hoe het is om verantwoordelijkheid en leiding te nemen en hoe je samen in zware periodes verder komt. Ik heb mezelf eigen gemaakt om te gaan met mensen

met heel verschillende rollen en achtergronden en geleerd te schakelen tussen strategie en operationele zaken. Tot slot heb ik een boodschap voor altijd meegekregen: “Have a plan”. Bereid je goed voor, vorm een goed eigen beeld als startpunt voor wat je gaat doen. En weet dat de praktijk altijd anders is. Vanuit een goede visie is het eenvoudiger om op de verandering te reageren. Na tien jaar kwam de behoefte om verder te kijken. Dat werd de stap naar de bouwwereld.

In de bouwwereld heb ik de markt vanuit verschillende invalshoeken leren kennen. Mijn opgedane ervaring in de vastgoedmarkt heeft mijn inzicht in het samenbrengen van vraag en aanbod vergroot. Ik snap de drijfveren van de markt, weet hoe de mechanismen werken. Daarnaast heb ik vanuit mijn commerciële functies kennis opgedaan over de omgang met klanten, successen en tegenslagen. Ik heb geleerd dat onze sector heel complex is georganiseerd. Zeer versplinterd waardoor echte verandering soms lastig is en er door alle schotjes in de keten eigen belang, achterdocht en wantrouwen schuilt. Daar zijn de klanten en eigen mensen uiteindelijk de dupe van. Naar mijn stellige overtuiging gaat dat veranderen de komende jaren. En het blijft een prachtig vakgebied waarin de mooiste dingen tot stand komen.”

Welk verhaal over Heembouw vertel jij graag?

“De kleine verhalen. Mooie momenten met de collega's. Successen, tegenslag, ambitie en vooral veel lol met elkaar. En ook de persoonlijke verhalen van onze mensen. En niet te vergeten de mijlpalen in onze historie. De buitenwereld slaat soms meer aan op de grote gebaren. Hoge torens, mooie gebouwen en distributiecentra met een mooi ontwerp. Die verhalen hebben we zeker ook en vertel ik ook graag. Maar ik heb ontdekt dat ik ook een andere kant heb en het liefste de kleine dingen benadruk. Totdat ze thuis zeggen: “nu weten we het wel even over Heembouw”.”

“Het woord ‘creëren’ zie ik als de optelsom van bedenken, maken en leveren. En daar zit het succes van Heembouw”

#TypischHeembouw



“Voor mij is de sky the limit”

De lijst van jubilarissen bij Heembouw is ongekend hoog. Heembouw weet mensen lang aan zich te binden en dat geldt ook voor Milena van Wijk, plancoördinator bij Heembouw Kantoren. Alive and kicking, hoe blijf je energiek en gepassioneerd als je hier al 14 jaar werkt?

Mijn eerste zestien jaar heb ik doorgebracht in de Achterhoek. Het noaberschap in de agrarische samenleving is groot en ik herken dat verbindende ook in mezelf. Sinds 2005 werk ik bij Heembouw, waar ik op ons hoofdkantoor ben begonnen als werkvoorbereider/calculator. Inmiddels zit ik al een aantal jaar in de rol van plancoördinator bij Heembouw Kantoren. Als een van de ‘oldies’ deel ik mijn ervaring en kennis met collega's. Daar ligt mijn kracht, ik ‘zweef’ over de afdeling door met mijn kennis boven de projecten te hangen. Ook ben ik innovatiecoach. Samen met collega's van het innovatieteam zorg ik ervoor dat er nog meer ideeën gedeeld worden, door laagdrempeligheid te creëren en de innovatiereactor die we inzetten, nog zichtbaarder te maken. Soms heb je wel honderd ideeën nodig om één goede uit te voeren. Daarom moet eigenlijk elke collega zijn of haar creativiteit en innovatiebehoeften met ons delen. Die vrijheid heb je bij Heembouw. Heembouw is een organisatie waar persoonlijke ontwikkeling aandacht heeft en dat geeft mij de ruimte om de dingen te doen waar ik goed in ben en die ik leuk vind. Mijn droom? In Rotterdam een hele hoge toren ontwikkelen. Voor mij is de sky the limit.”



**“Onze mensen
maken het verschil”**

“Het beste uit jezelf en elkaar halen”

Om voor onze klanten plekken te creëren waar zij graag willen zijn, moeten we allereerst zelf een plek zijn waar mensen graag komen. Ook in 2019 hebben wij weer met aandacht gewerkt aan de bevoegenheid en betrokkenheid van alle collega's. We kijken terug op een dynamisch jaar waarin we, met een krappe arbeidsmarkt, toch weer verschillende nieuwe collega's hebben mogen verwelkomen. Onze titel van Cobouw Beste Werkgever 2018 heeft hierbij ook zeker zijn positieve invloed gehad. We hebben veel geïnvesteerd in ontwikkeling van medewerkers en blijven we via onze ontwikkelgesprekken goed op de hoogte van de wensen en ambities van mensen zelf. In het jaarlijkse medewerkeronderzoek hebben we weer gezien dat de meting op gebied van betrokkenheid en bevoegenheid een mooie uitkomst laat zien met een 7,9 voor Bevoegenheid en een 8,3 voor Betrokkenheid.



Recruitment en introductieprogramma

We zijn tevreden dat we, ondanks de moeilijke arbeidsmarkt, er weer in geslaagd zijn om goede mensen aan Heembouw te verbinden. Een belangrijke bron hiervoor zijn onze eigen collega's, die weer mensen kennen van studie of vorige werkgevers. Zij weten goed wie er bij ons past, op die manier is er vaak een goede inschatting te maken en is het vaker een succesvolle match. Ongeveer een derde van de indiensttredingen (in totaal 32) is via het netwerk van een collega binnen gekomen. Bovendien zijn er drie collega's, die eerder ons bedrijf hadden verlaten, weer teruggekomen.

Als een collega iemand voorstelt bij Heembouw, en deze persoon in dienst komt, krijgt de collega een Pluim (een cadeaubon voor uiteenlopende uitjes en activiteiten). In de praktijk blijkt dat de meeste collega's het vooral heel fijn vinden om iemand de kans te kunnen bieden bij Heembouw te komen werken en de Pluim als een leuk extraatje ervaren.



“Ongeveer een derde van de indiensttredingen (in totaal 32) is via het netwerk van een collega binnen gekomen”

In ons recruitmentproces kijken we naar de persoon en zijn we echt op zoek naar de match. Om de juiste mensen aan te trekken, zijn we heel kritisch in de selectie. Ter ondersteuning van het proces maken we gebruik van een persoonlijkheidsvragenlijst die we in het eerste gesprek bespreken. Op die manier krijgen we een beter beeld bij de drijfveren en kwaliteiten van iemand. In het selectieproces zijn altijd meerdere mensen betrokken; de leidinggevende, collega's en recruiter. Op die manier leert de sollicitant de organisatie al goed kennen en leren wij de kandidaat goed kennen. Hoewel het ons nog steeds goed lukt om de juiste kandidaten aan te trekken, willen we verder werken aan het vergroten van onze

bekendheid als werkgever. Wanneer iemand in dienst treedt, bieden we direct een contract voor onbepaalde tijd aan. Om mensen een vliegende start te bieden, doorloopt iedere nieuwe medewerker een uitgebreid introductieprogramma. Hierin leert de nieuwe Heembouwer de organisatie goed kennen door onder andere interviews te doen met diverse collega's, bouwplaatsen te bezoeken en introductiewerkshops te volgen. Daarnaast krijgt iemand de tijd en ruimte om de cultuur goed te leren kennen. Na zo'n twee maanden vragen we de nieuwe collega om een presentatie te geven wat er is opgevallen en welke ideeën hij/zij heeft om Heembouw te verbeteren.

Talentontwikkelprogramma

Om de continuïteit en cultuur van Heembouw te waarborgen, willen wij voor nu en in de toekomst, dat onze sleutelposities voor een groot deel (zo'n 75%) door Heembouwers worden ingevuld. Dit biedt enerzijds mooie kansen voor onze mensen om interne stappen te maken. Daarnaast zorgt dit ervoor dat op deze posities mensen zitten die onze cultuur en manier van werken door en door kennen. In dat kader is het Talentontwikkeltraject gestart met een eerste groep van elf collega's die zichzelf, en daarmee ook Heembouw, verder gaat ontwikkelen. Zij volgen een traject dat bestaat uit een aantal trainingen, reflectie/coaching en zij gaan zich bezighouden met een (strategische) opdracht binnen Heembouw. Hun potentieel wordt hiermee verder ontwikkeld en verdiept. Sleutelposities zijn er op verschillende niveaus, denk aan bijvoorbeeld leidinggevende functies binnen de klantgroepen of bijvoorbeeld commercieel managers.



Ontwikkeling voor iedereen

Wij vinden het belangrijk dat iedereen zijn/haar talenten verder kan ontwikkelen. Door blijvend te investeren in de ontwikkeling van de talenten en vaardigheden van onze mensen, halen mensen het beste uit zichzelf en kunnen we als organisatie dat potentieel benutten en ons blijven verbeteren. Zo hebben we in 2019 weer diverse groepstrainingen gedaan op gebied van coaching, communicatie en inhoudelijke thema's. Ook is er veel geïnvesteerd in teamontwikkeling zodat onze (project)teams optimaal de klant kunnen bedienen. Op individueel niveau wordt gekeken waar de persoonlijke wensen liggen. Om gezamenlijk beeld te krijgen waar iemand staat, wordt er regelmatig gebruik gemaakt van ontwikkelassessments. Kortom, ontwikkeling is belangrijk binnen Heembouw om het beste uit onszelf en elkaar te halen.

“Gelukkig blijkt uit dit onderzoek dat mensen een prettige werkomgeving ervaren, waar ze zich kunnen uitspreken en veiligheid ervaren”

Nieuw mobiliteitsbeleid

Dit jaar is een nieuw mobiliteitsbeleid tot stand gekomen waarin we een aantrekkelijk en duurzaam aanbod hebben gecreëerd voor leaserijders. In dit beleid wordt de 'duurzame keuze' gestimuleerd door bijvoorbeeld voordelen voor elektrisch rijden te creëren en een maximum te stellen voor CO₂ uitstoot van de auto. Deze maatregelen zorgen ervoor dat veel collega's ervoor kiezen om elektrisch te rijden. Komend jaar wordt onderzocht hoe we ons brede mobiliteitsbeleid verder kunnen verduurzamen met bijvoorbeeld het stimuleren van de fiets of anderszins.

Inclusie

In het medewerkersonderzoek van 2019 is expliciet gevraagd naar de mate waarin mensen zich (sociaal) veilig voelen bij Heembouw en zichzelf kunnen zijn.

Gelukkig blijkt uit dit onderzoek dat mensen een prettige werkomgeving ervaren, waar ze zich kunnen uitspreken en veiligheid ervaren.

Onbeperkt aan de Slag

Om nieuwe bronnen voor talent te vinden, en om onze actieve betrokkenheid bij maatschappelijke initiatieven concreet in te vullen, zijn wij in contact met diverse (maatschappelijke) organisaties. Onbeperkt aan de Slag is een landelijk digitaal platform waarop werkzoekenden een profiel kunnen aanmaken en werkgevers hun werkaanbod kunnen presenteren. Naast digitale contacten organiseert Onbeperkt aan de Slag, samen met de deelnemende werkgevers Meets&Greets. Op dit moment zijn we bezig om daadwerkelijk ook mensen via deze weg aan te nemen.

“We vinden het belangrijk dat iedereen zijn of haar talenten verder kan ontwikkelen”



Een plek creëren waar je graag wilt zijn

Heembouw creëert plekken waar mensen willen zijn. Dat is onze visie. Om voor onze klanten plekken te kunnen creëren waar mensen willen zijn, willen we ook zelf een plek zijn waar mensen graag komen. Wij streven naar een organisatie waarin je je vrij en gewaardeerd voelt. Want ieder mens heeft behoefte aan acceptatie en erkenning. We willen ergens bij horen, echt onderdeel van iets zijn.

'Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance' (Verna Myers). Voor ons is inclusie leidend, we willen dat

iedereen mee kan 'dansen'. Onze kernwaarde 'verbindend' betekent dat we samenwerken op basis van onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid, waarin we - ondanks dat het soms lastig is - de intentie en wil hebben om naar elkaar te luisteren en elkaars verschillen te waarderen. We willen het beste talent aantrekken, ongeacht leeftijd, gender, culturele achtergrond, handicap en zijn altijd op zoek naar mensen die bij ons passen, en tegelijk ook verschil kunnen maken.

Omdat wij een inclusieve organisatie (willen) zijn, trekken we steeds meer divers talent aan, zoals mensen met een biculturele achtergrond. Hebben we daarop 'gestuurd'? Nee, niet direct, maar misschien wel indirect. Want de diversiteit onder medewerkers lijkt meer het gevolg te zijn van onze inclusieve cultuur. Daarom vinden we 'referral recruitment' - werving via het netwerk van collega's - zo belangrijk. Zo spreiden we, via onze eigen mensen, ons netwerk uit.

Wij willen een veilige cultuur met elkaar creëren waarin je het beste uit jezelf en elkaar kunt halen. Zodat we samen plekken creëren waar mensen graag zijn.

Roland van Oostrom, Financieel Directeur
Nienke Schilstra, HR manager

Deze column is in december 2019 gepubliceerd in het ledenmagazine van Bouwend Nederland en beschrijft goed onze visie op diversiteit en inclusie.

Personeelsbezetting, instroom en verloop

Eind 2019 waren er 277 medewerkers bij Heembouw in dienst. In dit jaar zijn er 32 nieuwe medewerkers (in vaste dienst) gestart. De uitstroom is ten opzichte van vorig jaar iets verder gedaald naar 9,3%. Om diverse redenen zijn mensen vertrokken bij Heembouw (pensioen, loopbaanstop elders, gestuurde uitstroom). In totaal hebben 27 medewerkers onze organisatie verlaten.

Aantallen	Klantgroepen	Heembouw Architecten Heembouw Holding	Heembouw Groep
Bouwplaatsmedewerkers			
Bezetting per 01-01-2019	35	0	35
Bezetting per 31-12-2019	38	0	38
UTA-uitvoerder			
Bezetting per 01-01-2019	35	0	35
Bezetting per 31-12-2019	35	0	35
UTA-kantomedewerkers / Heembouw Architecten			
Bezetting per 01-01-2019	141	64	205
Bezetting per 31-12-2019	139	65	204
Totaal			
Bezetting per 01-01-2019	211	64	275
Bezetting per 31-12-2019	212	65	277
Personeelsverloop in fte %			
	9,1%	10,4%	9,3%

Alle medewerkers van Heembouw vallen onder de CAO voor de Bouwnijverheid; de medewerkers van Heembouw Architecten onder de architecten CAO.

Personeelsbezetting
Aantal medewerkers
2018: 272
2019: 277

Man/vrouw verhouding

De balans in man/vrouw verhouding is met 77/23% min of meer gelijk met voorgaand jaar. Het aandeel vrouwen blijft in vergelijking tot de bouwbranche een relatief hoog percentage. We willen een organisatie zijn waarin iedereen zich welkom voelt, ongeacht je 'gender', culturele achtergrond, leeftijd, etc.

De Holdingdirectie bestaat uit drie leden (tot 1 april), allen man. De Raad van Commissarissen bestaat uit drie leden, waarvan een vrouw en twee mannen.



Onderdeel	Man	Vrouw	Totaal
Klantgroep Wonen	68	15	83
Klantgroep Bedrijfsruimten	67	11	78
Klantgroep Kantoren	40	11	51
Heembouw Architecten	22	9	31
Staf	15	19	34
Totaal	212	65	277

In dienst 2019
Heembouw Groep



Heembouw Bedrijfsruimten



Heembouw Kantoren



Heembouw Wonen



Heembouw Architecten



Staf

**32 nieuwe
Heembouwers**



Verzuim

De verzuimcijfers van de verschillende organisatieonderdelen en Heembouw Groep in totaliteit zijn hiernaast weergegeven. Het totale verzuim in 2019 komt uit op 2,9%. Dit is een daling van ruim 1% ten opzichte van 2018 (4,0%) en weer op het niveau van de jaren hiervoor. Er is veel aandacht voor, en betrokkenheid bij de zieke medewerkers geweest. Bij langduriger verzuim wordt altijd intensief contact onderhouden. De landelijke cijfers, ter benchmark, zijn nog niet bekend. Centraal Bureau voor de Statistiek heeft de voorlopige cijfers Q3-2019 gepubliceerd; te weten 3,8% voor de sector Bouwnijverheid.

Verzuimhistorie
Heembouw Groep
2016: 3,7% | 2017: 3,3%
2018: 4,0% | **2019: 2,9%**

		Heembouw Groep
2016	Bouw	6,5%
	UTA/Heembouw Architecten	3,0%
	Totaal 2016	3,7%
2017	Bouw	5,7%
	Totaal 2017	3,3%
2018	Bouw	10,9%
	Totaal 2018	4,0%
2019	Bouw	4,6%
	Totaal 2019	2,9%

Ongevallen

In 2019 zijn 23 ongevallen gemeld, ondanks alle inspanningen om dit te voorkomen. In 17 gevallen was er sprake van licht letsel en in twee gevallen was er zwaar letsel, echter niet van blijvende aard. Bij de andere ongevallen ontstond er alleen schade aan materiaal of materieel. Bij eigen Heembouw medewerkers was er in één situatie sprake van letsel, met verzuim als gevolg. In de andere situaties met lichamelijk letsel betrof dit medewerkers van partners.

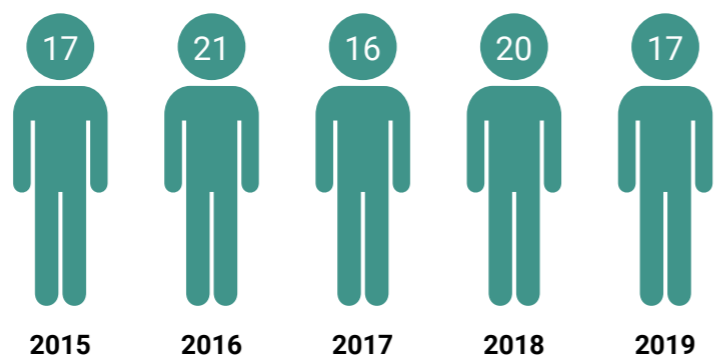
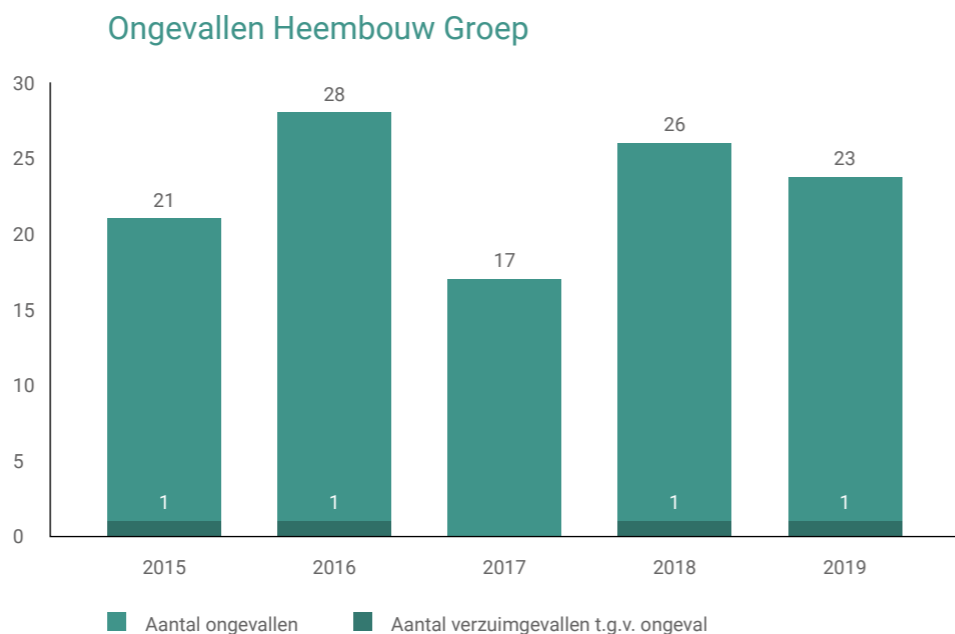
Onze doelstelling in 2019, en ook in 2020, blijft dat wij geen enkel ongeval willen. De focus voor komend jaar blijft dan ook liggen op toezicht op veilig werken door onze medewerkers, partners en leveranciers. Hier zijn we het afgelopen jaar in de week van de Veiligheid ook actief over in gesprek gegaan met onze (strategische) partners. Dit zijn interactieve bijeenkomsten geweest aan de hand van praktijkvoorbeelden waarin (on)veilige situaties werden getoond.

Het programma Bouwplaats check-in, is in 2019 volledig uitgerold. Dit dient als basis voor veilig werken. Alle medewerkers op de bouwplaats moeten, naast een voorinschrijving, de Heembouw veiligheidsfilm kijken en een veiligheidstest doen. Deze is in meerdere talen beschikbaar.

Op de bouwplaats zijn we scherp op de werkplekinspecties en het direct sturen op veilig werken. Gevaarlijke handelingen en/of situaties worden gemeld én direct aangepakt om zo actief te werken aan ons doel: geen enkel ongeval op de bouw.

Stagiaires in dienst

Net als voorgaande jaren hebben we weer een heel aantal stagiaires (17 in totaal) verwelkomd. De contacten met scholen zijn verbeterd. Ook is er een introductieprogramma voor stagiaires ontwikkeld zodat zij ook de Heembouw organisatie goed leren kennen in hun stage- of afstudeerperiode. Werken met stagiaires blijft een belangrijke bron om jong talent aan te trekken.



Jubilea

Met veel plezier hebben we onze jubilarissen in het zonnetje gezet voor hun jarenlange betrokkenheid bij Heembouw. Alle namen verschijnen ook weer op ons unieke jubilarisbord!

Werknemer	Functie	Jubileum
Hung Tran	Senior Architect	12,5
Ivan Kennis	Uitvoerder	12,5
Daan Fredriks	Projectleider	12,5
Hugo Karremans	Bedrijfsleider	12,5
Bob Brussee	Planontwikkelaar i.o.	12,5
Tiliavan Ruiten	Werkvoorbereider C	12,5
Berry van Dalsum	BIM Engineer	25
John van Beek	Timmerman I	25
Wilfred van Zanten	Senior Maatvoerder	25
Amanda Korsman-Bader	Hoofd Financiële Administratie	12,5
Marc Verdegaal	Timmerman I	12,5
Arnold van Berkel	Werkvoorbereider C	12,5
Peter de Stigter	Uitvoerder	40
Richard Guldmond	Uitvoerder	25
Ferry Maat	Timmerman I	12,5
Piet Stokkel	BIM Engineer	12,5
Suzan Buter	Commercieel Manager	12,5
Ed van der Mark	Voorman	12,5

Pensioen

Twee collega's zijn met pensioen gegaan na hun jarenlange inzet en betrokkenheid.

Werknemer	Functie	Pensioendatum
Anneke Verbakel	Financieel Administratief Medewerker	08-09-19
Kees Verhagen	Uitvoerder	31-03-19

#TypischHeembouw



“Een avond Resto VanHarte is echt iets bijzonders”

“Een actieve bijdrage leveren aan het geluk van anderen”. Zo omschrijft Remy van Zanten, hoofd realisatie Heembouw Wonen, een avond als vrijwilliger bij Resto VanHarte. Net voor de kerstdagen was hij samen met zijn collega's van het MT van Wonen bij een van de Resto's in Den Haag.

Voor hem een avond met een gouden randje. “Er zijn voor een ander, een praatje maken, en zien dat mensen daardoor ook wat losser worden en de verbinding met elkaar zoeken, dat heeft voor mij echt meerwaarde. Extra leuk om dit als MT met elkaar te doen, buiten het dagelijkse werk. Geweldig om te zien hoe iedereen uit zijn comfortzone komt, zijn rol loslaat en spontaan met zijn eigen tafelgenoten aan het kletsen is, drankjes haalt en de hele boel verder vergeet. Het was een speciale avond bij Resto, vlak voor de kerst, een kerstdiner voor meer dan 100 man, met als doel om ook echt samen te zijn. Er was muziek, en het was mooi om te ervaren dat gasten gaan dansen en spontaan de microfoon pakken om mee te zingen. Ik vind het top dat we dit als Heembouw doen, en dat moeten we ook blijven doen vind ik. Het is echt iets bijzonders en het past perfect bij onze visie. Want op zo'n avond creëer je echt een plek waar mensen willen zijn.”



Versillende mensen hebben ons in het verleden geïnspireerd; hun verhaal en hun visie hebben ons tot nieuwe inzichten gebracht. In dit jaarverslag drie inspirators aan het woord: architect Fons Verheyen, professor Henk Volberda en antropologe Jitske Kramer.

Henk Volberda: “De bouw is weinig innovatief”

A photograph of Henk Volberda, a man with short brown hair, wearing a blue suit, white shirt, and patterned tie. He is standing in a modern, industrial setting, possibly a laboratory or factory, with a large 3D printer visible in the background. Another man in a blue suit is partially visible behind him. The lighting is dramatic, with strong highlights and shadows.

“Succesvol toepassen nieuwe technologieën vraagt om ander leiderschap”

Henk Volberda

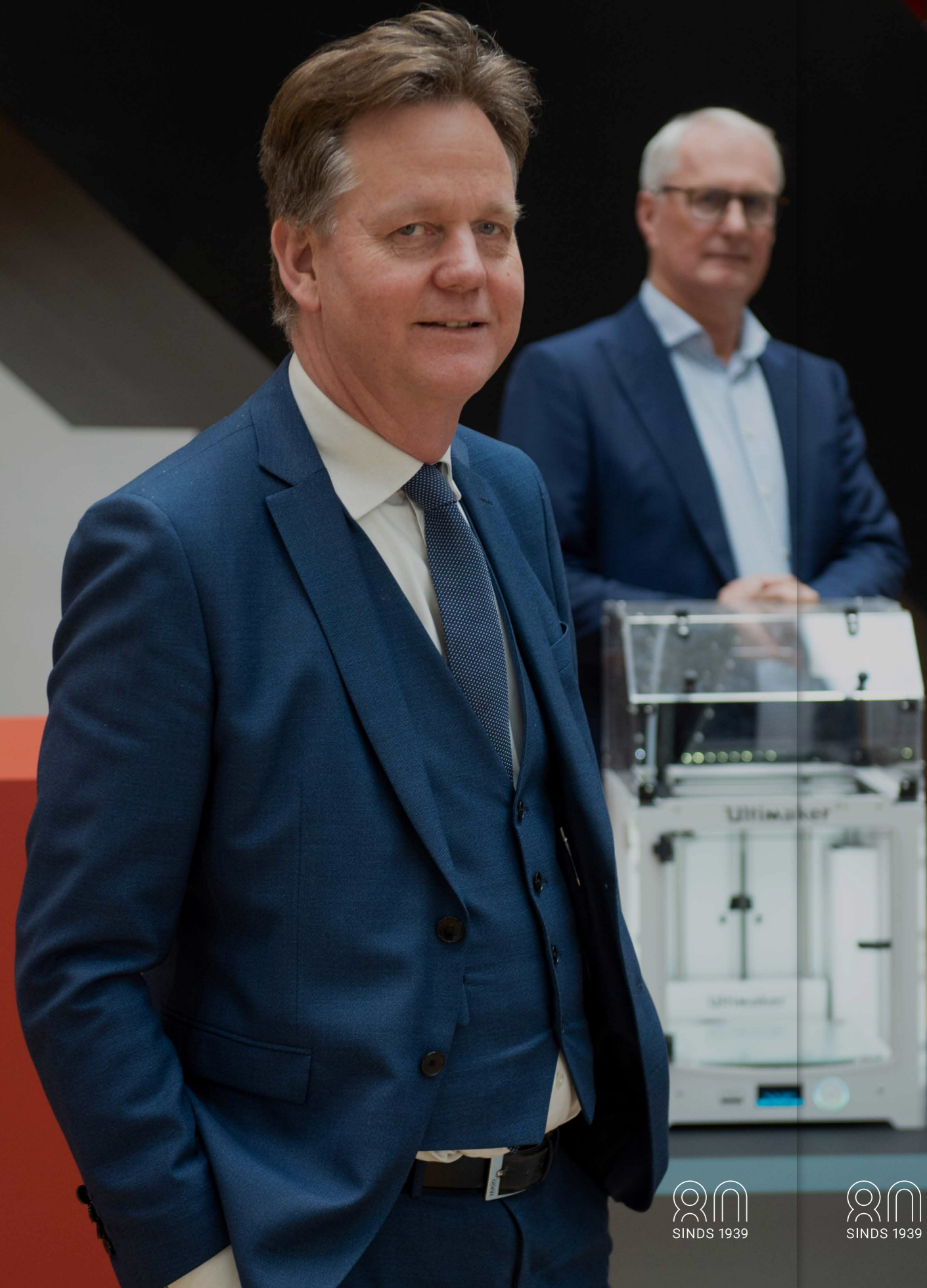
Vier jaar geleden maakte Heembouw voor het eerst nader kennis met Henk Volberda, professor strategisch management en innovatie. Als keynote spreker op een ledenbijeenkomst van Holland Contech bij Heembouw karakteriseerde hij de bouw als weinig innovatief. Een paar jaar later, in 2018, was Henk juryvoorzitter voor de Cobouw award Beste werkgever, die door Heembouw gewonnen werd. Omdat Henk wegens ziekte verstek moest laten gaan bij de uitreiking, ging Peter Lammertink graag nog eens in gesprek over deze prijs én het innovatieve karakter van de bouw. Want dat Henk tijdens de Holland Contech meeting hier weinig enthousiast over was, wist Peter zich nog goed te herinneren.

Henk: "Er is wat dat betreft nog niet veel veranderd. In onze jaarlijkse innovatie monitor bungelt de bouw nog steeds onderaan. Het World Economisch Forum bijvoorbeeld kijkt naar de omzet uit nieuwe producten en diensten; dan zie je dat de productiviteit van de bouw amper is gestegen. Er zijn wel heel veel nieuwe ontwikkelingen, nieuwe technologieën als 3D-printing bonzen op de deur, we schuiven op naar volledige circulariteit en robotisering maakt de bouw steeds minder fysiek. Maar de manier waarop in de bouw gewerkt wordt is al jarenlang hetzelfde." Peter: "Het klopt dat innovatie in de bouw langzaam gaat, maar dat heeft vooral te maken met structuur, de manier waarop de bouw georganiseerd is. De cultuur van de bouw staat echt wel open voor innovatie, wij technen houden van nieuwe dingen, dat vinden we juist enorm boeiend en leuk."

Verbindende cultuur van een familiebedrijf is goede voedingsbodem voor innovatie

Dat is Henk met hem eens. "De keten bestaat uit veel verschillende partijen; het duurt wel even om het hele systeem aan het innoveren te krijgen én de klant mee te krijgen. Er zijn veel technologische innovaties om mee aan de slag te gaan, de vraag is waar je als bedrijf in wilt investeren, en of je de mensen hebt die daarmee om kunnen gaan. Je moet je bedrijf slimmer en platter organiseren om nieuwe technologieën succesvol toe te kunnen passen. Dat vraagt om een andere manier van leidinggeven, waarbij de medewerkers en hoe zij zich beter kunnen ontwikkelen, centraal staan: dienend leiderschap. Leiders moeten faciliterend zijn en medewerkers ruimte en vrijheid geven."

"Je moet je bedrijf slimmer en platter organiseren om nieuwe technologieën succesvol toe te kunnen passen"



“Daar hebben we bij het toekennen van de Cobouw award Beste Werkgever ook naar gekeken. Wordt er geïnvesteerd in nieuwe technologieën, in de vaardigheden van mensen, kijkt men naar de lange termijn, hoe is de cultuur van een bedrijf? Familiebedrijven zoals Heembouw hebben een verbindende cultuur, en zijn minder op de korte termijn prestaties gericht. Dat is een goede voedingsbodem voor innovatie.”

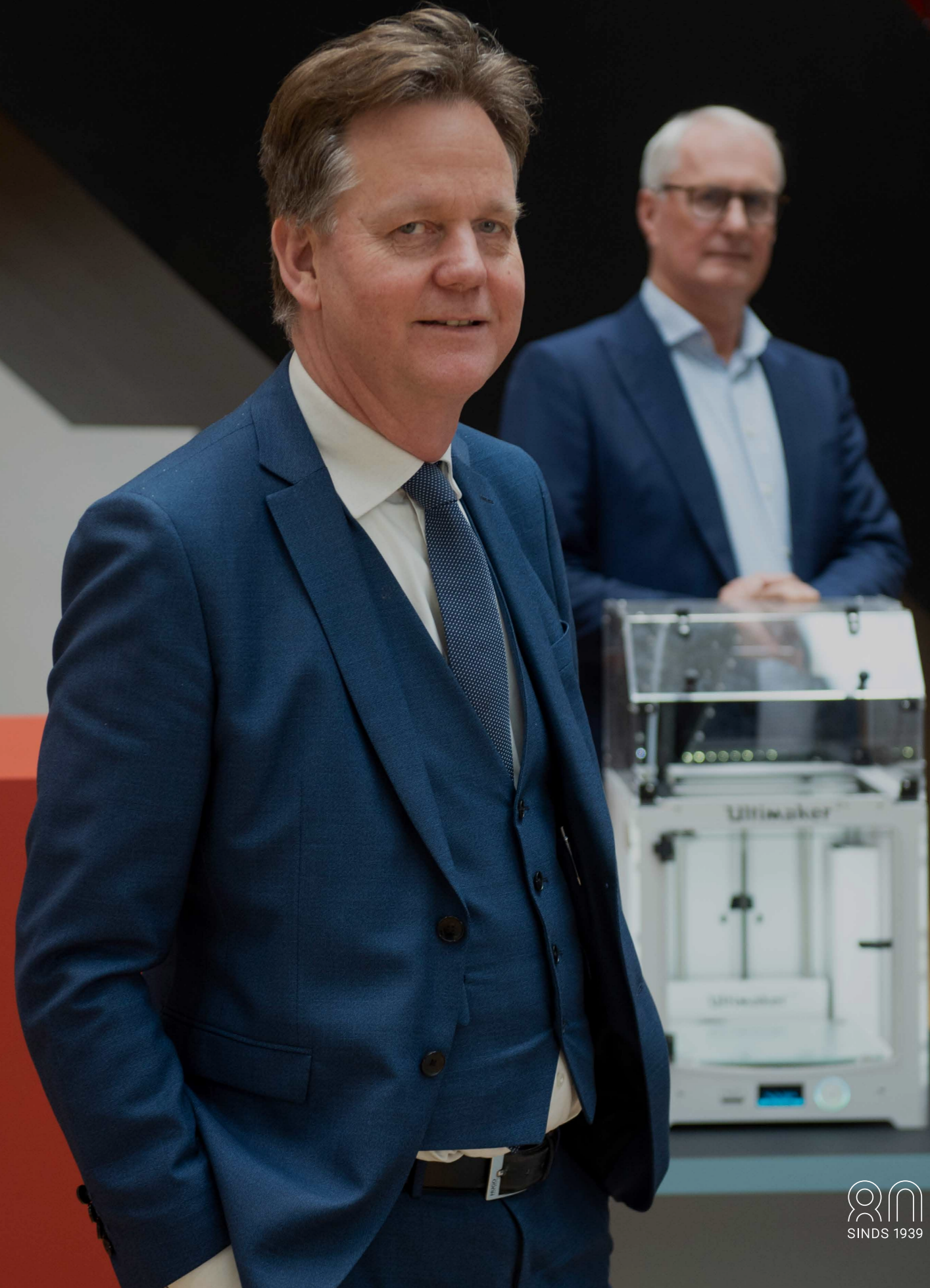
De bouw zit in een transitie van productie naar platform business model

Peter: “Ik zie een belangrijke rol voor digitalisering. Dat is al aan de gang, kopers stellen hun woning digitaal samen met tools als de woonconfigurator waarmee we gerobotiseerde fabrieken aansturen en straks ook gerobotiseerde mankracht aan het werk zetten. En we leveren voor de bouw van start gaat een project al virtueel op, samen met de klant.” Een positieve ontwikkeling, vindt Henk. “Een belangrijke ontwikkeling in de bouw is de verandering van het business model. We gaan van een productie naar een platform business model. Volledig digitaal, waarbij je de klant data levert. Zo’n digital twin past daar helemaal bij. Het biedt de mogelijkheid om de regie te voeren; en daarmee het beheer van het platform. “The winner takes it all”. Dit zijn de ontwikkelingen waarmee je tot de koplopers hoort. De technologische disruptie die nu aan de gang is, verandert de manier van werken geleidelijk. Niet de robots, maar wij zijn aan zet.”



Henk Volberda tijdens de Holland Contech meeting bij Heembouw.

“De verbindende cultuur van familiebedrijven is een goede voedingsbodem voor innovatie”



Metropolitan

“Heembouw doet wat ze beloven en dat geeft een heel soepel proces; dat werkt voor ons uitstekend”

Mark Janmaat,
Maatschap Metropolitan

ASSURANTIËN

“Hier kunnen we onze klanten laten zien wat circulair ontwerpen en bouwen inhoudt”

Medio februari leverde Heembouw Kantoren haar eigen nieuwe huisvesting op in Berkel en Rodenrijs. Een bijzonder project, want het pand met 1.330 m² kantoor en 150 m² hal, is geheel vanuit een circulaire, duurzame en gezonde ambitie ontworpen. Wat houdt deze ambitie concreet in, hoe is het ingevuld, wat zijn de geleerde lessen en vooral ook, hoe is het eindresultaat? Vivian Wijburg, ontwerper bij Heembouw Architecten, Arjan Hogenboom, directeur Heembouw Kantoren en projectleider Daan Fredriks winden er geen doekjes om “Het was een traject met de nodige hobbels, maar absoluut de moeite waard. We hebben hier een prachtig kantoor gerealiseerd, dat er super gaaf uit ziet, heel gezond en verantwoord is. Hier kunnen we als ontwerpende bouwer echt het verschil maken en laten zien, dat onze combinatie van ontwerp en bouwen onder één dak echt goud is.”



Heembouw Kantoren deelde samen met Hilti een kantoorpand en ging op zoek naar een andere locatie toen Hilti aangaf het gehele pand te willen gaan gebruiken. Arjan: “We wilden in eerste instantie een bestaand kantoor gaan renoveren, dat is wel zo duurzaam. Toen we geen goede plek konden vinden, zijn we overgestapt op nieuwbouw op deze locatie, 100 meter van onze oude plek. Waarbij we zijn gaan ontwerpen en bouwen vanuit een sterke filosofie gebaseerd op drie principes, en ook in deze volgorde: reduce- reuse- recycle. Om met reduce te beginnen: we hebben gemeten dat op de drukste dagen in ons kantoor slechts 80% van het vloeroppervlak in gebruik was. We konden dus met 20% minder m² uit de voeten. Ook de materialen hebben we verminderd

en alleen gebruikt wat nodig was. Geen plafonds bijvoorbeeld, want waarom heb je die nodig? En als er dan toch materialen gebruikt moeten worden, dan kiezen we voor reuse of recycle.”

Circulair ontwerpen vraagt om andersom te denken

Voor Vivian betekent dit een geheel andere manier van werken. “Als ontwerper is deze concrete ambitie heel leuk. Vaak willen opdrachtgevers wel iets met duurzaamheid, maar hebben ze daar nog geen duidelijk beeld bij. Dan onderzoeken we samen met de klant wat voor ambitie en maatregelen bij hen passen. Werken met Arjan als klant en vertegenwoordiger van de eindgebruikers

met deze hele heldere en hoge ambitie werkt aanstekelijk. Het dwingt je tot nadenken over dingen, waar je eerder niet over hoefde te denken. Geen plafonds bijvoorbeeld klinkt gemakkelijk, maar je ziet dan wel alle leidingen. Waar de installateur die normaal gesproken wegwerkt onder het plafond, moet je nu het leidingwerk coördineren. Datzelfde geldt voor de hergebruikte kozijnen: wat zie je wel, wat zie je niet? Je moet opnieuw gaan nadenken over details, en dat, gecombineerd met een hele strakke planning vraagt wel wat van je. Normaal maak je eerst een ontwerp, en volgen de benodigde materialen uit het ontwerp. Nu heb je eerst de gebruikte materialen, en maak je daarmee je ontwerp. Andersom denken dus.”

“Dit is een gebouw met een verhaal, een gebouw dat leeft”

Ook voor Daan als projectleider was de nieuwe huisvesting een ontdekkingsreis. "Circulair bouwen vereist een bepaalde mate van flexibiliteit. Je komt dingen tegen, die je niet had voorzien. Van materialen die uit andere projecten komen, weet je de exacte maatvoering bijvoorbeeld niet. Tijdens de bouw kunnen er dus nog dingen veranderen. Bij 1-op-1 hergebruik, heb je andere maten, andere aansluitingen, moet je op zoek naar oude profielstukjes. Het vraagt flexibiliteit en improvisatievermogen. Zo bestaat onze bamboewand voor een deel

uit rietplaten, omdat er onvoldoende gebruikte bamboeplaten beschikbaar waren. Ook mooi, maar anders dan gepland. Op deze manier ontstaat een gebouw met een verhaal, een gebouw dat leeft. Daarin moet je de klant goed meenemen. En de goede afwegingen blijven maken. Geen plinten betekent inderdaad minder materiaalgebruik, maar ook beschadiging van de muren bij stofzuigen, en daardoor uiteindelijk hogere exploitatiekosten. Dan moet je met de klant en architect de koppen bij elkaar steken en samen bekijken wat we gaan doen."

Circulair ontwerpen en bouwen vraagt een andere mindset, van alle partijen. Ook van onze leveranciers. Daan: "Onze strategische partners willen graag meedoen, maar schaalgrootte is nog een struikelblok. En je moet anders gaan denken, in de hele keten. Circulair glas bijvoorbeeld bestaat voor maximaal 30% uit gerecycled glas. Dan ga je vragen "waarom kan dat percentage niet hoger?" Omdat blank glas niet apart wordt ingenomen. Dat gaat onze leverancier nu wel doen. En je hebt met certificeringen te maken,

het circulair beton (freement) in onze fundering is gemaakt van hergebruikt cement en grind; dat is niet geclassificeerd. De gemeente ambtenaar die de vergunning verleent, kent het product niet en de cementcentrale levert alleen 100% gecertificeerd cement. Dan ga je de hele keten door, doorvragen, tests laten uitvoeren, en aantonen dat dit circulaire beton de juiste kwaliteit heeft. Tot aan de wethouder toe hebben we met de gemeente Lansingerland gespard om dit project voor elkaar te krijgen."

"Circulair ontwerpen en bouwen vraagt een andere mindset"



Ontzettend veel geleerd, dat nemen we mee naar volgende projecten

Vivian: "Je komt dieper in de keten dan normaal, dat is boeiend en leerzaam, leuk ook om te prikkelen "waarom doen we dit zo, kan het niet slimmer?". Dat neem ik ook mee in volgende projecten: "waarom doen we dit eigenlijk zo, kan het niet duurzamer?". Dit project was niet altijd gemakkelijk, maar heel leuk om te doen en super leerzaam. Ik ben trots op wat er nu staat." Daan: "Dat geldt voor mij ook, ik ben trots op wat we hier met elkaar hebben gepresteerd. Het was een goede leerschool, en de ervaring die we hier hebben opgedaan, nemen we mee naar volgende projecten."

Arjan: "Het is mooi dat we hier, op ons eigen project, zo hebben kunnen en mogen experimenteren. We hebben met elkaar ontzettend veel geleerd, en kunnen onze klanten vanuit onze eigen praktijk adviseren en ook echt laten zien wat circulair ontwerpen en bouwen inhoudt en dat het ook mooi is! Ons pand is een test- en showcase. Het is een circulair pand, veel is in het zicht. Daarom hangen straks overal bordjes met tekst en uitleg over het gekozen materiaal, de herkomst en de milieu-impact. Ik vind het ontzettend gaaf dat we hier onze visie echt in de praktijk hebben gebracht. Als ontwerpende bouwer kan je echt het verschil maken, en dat zie je hier."

Gemeentehuis Zuidplas

“Heembouw is een professioneel bedrijf en heeft processen goed op orde. Ons gemeentehuis is binnen de afgesproken kaders en voor op planning opgeleverd. Ik ben tevreden over de samenwerking en het resultaat”

Gemeente Zuidplas

rapportcijfer

8

**“Als ontwerpende
bouwer kunnen
wij écht het
verschil
maken”**

 **Heembouw**

Van duurzaam naar circulair

Duurzaamheid is een breed begrip. Onze visie op duurzaamheid is net zo omvattend: “We zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet, én zijn oprecht gedreven om het beter te doen”. Dit is het kompas voor ons handelen: van het terugdringen van de CO₂ uitstoot van onze huisvesting, bouwplaatsen en wagenpark tot het toepassen van FSC hout (zie pagina 84) en het reduceren en scheiden van afval op de bouw. Ook vanuit onze maatschappelijke initiatieven zoals Resto VanHarte (zie pagina 65) willen we een positieve impact hebben op onze leefomgeving en die van anderen.

Bij Heembouw houden we ook van concreet, en van innovatief. Daarom slaat het begrip circulair ontwerpen en bouwen bij ons aan. In 2019 hebben we de eerste - en belangrijkste - stappen hierin gezet. In 2030 moet 50% van de bouwmaterialen circulair zijn. Daar wachten we niet op. Omdat we als ontwerpende bouwer de hele keten van initiatief en ontwerp tot en met onderhoud en renovatie in huis hebben, kunnen we daarin ook echt het verschil maken.

Circulair volgens Heembouw

We benaderen circulariteit als onderdeel van duurzaamheid, niet als vervanging. Naast duurzaamheidsonderwerpen als energie en ecologie, is circulair bouwen specifiek gericht op het sluiten van de kringloop van materiaalstromen. Dat kan door het werken met hergebruikte materialen, door het toepassen van producten die in de toekomst weer kunnen worden geremonteerd, of door het bouwen met natuurlijke (biobased) materialen die de aarde niet uitputten. Uiteindelijk gaat circulair bouwen over

“Circulair is niet hetzelfde als tweedehands”

een andere mindset. Niet langer bouwen zonder na te denken over de toekomst en wat er aan het eind van de levensfase met een gebouw gebeurt. Als ontwerpende bouwer willen we samen met onze partners circulaire oplossingen aantrekkelijk maken voor de markt. Daarom werken we vanuit de volgende overtuigingen:

- **Circulair is niet hetzelfde als tweedehands**
Een circulair gebouw is een nieuw gebouw, met een nieuw ontwerp. De kwaliteit is net zo goed of zelfs beter dan reguliere bouw.
- **Circulair hoeft niet duurder te zijn**
Niet alles wat circulair is, is duur. Hergebruikte binnenwanden en straatwerk zijn bijvoorbeeld goedkoper dan nieuw. Veel producten zijn nog wel kostbaar vanwege de beperkte schaal waarop ze worden toegepast. Door een slimme mix van circulaire maatregelen in het ontwerp en de planontwikkeling beogen we in prijs-kwaliteit verhouding gelijkwaardig te zijn aan reguliere bouw.
- **Circulair is geen standaardoplossing, maar maatwerk**
Samen met Heembouw Architecten zoeken we voor iedere klant naar de beste oplossing en de optimale combinatie van hergebruik, biobased en remontabel. Het is de klant die bepaalt hoe hij circulariteit terug wil laten komen in zijn project.



Van duurzaam naar circulair: Oogsten van materialen voor hergebruik in andere projecten

We leren door te doen

In 2019 hebben we op verschillende manieren de eerste concrete stappen gezet op het gebied van circulariteit. We leren door gewoon te doen. Een belangrijk wapenfeit is nieuwe huisvesting voor Heembouw Kantoren in Berkel en Rodenrijs. Door Heembouw Architecten geheel vanuit een circulaire, duurzame en gezonde gedachte ontworpen. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van circulaire bouwmaterialen, ook in het interieur. Helemaal bijzonder is dat we daarbij materialen uit onze eigen oogstprojecten in nieuwe projecten toe kunnen passen. Een gesloten kringloop binnen ons eigen bedrijf dus.

“De circulaire ontwerpmatrix van Heembouw Architecten maakt circulariteit voor elke klantvraag concreet”

Een ander praktijkvoorbeeld is een proof of concept van een circulair distributiecentrum, dat wordt ontworpen en gedetailleerd met als doel om tijdens de hele levenscyclus de stromen van materialen én van economische waarde te sluiten. Met dit concept willen we de markt verleiden om dit samen met ons concreet te maken. Een jaar geleden lanceerden we deze ambitie op de Bouwbeurs. Nu zijn we al aan

het testen op projecten en we zijn met klanten in gesprek die een circulair DC willen realiseren.

Om onze klanten vanaf het begin mee te nemen in de complexe wereld van circulair ontwerpen heeft Heembouw Architecten de ‘circulaire ontwerpmatrix’ ontwikkeld. Hiermee kunnen we circulariteit voor iedere klantvraag concreet maken.

Plannen voor de toekomst

We hebben de eerste stap gezet op het gebied van circulair ontwerpen en bouwen. En er zijn er nog veel te nemen. We proberen dingen uit. Wat goed werkt, gaan we verder ontwikkelen en borgen. Wat niet werkt, doen we niet meer. We willen de materie voor 100% beheersen. We merken in de praktijk dat we als ontwerpende bouwer het verschil kunnen maken. Er zijn gelukkig steeds meer partijen in de bouwkolom die het een goed idee vinden om circulair te werken. Tegelijkertijd blijft iedereen vanuit zijn eigen kader denken. Wij zijn gewend om de verbinding te leggen tussen verschillende schakels en de belangen van verschillende partijen samen te brengen. Dat is echt nodig om tot de verandering te komen die we allemaal voor ogen hebben.

Meten is weten

Heembouw breed zetten we ons met elkaar in om een aantal meetbare doelstellingen te realiseren. De CO₂ uitstoot van onze panden en wagenpark is sinds het moment waarop we actief hierop zijn gaan sturen, in 2012, met 63% verminderd. In onze projecten passen we nu voor 99% duurzaam ingekocht hout toe. En 45% van ons bouwafval verlaat gescheiden de bouwplaats.

Afval scheiden op de bouwplaats alleen, vinden we niet voldoende. We gaan ervoor om minder afval te produceren en gaan actief aan de slag om de drie afvalstromen die het meeste milieu-impact hebben, in de komende twee jaar met tenminste 25% te verminderen. In 2019 zijn we gestart met de voorbereiding om inzichtelijk te krijgen wat de top 3 van meest vervuilende bouwafvalstromen is en over welke hoeveelheden we dan praten. Vanaf 2020 gaan we actief op vermindering sturen.

“We gaan ervoor om minder afval te produceren en gaan actief aan de slag met de drie afvalstromen met de meeste milieu-impact”

CO₂ reductie

ton p/mln. omzet

2018: 4,7

2019: 3,9

Afvalscheiding

op de bouwplaats

2018: 45%

2019: 45%

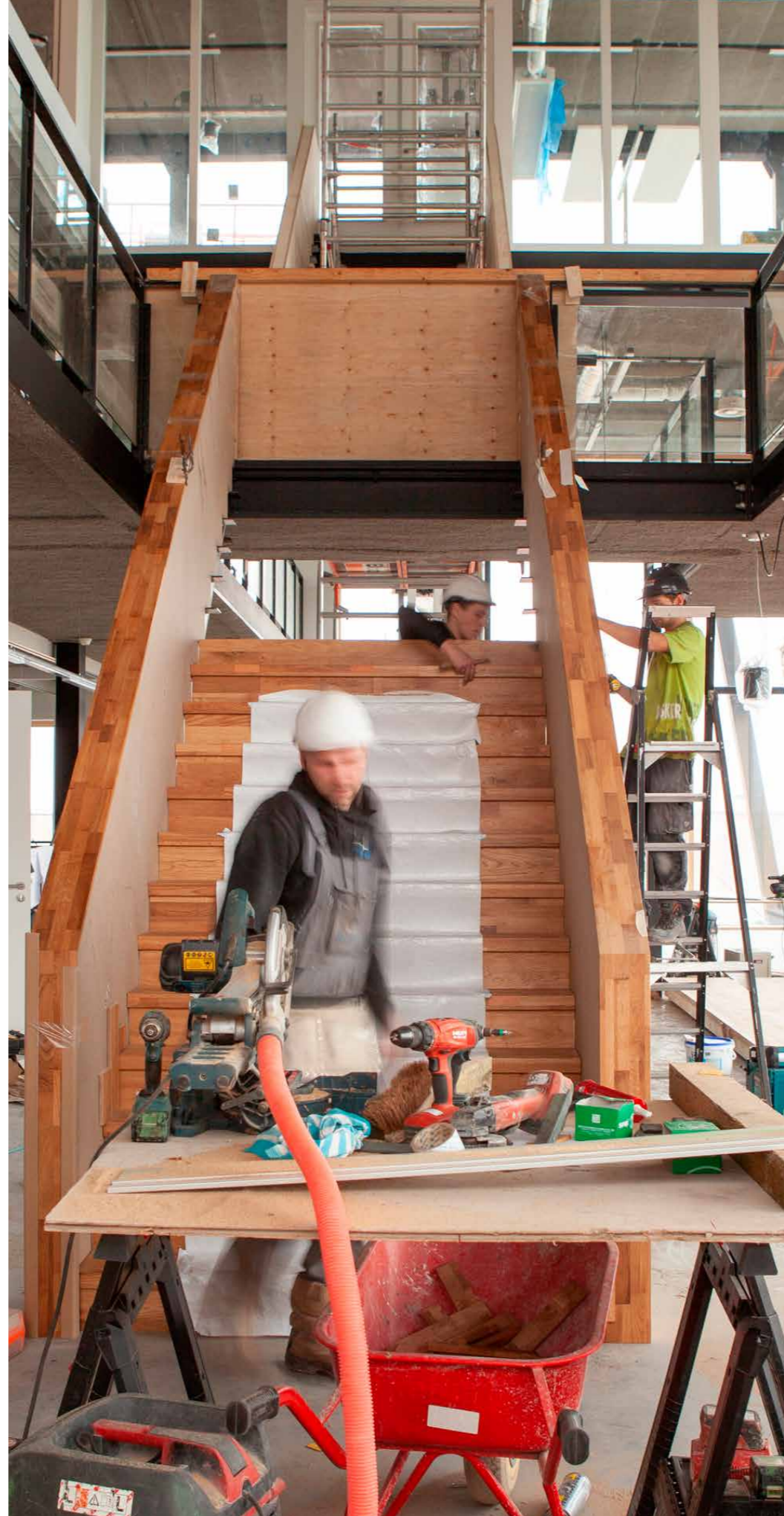
Duurzaam hout

toegepast in onze projecten

2018: 84%

2019: 99%

Voor de trap in de nieuwe huisvesting van Heembouw Kantoren is hout, geoogst in andere projecten, herbruikt.



#TypischHeembouw

“Met de toepassing van circulair beton in de fundering hadden we bij Heembouw Kantoren de wereldprimeur”

Bij de realisatie van haar nieuwe huisvesting, had Heembouw Kantoren in juli 2019 de wereldwijde primeur voor de toepassing van circulair beton “freement” voor de fundering. In de categorie “circulair” is dit circulair beton één van de vijf nominaties voor de Rabobank Innovation Challenge 2020.

Arjan Hogenboom, directeur Heembouw Kantoren:

“Hier hebben we een plek gecreëerd waar wij zelf willen werken. Dat betekent voor ons een gezond en fijn kantoor voor onze medewerkers, dat met verantwoorde producten is gemaakt. We vinden het belangrijk om bij elke stap na te denken of toe te passen materialen wel noodzakelijk zijn en anders met circulaire en/of minder “nieuwe” materialen kan, zoals met dit “freement” beton (zie ook pagina 74).

Wat is freement?

Freement is het cement in circulair beton, dat is gewonnen uit reeds bestaand beton. Dit gebeurt met de zogenaamde “smart liberator”, bedacht door De Rutte Groep en New Horizon, die de drie basis grondstoffen (grind, zand en cement) uit betonpuin kan scheiden. Het betonpuin dat hiervoor gebruikt wordt, wordt geoogst uit de sloop van gebouwen, dat niet vermengd mag worden met andere materialen. Dit beton wordt behandeld op een manier waarbij het oorspronkelijke grind, het zand en zelfs het cement opnieuw beschikbaar maken voor het maken van nieuw beton. Zo wordt 100% van oud beton in nieuw beton verwerkt. Een besparing van tenminste 50% CO₂ en schaarse grondstoffen.

Uitdagingen

Om circulair beton daadwerkelijk toe te kunnen passen, moet een aantal uitdagingen in de keten worden overwonnen. Kan je aantonen dat dit circulair beton de gevraagde kwaliteit heeft, is er voldoende geoogst betonpuin om weer opnieuw beton van te maken en hoe krijg je het beton op de bouwplaats. Circulair beton is gemaakt van hergebruikt cement (freement), zand en grind, die niet het standaard certificeringsproces hebben doorlopen.

“Freement is het cement in circulair beton, dat is gewonnen uit reeds bestaand beton”



Arjan: “Dat betekent dat we de verschillende schakels in de keten zijn langsgeslagen, om te bespreken wat er voor nodig is om het freement toe te kunnen passen, en verschillende tests hebben laten uitvoeren, om aan te tonen dat dit circulaire beton de juiste kwaliteit heeft. Uiteindelijk stonden alle lichten op groen. Met een mobiele betoncentrale, op de bouwplaats is het circulair beton in onze fundering gestort. Op onze eigen renovatieprojecten kiezen we er al voor om materialen te oogsten in plaats van te slopen. Maar wil je freement op brede schaal toepassen, dan is het zaak dat meer partijen voor deze duurzame manier van slopen kiezen om materialen dusdanig te slopen dat hergebruik mogelijk is. Maar niets is onmogelijk, dat hebben we hier laten zien.”



Versillende mensen hebben ons in het verleden geïnspireerd;
hun verhaal en hun visie hebben ons tot nieuwe inzichten gebracht.
In dit jaarverslag drie inspirators aan het woord: architect Fons Verheyen,
professor Henk Volberda en antropologe Jitske Kramer.

**Jitske Kramer: “Wat organisaties
kunnen leren van de antropologie”**



**“Als je niet
weet waar
je vandaan
komt, weet je
ook niet waar
je heen gaat”**



Jitske Kramer

“De toekomst is geworteld in onze geschiedenis”. Dat was het thema van ons jubileumjaar 2019. Verhalen vertellen over waar je vandaan komt en hoe we zijn geworden wat we nu zijn, bestendigen en versterken de gezamenlijke bedrijfscultuur. En vormen het fundament voor de toekomst. Hoe belangrijk dit is, en wat organisaties op dit vlak kunnen leren van vreemde volkeren, legde cultureel antropologe Jitske Kramer onder andere vast in de boeken *Corporate Tribe* en *Deep Democracy*. Boeken die ons hebben geïnspireerd. Roland van Oostrom zocht Jitske Kramer op en had een boeiend gesprek over antropologie en de lessen daaruit voor organisaties en in het bijzonder de onze.

“Waarom mogen de Franse kindertjes later naar bed dan ik?” Jitske Kramer wilde al op jonge leeftijd weten waarom mensen doen wat ze doen. “Tijdens de kampeervakanties vroeger met mijn ouders, legden zij mij uit dat dit late naar bed gaan nu eenmaal iets is wat Fransen doen; dat is cultuur.” Voor mij wierp dat weer nieuwe vragen op: “Waarom is wat hier normaal is, dat ergens anders niet?” Ik stel mijn hele leven eigenlijk al de vraag waarom mensen doen wat ze doen, en wil weten hoe je om gaat met de verschillen, en ervoor zorgt dat iedereen z'n plek heeft. En ik heb die zelfde nieuwsgierigheid bij organisaties.”

Waarom is wat hier normaal is, dat ergens anders niet?

“Cultuur is alles wat geleerd, gedeeld en doorgegeven wordt. Het is belangrijk je culturele roots te kennen, want als je niet weet waar je vandaan komt, weet je ook niet waar je heen gaat. Maar de manier waarop wij cultuur leren, verandert. Mensen zijn minder volgzzaam, zijn hoger opgeleid, er is meer democratie. Voor we naar de dokter gaan, googelen we onze ziektesymptomen en vertellen de huisarts welke ziekte jij denkt dat je hebt. En kinderen leren door alle nieuwe technologie allang niet meer alles van hun ouders. Leiderschap en de definitie van macht zijn veranderd.”

Roland: “Ik geloof ook niet dat je vanuit macht constructief iets kan bereiken; dat geldt in het dagelijks leven maar ook in organisaties. Je moet het samen doen, en goed luisteren naar elkaar. Daarom hebben wij bij het opstellen van ons nieuwe strategisch plan in een aantal sessies ook onze medewerkers betrokken.”

“Cultuur is alles wat geleerd, gedeeld en doorgegeven wordt”



Jitske: "Het is niet meer zo dat één iemand het overwicht heeft en zegt hoe het moet; als leider moet je ook een stap naar achteren kunnen zetten. Leiders zijn nodig om anderen beslissingen te laten nemen. Mensen zijn tribale wezens; we bouwen altijd pikordes. Maar we kunnen niet allemaal bovenop die rots, met leiderschap is niks mis. Goed leiderschap is erop gericht om in teams goede interactie- en besluitvorming te laten plaatsvinden, om het beste uit mensen te halen. Vanuit power & love: harde, duidelijke beslissingen zijn nodig, in combinatie met gevoel, de zachte kant. Cultuurverandering top down werkt niet, de klassieke lijn en peer-groups doorkruisen elkaar. Je kan een mooi bestraat pad aanleggen, maar als de route van a naar b korter is, via het ernaast gelegen grasveld, ontstaat daar toch een olifantenpaadje. Zo werkt het in organisaties ook."

Je moet het samen doen, en goed luisteren naar elkaar

Roland herkent dit: "Daarom is het zo belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan. De kampvuur-gesprekken zoals jij die in jouw boeken beschrijft, dat doen we bij Heembouw in een bepaalde vorm ook. De verbinding zoeken, dat is ook niet voor niets onze belangrijkste kernwaarde." Jitske: "Een mooie kernwaarde, niet direct eentje die je bij een profit organisatie, zoals jullie zijn, terugziet. En goed om te merken dat jullie ontvankelijk zijn om met dit soort dingen als kampvuur gesprekken te werken. Open gesprekken over wat er toe doet, de hitte ingaan. Dat brengt je echt verder."



“Open gesprekken over wat er toe doet, brengen je echt verder”





De leden van de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad, achterste rij v.l.n.r. René Lem, Jeffrey Jacobs, Harmen de Lange, middelste rij v.l.n.r. Jordy de Jong, Eric Schulte, Koos Spitters en Ivan Kennis, voorste rij v.l.n.r. Roy Vliegthart en Ilse Meeuwenoord.

De Gemeenschappelijke Ondernemingsraad in 2019

Het jaar 2019 kende voor de GOR een aantal interessante momenten waarin zij haar inspraak of instemming nadrukkelijk mocht laten gelden. Verder deden zich er nagenoeg geen onvoorziene zaken voor.

De GOR kwam in 2019 meerdere malen bij elkaar met de bestuurder(s) van de onderneming. Eenmaal was dit tevens in de aanwezigheid van een lid van de raad van commissarissen (RvC) en in 2019 was dit de heer Blokhuis, die namens de RvC de bespreking van het financieel jaarverslag bijwoonde. Uiteraard woonde ook financieel directeur Roland van Oostrom deze bespreking bij. Uitvoerig hebben de bestuurders de door de GOR gestelde vragen beantwoord.

Verschillende vaste onderwerpen, zoals de vrije dagen en vakantieregeling 2020-2022, integriteit (jaarverslag vertrouwenspersoon), veiligheid zowel op de bouwplaats als op kantoor en veiligheid op het gebied van ICT (Cybersecurity) passeerden dit jaar de revue. Uiteraard hebben we stilgestaan bij de missie en visie van het nieuwe strategisch plan. Er is ook ruime aandacht geweest voor het mobiliteitsplan (specifiek het leasebeleid) en ook de herziene tantiëmeregeling en beoordelingsnormering zijn besproken. Voor al deze drie elementen liggen mooie nieuwe beleidsdocumenten waar de GOR erg tevreden over is.

Tijdens het laatste overleg van 2019 was er de (voor-)aankondiging van het naderende afscheid van Peter Lammertink als bestuurder en de

bekendmaking van Léon Heddes als zijn opvolger. De GOR verheugt zich op de samenwerking met Léon als voorzitter van de overleggen en bedankt Peter voor de zeer prettige samenwerking gedurende vele jaren.

Halverwege dit jaar zullen er verkiezingen plaatsvinden. In ieder geval zullen er in totaal drie nieuwe leden nodig zijn en uiteraard is er ook ruimte en kans voor meerdere nieuwe leden.

De GOR kijkt met plezier terug op 2019 en ziet uit naar 2020!

Namens de GOR,
Jordy de Jong, voorzitter
René Lem, secretaris

Medezeggenschap Heembouw

Samenstelling ondernemingsraad 2017-2020

Klantgroep Bedrijfsruimten

Koos Spitters (GOR)
Eric Schulte (GOR)
Ivan Kennis (GOR)
Rolf Verdel (OC)
Angelique Dermois (OC)
Wilfred van Zanten (OC)

Klantgroep Kantoren

Jeffrey Jacobs (GOR)
Bart Swart (GOR)
Harmen de Lange (OC)
Ilse de Zeeuw (OC)
Dominique Jongsma (OC)

Klantgroep Wonen

Ilse Meeuwenoord (GOR)
René Lem (GOR, secretaris)
Roy Vliegthart (GOR)
Erik van Doorn (OC)
Rick van der Post (OC)
Deborah Groenewoud (OC)

Heembouw Architecten

Jordy de Jong (GOR, voorzitter)
Iris Kersaan (OC)
Sander Dekker (OC)

Staf

Björn Bouwmeester (OC)
Petra Putker (OC)

GOR = Gemeenschappelijke Ondernemingsraad
OC = Onderdeelscommissie

GOR-leden maken automatisch deel uit van de OC.



Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2019 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. te Roelofarendsveen (Bedragen in €)

Activa		31-12-2019	31-12-2018
Immateriële vaste activa			
Software	1	375.821	419.387
		375.821	419.387
Materiële vaste activa			
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	2	2.111.786	2.007.576
Machines en transportmiddelen		56.722	13.211
Gereedschappen en inventaris		853.529	1.075.041
		3.022.036	3.095.828
Financiële vaste activa			
Deelnemingen	3	5.909.224	8.767.014
		5.909.224	8.767.014
Vorraden			
Grond		-	509.270
Gereed product	4	-	-
Onderhanden werk	5	5.977.164	3.598.286
Grond- en hulpstoffen	6	12.885	14.192
		5.990.049	4.121.748
Vorderingen en vooruitbetaalde kosten			
Debiteuren		19.821.782	17.019.969
Gelieerde maatschappijen	7	935.129	3.095.770
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8	-	-
Pensioenen		-	-
Overige vorderingen en overlopende activa	9	478.723	327.997
		21.235.634	20.443.735
Liquide middelen			
		36.983.657	28.547.234
		73.516.421	65.394.945

Passiva		31-12-2019	31-12-2018
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		441.000	441.000
Agioreserve		2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve		74.703	487.070
Algemene reserve		14.917.839	17.122.818
Resultaat lopend boekjaar		13.035.271	7.260.654
		31.248.483	28.091.212
Vorzieningen			
	10	481.842	266.153
Schulden op korte termijn			
Onderhanden projecten	11	5.041.253	6.589.537
Crediteuren		25.682.819	25.239.284
Gelieerde maatschappijen		2.706.998	10.326
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12	5.675.638	2.786.887
Pensioenen		221.911	33.780
Overige schulden en overlopende passiva	13	2.457.477	2.377.766
		41.786.096	37.037.580
		73.516.421	65.394.945

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2019

Heembouw Holding B.V. te Roelofarendsveen (Bedragen in €)

		2019	2018
Netto omzet	14	217.930.879	181.423.001
Wijziging in voorraad onderhanden werk en gereed product		-/- 203.304	2.560.835
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		365.318	131.064
Som der bedrijfsopbrengsten		218.092.893	184.114.900
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		172.639.980	149.825.119
Lonen en salarissen	15	17.497.691	16.167.523
Sociale lasten (incl. pensioenlasten)		4.270.957	4.080.083
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa		895.475	907.223
Overige bedrijfskosten	16	5.251.498	5.101.354
Som der bedrijfslasten		200.555.601	176.081.302
Bedrijfsresultaat		17.537.292	8.033.598
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	67.855	108.496
Rentelasten en soortgelijke lasten	18	-/- 71.093	-/- 32.540
		-/- 3.238	75.956
Resultaat voor belastingen		17.534.054	8.109.554
Belastingen resultaat	19	4.393.166	2.156.716
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		-/- 105.617	1.307.816
Resultaat na belastingen		13.035.271	7.260.654

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen in €)

		2019	2018
Netto-liquiditeiten per 1 januari		28.547.234	21.621.694
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		17.537.292	8.033.598
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	1, 2	895.475	907.223
Mutaties van voorzieningen	10	2.439	16.422
Mutatie (niet) gerealiseerde waardeveranderingen		-	-
		897.914	923.645
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie handelsvorderingen		-/- 2.801.814	4.956.969
Mutatie overlopende activa	7, 9	2.009.001	2.137.987
Mutatie voorraden en onderhanden projecten	4, 5, 6, 11	-/- 3.416.585	-/- 8.168.195
Mutatie handelsschulden		443.535	10.009.701
Mutatie schuld belastingen en sociale premies	8, 12	443.451	-/- 5.763.536
Mutatie overlopende passiva	13	4.434.937	177.079
		1.112.526	3.350.005
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		19.547.732	12.307.248
Ontvangen interest	9, 17	67.855	108.496
Ontvangen dividend	3	520.000	3.098.852
Betaalde interest	13, 18	-/- 71.093	-/- 32.540
Betaalde winstbelasting	12, 19	-/- 1.947.866	-/- 1.207.324
		-/- 1.431.104	1.967.484
Kasstroom uit operationele activiteiten		18.116.628	14.274.732
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Leningen aan gelieerde maatschappijen		914	1.087
Investerings in immateriële vaste activa	1	-/- 134.300	-/- 24.340
Investerings in materiële vaste activa	2	-/- 643.818	-/- 509.310
Investerings in financiële vaste activa	3	975.000	-/- 2.506.629
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		197.795	-/- 3.039.192
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend aan aandeelhouders		-/- 2.178.000	-/- 2.310.000
Uitkering Interimdividend		-/- 7.700.000	-
Uitkering Agioreserve		-	-/- 2.000.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-/- 9.878.000	-/- 4.310.000
Netto kasstroom		8.436.423	6.925.540
Netto-liquiditeiten per 31 december		36.983.657	28.547.234

Grondslagen voor de consolidatie, de waardering en de bepaling van het resultaat

De enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn opgemaakt volgens de voorschriften van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening is opgesteld in euro's. Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de nominale waarde. De jaarrekening is opgemaakt op 4 maart 2020.

Algemeen

Heembouw Holding B.V. (zetel in Roelofarendsveen, Kamer van Koophandel nummer 28062709) vormt als hoofd van Heembouw Groep samen met haar groeps- en werkmaatschappijen Heembouw Groep. Het doel van Heembouw Groep is het ontwikkelen, ontwerpen, aannemen en uitvoeren van bouwkundige werken. Heembouw Holding B.V. is een 100% deelneming van Heembouw Beheer B.V. Tot Heembouw Groep behoren de volgende vennootschappen:

Naam van de vennootschap	Zetel	Kapitaalbelang
Heembouw Bedrijfsruimten West B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Kantoren B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Amersfoort B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Wonen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Bedrijfsruimte Zuid B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Ontwikkeling Wonen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Architecten B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heegro 3 B.V.	Roelofarendsveen	100%
West-End B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Centrumplan B.V.	Roelofarendsveen	100%
Hepark B.V.	Roelofarendsveen	100%
Verhulstplein B.V.	Roelofarendsveen	100%
HWO Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Bedrijfsruimten Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
HBO Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Beheer West-End B.V.	Roelofarendsveen	66,5% (1)
West-End C.V.	Roelofarendsveen	65,2% (2)
Tripolis Amersfoort B.V.	Harderwijk	50% (3)
Centrumplan Roelofarendsveen V.O.F.	Roelofarendsveen	50% (4)
Conradstaete I B.V.	Roelofarendsveen	49% (5)
VOF Rijndijk 86	Utrecht	50% (6)

(1) Heembouw Deelnemingen B.V. heeft een belang van 66,5% in genoemde B.V. en een aandeel in het resultaat van 66,5%; zeggenschap is 50%.

(2) West-End B.V. heeft een belang van 65,2% in genoemde C.V. en een aandeel in het resultaat van 65,2%; zeggenschap is 50%.

(3) Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten B.V. heeft een belang van 50% in genoemde B.V. en een aandeel in het resultaat van 50%.

(4) Heembouw Centrumplan B.V. heeft een belang van 50% in genoemde V.O.F. en een aandeel in het resultaat van 50%.

(5) Verhulstplein B.V. heeft een belang van 49% in genoemde B.V. en een aandeel in het resultaat van 50%.

(6) HWO Deelnemingen B.V. heeft een belang van 50% in genoemde V.O.F. en een aandeel in het resultaat van 50%.

Sinds 1 september 2019 dragen alle bedrijfsonderdelen de naam Heembouw en heet ons architectenbureau 'Heembouw Architecten'.

In 2019 zijn Heembouw Bedrijfsruimten Deelnemingen B.V. en HBO Deelnemingen B.V. opgericht.

Ten behoeve van bovenstaande groepsmaatschappijen (de 100% belangen), met uitzondering van Heembouw Deelnemingen B.V., Heembouw Centrumplan B.V., Verhulstplein B.V., HWO Deelnemingen B.V., Hepark B.V., Heembouw Bedrijfsruimten Deelnemingen B.V. en HBO Deelnemingen 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.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden opgenomen de financiële gegevens van de vennootschap en haar groepsmaatschappijen per 31 december van het boekjaar. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend. Deelnemingen in samenwerkingsverbanden waarin de aandeelhouders gezamenlijke zeggenschap hebben, worden niet proportioneel geconsolideerd. Voor het boekjaar 2019 betekent dit dat alleen de deelnemingen met 100% belang zijn geconsolideerd. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd evenals de binnen Heembouw Groep gemaakte winsten.

De vennootschappelijke jaarrekening is overeenkomstig artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW opgesteld.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Belangrijkste schattingen en beoordelingen in de jaarrekening

Schattingen en beoordelingen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op in het verleden opgedane ervaring en andere factoren, waaronder verwachtingen ten aanzien van toekomstige gebeurtenissen die zich gelet op de omstandigheden redelijkerwijs kunnen voordoen. Heembouw maakt schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst.

De werkelijkheid kan afwijken van de gemaakte schattingen.

Onderhanden-projectresultaat

Projectopbrengsten en -kosten worden naar rato van de voortgang van de projecten verantwoord voor zover deze op een verantwoorde wijze kunnen worden vastgesteld. De voortgang wordt bepaald op basis van het gereedkomen van een fysiek onderscheidbaar projectdeel (milestones). 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 projectverantwoorde-lijke en het management van de betreffende werkmaatschappij. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces is dat inschattingen worden gemaakt.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien Heembouw Groep op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is, dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten.

De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen nominale waarde.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Waardering

Algemeen

Voor zover niet anders vermeld, worden de op de balans voorkomende posten gewaardeerd tegen de nominale waarde.

(Im)materiële vaste activa

Aanpassingen bedrijfsgebouwen worden gewaardeerd tegen de aanschaffingsprijs c.q. de vervaardigingsprijs verminderd met lineaire afschrijvingen. De afschrijvingen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur.

De overige (im)materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen oorspronkelijke aanschaffingswaarde verminderd met lineaire afschrijvingen die gebaseerd zijn op de verwachte levensduur en berekend zijn over de aanschaffingswaarde. Op investeringen die in de loop van het boekjaar zijn gedaan, wordt tijdsevenredig afgeschreven.

De afschrijvingstermijn ligt voor:

- software op 5 jaar
- aanpassingen bedrijfsgebouwen tussen 5 jaar en 25 jaar
- machines en transportmiddelen tussen 5 en 10 jaar
- gereedschappen en inventaris op 5 jaar
- mobiele telefoons op 2 jaar

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarin de vennootschap invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. Overeenkomstig deze methode worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de vennootschap in de nettovermogenswaarde vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen van Heembouw Groep.

In de winst- en verliesrekening wordt het aandeel van de vennootschap in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover de vennootschap niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten aan haar kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen. Haar aandeel in de rechtstreekse vermogensvermeerderingen en -verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen. Voor deelnemingen met een negatief eigen vermogen wordt, indien nodig en daarvoor aansprakelijkheid bestaat, een voorziening getroffen.

Vorraden

Grond

De waardering van de voorraad grond geschiedt tegen kostprijs of lagere marktwaarde en vindt plaats op basis van marktaanbod en transactiedata. Eind 2019 zijn er geen grondposities.

Gereed product

De waardering van de voorraad gereed product geschiedt tegen kostprijs of lagere marktwaarde. Eind 2019 zijn er geen voorraad gereed product posities.

Onderhanden werk

Dit betreft werken voor eigen risico. De post onderhanden werk is gewaardeerd tegen bestede materiaalkosten, kosten van werk door derden en manuren.

Grond- en hulpstoffen

De waardering van de voorraden grond- en hulpstoffen geschiedt tegen historische inkooprijzen of lagere marktwaarde.

Onderhanden projecten

Dit betreft onderhanden projecten in opdracht van derden. De onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen bestede materiaalkosten, kosten van werk door derden en manuren, vermeerderd met het resultaat naar rato van de voortgang van het project.

Winst wordt genomen vanaf start bouw voor zover projecten of delen hiervan zijn verkocht en voor zover de winst met voldoende mate van zekerheid bepaalbaar is. Voor projecten die naar verwachting zullen worden afgesloten met een negatief resultaat wordt een voorziening getroffen.

Verder bestaat de post onderhanden projecten uit de voor- en achter facturatie met opdrachtgevers en de nog te ontvangen inkoopfacturen van toeleveranciers.

Vorderingen en vooruitbetaalde kosten

Bij de initiële verwerking van vorderingen en vooruitbetaalde kosten worden deze opgenomen tegen reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Deze bedragen hebben betrekking op een periode korter dan één jaar. Alle transacties worden opgenomen op het moment waarop Heembouw Groep de bindende overeenkomst aangaat.

De vorderingen worden na de initiële verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Baten en lasten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt zodra deze aan een derde worden overgedragen of een bijzondere waardevermindering ondergaan, alsmede via het amortisatieproces.

Heembouw Groep beoordeelt op elke balansdatum of een vordering een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Het verlies wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking. De boekwaarde van de vorderingen wordt verlaagd met gebruikmaking van een voorziening wegens oninbaarheid.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, de tegoeden op bankrekeningen en wissels en cheques. Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van Heembouw Groep, worden als financiële vaste activa gerubriceerd. De liquide middelen staan, met uitzondering van de G-rekening, vrij ter beschikking van Heembouw Groep.

Schulden op korte termijn

Bij de initiële opname van schulden op korte termijn worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. De schulden op korte termijn worden na de initiële waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode.

Winst of verlies worden in de winst- en verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

Voorzieningen

Een garantieverplichting die voortkomt uit een gebeurtenis in het verleden wordt (geheel of gedeeltelijk) niet voorzien omdat het bedrag ervan niet met voldoende betrouwbaarheid kan worden vastgesteld (en voor het deel dat wel betrouwbaar kan worden vastgesteld is een bedrag onder de overige schulden opgenomen).

Voorziening voor jubileumuitkering

Betreft een voorziening gevormd voor uitkeringen bij jubilea. De voorziening is in 2015 (actuarieel) herrekend. In 2019 is een indexatie conform de richtlijnen toegepast.

Resultaatbepaling

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Netto omzet

De netto omzet vormt het saldo van de productie van enig jaar tegen opbrengstwaarde, inclusief aan werken in uitvoering toegerekende winsten, naar rato van de voortgang van de verrichte prestatie.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Pensioenen

De vennootschap heeft een pensioenregeling bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid. In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, heeft de vennootschap geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen, anders dan het voldoen van toekomstige premies. Evenmin kunnen de groepsmaatschappijen rechten doen gelden op eventuele overschotten in de fondsen.

Het voorgaande is ook van toepassing op de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling.

Op basis van bovenstaande karakteristieken is het uitgangspunt dat in de verslagperiode de te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds respectievelijk verzekeringsmaatschappij verschuldigde pensioenpremies. De geschatte dekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid per 31 december 2019 bedraagt 114,1% (31-12-18: 113,6%).

Leasing

Heembouw Groep heeft enkel contracten die kwalificeren als operationele lease en daarom worden de leasebetalingen lineair over de leaseperiode ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Renteopbrengsten

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de winst- en verliesrekening verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Belastingen

De verantwoorde belastingen zijn gebaseerd op het geldende tarief rekening houdend met fiscale faciliteiten en verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van activa en passiva.

Voor 2019 is een tarief van 25,0% gehanteerd over het fiscaal resultaat 2019.

Toelichting geconsolideerde balans

(Bedragen in €)

Activazijde	31-12-2019				31-12-2018
Immateriële vaste activa (1)					
	Boekwaarde per 1 januari	Investerings	Afschrijvingen	Boekwaarde	Boekwaarde
Software	419.387	134.300	177.866	375.821	419.387
	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2018	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2018	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2019	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2019	
Software	1.021.471	602.084	1.155.771	779.950	
Materiële vaste activa (2)					
	Boekwaarde per 1 januari	Investerings	Afschrijvingen	Boekwaarde	Boekwaarde
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	2.007.576	408.843	304.634	2.111.786	2.007.576
Machines en transportmiddelen	13.211	54.092	10.582	56.722	13.211
Gereedschappen en inventaris	1.075.041	180.881	402.392	853.529	1.075.041
	3.095.828	643.816	717.608	3.022.036	3.095.828
	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2018	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2018	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2019	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2019	
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	4.126.574	2.118.998	4.535.417	2.423.632	
Machines en transportmiddelen	97.176	83.965	151.268	94.547	
Gereedschappen en inventaris	2.567.082	1.492.041	2.747.963	1.894.434	
	6.790.833	3.695.004	7.434.649	4.412.612	
Financiële vaste activa					
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (3)					
Netto-vermogenswaarde per 1 januari			8.767.014	9.033.938	
Uitkering dividend			-/- 520.000	-/- 3.098.852	
			8.247.014	5.935.086	
Mutatie naar kortlopende vordering			-/- 1.470.424	-	
Inbreng kapitaal			355.000	2.506.629	
Retourstorting kapitaal			-/- 1.330.000	-	
			5.801.590	8.441.715	
Resultaat deelnemingen			-/- 105.616	324.678	
Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen			213.250	621	
Netto-vermogenswaarde per 31 december			5.909.224	8.767.014	

	31-12-2019	31-12-2018
Voorraden		
Gereed product (4) Betreft de aanwezige onverkochte voorraad van reeds opgeleverde projecten.	-	-
Onderhanden werk (5) Bestede kosten minus voorziening	5.977.164	3.598.286
Grond- en hulpstoffen (6) Betreft de per 31 december aanwezige voorraad hout, plaatmateriaal, hang- en sluitwerk, metalen platen en profielen.	12.885	14.192
Vorderingen en vooruitbetaalde kosten		
Gelieerde maatschappijen (7) Dit betreft met name de financiering van samenwerkingsverbanden en deze vorderingen hebben een kortlopend karakter.	935.129	3.095.770
Belastingen en premies sociale verzekeringen (8) Vennootschapsbelasting Sociale verzekeringen Vennootschapsbelasting	-	-
Overige vorderingen en overlopende activa (9) Licenties/onderhoudscontracten software Inkoopbonussen Verzekeringen Leasebedragen Diverse transitorische posten	128.073 191.593 1.180 - 157.877	94.034 115.000 1.217 - 117.746
	478.723	327.997
Liquide middelen		
Vrije rekeningen Geblokkeerde rekeningen	36.339.838 643.819	27.899.294 647.940
Totaalsaldo	36.983.657	28.547.234

Passivazijde

Eigen vermogen

De specificatie en het verloopoverzicht van het eigen vermogen zijn, rekening houdend met RJ 265, opgenomen in de toelichting op de vennootschappelijke balans.

Voorzieningen (10)

De voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

Voorziening voor jubileumuitkeringen

	31-12-2019	31-12-2018
Saldo per 1 januari	133.722	117.300
Dotatie/vrijval lopend boekjaar	2.439	16.422
Saldo per 31 december	136.161	133.722

De voorziening wordt om de vijf jaar actuariael berekend. In 2015 is dit (voor het laatst) gedaan.

De overige jaren wordt er een indexatie toegepast, waarbij ook rekening gehouden wordt met de groei van het aantal personeelsleden. In 2019 is een dotatie van 2% aan de voorziening toegevoegd.

Voorziening voor negatieve waarde deelnemingen

Saldo per 1 januari	132.431	131.810
Toevoegingen	213.250	621
Vermogensstortingen	-	-
Saldo per 31 december	345.681	132.431
Totaal voorzieningen	481.842	266.153

Schulden op korte termijn

Onderhanden projecten (11)

Bestede kosten, geactiveerde marge minus voorziening	-/- 130.849.248	-/- 93.271.474
Gefactureerd op onderhanden projecten	135.890.501	99.861.010
	5.041.253	6.589.537

In de onderhanden projecten per 31 december 2019 is € 0 aan rente geactiveerd (2018: € 0).

De positie Onderhanden projecten per 31 december 2019 bestaat uit projecten met een debetstand van € 1.229.549 (2018: € 323.826) en projecten met een creditstand van € 6.270.802 (2018: € 6.913.362).

Het totaal van de nog te ontvangen facturen bedraagt € 4.152.284 Het totaal van de ontvangen voorschotten bedraagt nihil.

Het totaal van de bedragen die door opdrachtgevers zijn ingehouden op de termijnfacturen indien sprake is van formele ingebrekenstelling bedraagt nihil. Het bedrag inzake geactiveerde uitgaven voor nog niet verrichte prestaties indien en voor zover deze worden gepresenteerd als onderdeel van de onderhanden projecten bedraagt nihil.

Belastingen en premies sociale verzekeringen (12)

Omzetbelasting	1.750.071	1.435.815
Loonbelasting en premieheffing	974.766	851.933
Vennootschapsbelasting	2.933.811	488.511
Sociale verzekeringen	16.990	10.628
	5.675.638	2.786.887

Overige schulden en overlopende passiva (13)

Reservering personeelsgerelateerde kosten	2.116.060	1.813.382
Reservering kosten klachten	-	85.000
Accountants- en advieskosten	73.004	53.504
Verzekeringen	113.604	50.980
Rente	31.822	16.323
Diverse transitorische posten	122.986	358.577
	2.457.477	2.377.767

Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen

	31-12-2019	31-12-2018
Verstekte bankgaranties	13.939.284	10.990.033
Verstekte concerngaranties	368.243	685.086
Leaseverplichtingen voor wagenpark en printers		
Leaseverplichting voor komend boekjaar	1.184.235	1.276.627
Leaseverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	1.601.962	1.641.130
Huurverplichtingen voor huisvesting		
Huurverplichting voor komend boekjaar	768.802	757.025
Huurverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	1.027.436	801.690
Huurverplichting na 5 jaar na balansdatum	2.550.000	
Licenties voor programmatuur		
De verplichting tbv licenties voor komend boekjaar bedraagt	128.073	94.034

■ De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor de afdracht van vennootschapsbelasting van Heembouw Bedrijfsruimten West B.V., Heembouw Amersfoort B.V., Heembouw Bedrijfsruimten Zuid B.V., Heembouw Wonen B.V., Heparck B.V., Heembouw Kantoren B.V., Heembouw Ontwikkeling Wonen B.V., Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten B.V., Heegro 3 B.V., West-End B.V., Heembouw Deelnemingen B.V., Heembouw Centrumplan B.V. en Heembouw Architecten B.V.

■ De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor de afdracht van omzetbelasting van Heembouw Bedrijfsruimten West B.V., Heembouw Amersfoort B.V., Heembouw Bedrijfsruimten Zuid B.V., Heembouw Wonen B.V., Heparck B.V., Heembouw Kantoren B.V., Heembouw Ontwikkeling Wonen B.V., Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten B.V., Heegro 3 B.V., West-End B.V. en Heembouw Architecten B.V.

■ De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor schulden van Heembouw Bedrijfsruimten West B.V., Heembouw Amersfoort B.V., Heembouw Bedrijfsruimten Zuid B.V., Heembouw Wonen B.V., Heembouw Kantoren B.V., Heembouw Ontwikkeling Wonen B.V., Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten B.V., Heegro 3 B.V., West-End B.V. en Heembouw Architecten B.V. In het kader van deze 403-verklaringen zijn deze B.V.'s vrijgesteld van het opmaken van een eigen jaarrekening.

■ Heembouw Centrumplan B.V. is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van Centrumplan Roelofarendsveen V.O.F.

■ HWO Deelnemingen B.V. is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van VOF Rijndijk 86

■ De kredietfaciliteit is een gecommiteerde rekening-courant krediet met ongewijzigde limiet. Voor deze kredietfaciliteit zijn de volgende zekerheden gesteld: verpanding bedrijfsactiva en vorderingen uit aannemingsovereenkomsten.

	31-12-2019	31-12-2018
Door gelieerde maatschappijen aan Heembouw Groep:		
Levering diensten	8.649.807	978.527
Door Heembouw Groep aan gelieerde maatschappijen:		
Levering diensten	178.627	257.983
Levering goederen	3.356.145	3.002.217

Risicobeheer en financiële instrumenten

Algemeen

De primaire financiële instrumenten van Heembouw Groep dienen ter financiering van de operationele activiteiten van Heembouw Groep of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Het beleid van Heembouw Groep is niet te handelen in financiële instrumenten. Heembouw Groep heeft geen valutarisico en een minimaal renterisico. De relevante risico's betreffen het marktrisico en het kredietrisico.

Marktrisico

De financiële prestaties van Heembouw Groep zijn mede afhankelijk van de conjuncturele omstandigheden. De afhankelijkheid van deze omstandigheden wordt beperkt door de verschillende soorten bouwsegmenten waar de vennootschap opereert zoals bedrijfsruimten, kantoren, woningcorporaties en zorginstellingen en woningen.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten. Heembouw Groep heeft stringente procedures opgesteld om de kredietwaardigheid van haar relaties te bepalen.

Tevens heeft Heembouw Groep richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke partij te beperken. Bovendien bewaakt Heembouw Groep voortdurend haar vorderingen en hanteert Heembouw Groep een strikte aanmaningsprocedure. Door de bovenstaande maatregelen en contractuele regelingen is het kredietrisico voor Heembouw Groep beheersbaar. Ter beheersing van dit risico wordt gebruik gemaakt van informatie van erkende instellingen die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Continue bewaking van het kredietrisico vormt onderdeel van het debiteurenbeheer.

Gelieerde maatschappijen

Met de gelieerde maatschappijen partijen Heembouw Beheer B.V., Heevas B.V., Heembouw Visie B.V., Centrumplan Roelofarendsveen V.O.F., Conradstaete I B.V. en West-End C.V. hebben in het boekjaar transacties plaatsgevonden. Dit bestaat uit levering diensten en levering goederen. De transacties zijn gebaseerd op cost-plus methode met uitzondering van de doorbelasting kosten. Deze worden tegen werkelijke kosten doorbelast.

Toelichting geconsolideerde winst- en verliesrekening

(Bedragen in €)

Netto omzet* (14)	2019	2018
Bedrijfsruimten	89.211.000	85.139.000
Kantoren	56.818.000	35.118.000
Woningcorporaties en zorginstellingen	22.218.000	20.402.000
Woningen	45.521.000	40.676.000
Overig	4.163.000	88.000
Totaal netto omzet	217.931.000	181.423.000

De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.

* afgerond op duizenden euro's

Som der bedrijfslasten

Lonen en sociale lasten (15)	2019	2018
Lonen en salarissen	17.497.691	16.167.523
Sociale lasten	2.529.912	2.423.706
Pensioenlasten	1.741.045	1.656.377
Totaal	21.768.648	20.247.606

De personeelsbezetting uitgedrukt in FTE's bedroeg gemiddeld in 2019: 259 (2018: 248)

De samenstelling was als volgt:

Bouwplaatsmedewerkers, inclusief uitvoerders
Kantoormedewerkers

	71	69
	188	179
Totaal	259	248

Overige bedrijfskosten (16)

Huisvestings-/kantoorkosten*	2.467.811	2.417.162
Autokosten**	806.307	757.050
Overige personeelskosten	1.590.720	1.497.837
Overige kosten	386.661	429.305
Totaal	5.251.498	5.101.353

* in de kantoorkosten is in 2019 een bedrag van € 95.000 (2018: € 87.000) aan accountantskosten voor onderzoek van de jaarrekening opgenomen, € 0 (2018: € 1.500) aan kosten voor adviesdiensten op fiscaal gebied uitgevoerd door de accountantsorganisatie en € 550 (2018: € 550) aan kosten voor overige niet-controlediensten uitgevoerd door de accountantsorganisatie.

** in de periode verwerkte leasetermijnen bedragen € 1.575.892 (2018: € 1.540.594). Een deel van de autokosten zijn rechtstreeks toegerekend aan werken.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (17)

Debiteuren	-	15.357
Rente op vordering op gelieerde maatschappij	33.455	73.834
Belastingdienst	-	-
Overig	34.400	19.305
Totaal	67.855	108.495

Rentelasten en soortgelijke lasten (18)

Bankrente	-/- 71.093	-/- 32.540
Overig	-	-
Totaal	-/- 71.093	-/- 32.540

Belastingdruk (19)

	2019		2018	
	in €	in %	in €	in %
Nominale belastingdruk	4.376.196	24,9	2.317.284	24,9
Effect fiscaal niet-aftekbare kosten	16.970	0,1	15.677	0,2
Overige effecten	-	-0,0	-/- 176.245	-1,9
Effectieve belastingdruk	4.393.166	25,0	2.156.716	23,2

Bezoldiging Bestuurders en Commissarissen

In het verslagjaar bedragen de vergoedingen aan bestuurders in totaal € 849.053 (in 2018 € 782.779) en aan commissarissen in totaal € 80.000 (in 2018 € 80.000).

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen belangrijke gebeurtenissen na het einde van het boekjaar plaatsgevonden.

Vennootschappelijke balans per 31 december 2019 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. te Roelofarendsveen (Bedragen in €)

Activa	31-12-2019	31-12-2018
Immateriële vaste activa		
Software	327.186	360.701
	327.186	360.701
Materiële vaste activa		
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	1.548.111	1.729.778
Machines en transportmiddelen	1.275	1.812
Gereedschappen en inventaris	763.118	936.237
	2.312.504	2.667.827
Financiële vaste activa		
Deelnemingen	14.047.165	7.228.537
	14.047.165	7.228.537
Vorderingen en vooruitbetaalde kosten		
Debiteuren	-	700
Groepsmaatschappijen	4.736.531	2.198.413
Gelieerde maatschappijen	1.978	1.750.000
Belastingen en premies sociale verzekeringen	160.529	154.297
Overige vorderingen en overlopende activa	378.581	247.175
	5.277.620	4.350.584
Liquide middelen	13.711.403	15.012.502
	35.675.877	29.620.151

Passiva	31-12-2019	31-12-2018
Eigen vermogen		
Aandelenkapitaal	2 441.000	441.000
Agioreserve	3 2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve	4 74.703	487.070
Algemene reserve	5 14.917.839	17.122.818
Resultaat lopend boekjaar	13.035.271	7.260.654
	31.248.483	28.091.212
Vorzieningen		
Jubileumuitkeringen	136.161	133.722
Negatieve waarde deelnemingen	6 344.159	-
	480.320	133.722
Schulden op korte termijn		
Onderhanden projecten	233.421	368.783
Crediteuren	252.466	262.009
Groepsmaatschappijen	121.997	1.047
Gelieerde maatschappijen	0	10.326
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.028.752	518.720
Overige schulden en overlopende passiva	310.439	234.333
	3.947.074	1.395.217
	35.675.877	29.620.151

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening 2019

Heembouw Holding B.V. te Roelofarendsveen (Bedragen in €)

	2019	2018
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	13.485.006	7.993.675
Overige baten en lasten na belastingen	-/- 449.735	-/- 733.020
Resultaat na belastingen	13.035.271	7.260.654

Toelichting vennootschappelijke balans

(Bedragen in €)

De vennootschappelijke waarderingsgrondslagen zijn gelijk aan de geconsolideerde waarderingsgrondslagen. Voor de toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening. Aanvullend volgen hier nog enkele specificaties.

Activazijde

Financiële vaste activa

Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (1)

Netto-vermogenswaarde per 1 januari

Uitkering dividend

Resultaat deelnemingen

Aanpassing voor groepsresultaat

Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen

Netto-vermogenswaarde per 31 december

	31-12-2019	31-12-2019
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (1)	7.228.537	7.218.161
Netto-vermogenswaarde per 1 januari	-/- 7.010.537	-/- 6.909.377
Uitkering dividend	218.000	308.784
Resultaat deelnemingen	13.485.006	7.993.675
Aanpassing voor groepsresultaat	-	-/- 983.138
Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen	344.159	-/- 90.784
Netto-vermogenswaarde per 31 december	14.047.165	7.228.537

Passivazijde

Eigen vermogen

Aandelenkapitaal (2)

Maatschappelijk kapitaal

waarvan niet geplaatst

Het geplaatste kapitaal bestaat uit 882 gewone aandelen á € 500.

Agioreserve (3)

Saldo per 31 december

Betreft het boven de nominale waarde gestorte bedrag op het aandelenkapitaal.

Wettelijke reserve (4)

Saldo per 1 januari

Resultaat deelnemingen

Uitgekeerd dividend

Saldo per 31 december

De wettelijke reserve heeft betrekking op de onverdeelde winst van de deelnemingen waar Heembouw geen meerderheidsbelang in heeft en daardoor niet zonder beperkingen uitkeringen van dit vermogen kan bewerkstelligen.

Algemene reserve (5)

Saldo per 1 januari

Uitkering slotdividend vorig boekjaar

Uitkering interim dividend

Mutatie wettelijke reserve ingehouden winst deelnemingen

Toevoeging winst vorig boekjaar

Saldo per 31 december

Resultaatbestemming

Het resultaat over het boekjaar 2019 ad € 13.035.271 staat overeenkomstig de bepalingen van de statuten ter beschikking van de algemene vergadering. De directie stelt voor om het resultaat boekjaar van € 13.035.271 toe te voegen aan de algemene reserve. Tevens stelt de directie voor om een dividend uit te keren van € 5.335.000.

Voorzieningen

Voorziening negatieve waarde deelnemingen (6)

Saldo per 1 januari

Toevoegingen

Vermogensstortingen

Saldo per 31 december

De voorziening negatieve waarde deelnemingen heeft betrekking op de negatieve netto vermogenswaarde van deelnemingen voor zover de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor de schulden van de betreffende deelnemingen.

De vennootschap heeft geen werknemers in dienst.

31-12-2019 **31-12-2018**

Aandelenkapitaal (2)	2.000.000	2.000.000
Maatschappelijk kapitaal waarvan niet geplaatst	-/- 1.559.000	-/- 1.559.000

441.000 **441.000**

2.779.670 **2.779.670**

487.070 3.159.687

107.633 325.299

-/- 520.000 -/- 2.997.916

74.703 **487.070**

17.122.818 10.985.514

-/- 2.178.000 -/- 2.310.000

-/- 7.700.000 -

412.367 2.672.617

7.260.654 5.774.686

14.917.839 **17.122.818**

- 90.784

344.159 -

- -/- 90.784

344.159 **-**

Overige gegevens

Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

Artikel 27 van de statuten vermeldt:

De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald, alsmede tot vaststelling van uitkeringen uit de winst of de reserves voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

Roelofarendsveen, 4 maart 2020

Directie:

P.J. Lammertink

R.P.M. van Oostrom

L.J. Heddes

Raad van Commissarissen:

J.G. Blokhuis

M.A.P. Huysmans

G.A. Witzel

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding B.V.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Heembouw Holding B.V. te Roelofarendsveen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heembouw Holding B.V. op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Heembouw Holding B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag 2019;
- Wonen
- Kengetallen;
- Bericht Raad van Commissarissen;
- Bedrijfsruimten;
- Menselijk kapitaal;
- Kantoren;
- Duurzaamheid;
- Verslag Gemeenschappelijke ondernemingsraad 2019.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de directie en de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Alphen a/d Rijn, 4 maart 2020

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,
drs. M. Wijnans RA MFSME w.g.

GRI-G3 index toepassingsniveau C

Visie en strategie	pagina	Economische indicatoren	pagina
1.1: Visie en strategie	12-21	EC1: Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd waaronder omzet, inkomsten, operationele kosten en maatschappelijke investeringen	35, 96-115
1.2: Verklaring van de Holding Directie	12-21	EC3: Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie	96-115
Profiel		EC7: Procedures voor lokale personeelwerving	58-59, 62-63
2.1: Naam van de organisatie	100	Milieu indicatoren	
2.2: Producten en diensten	100	EN7: Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik	12-21, 82-84
2.3: Operationele structuur	100	EN18: Initiatieven en realisatie emissie van broeikasgassen	82-84
2.4: Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	21,100	Arbidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk	
2.5: Landen van vestiging	100,110	LA1: Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	62-63
2.6: Eigendomsstructuur en rechtsvorm	100	LA4: Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	62
2.7: Markten	12-21, 100, 110	LA7: Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers	63-64
2.8: Omvang van de organisatie	35, 62	LA11: Programma's voor competentie management en levenslang leren	58-61
2.9: Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom	n.v.t.		
2.10: Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend	85		
Reikwijdte van het verslag			
3.1: Verslagperiode	118-119		
3.2: Datum van het meest recente verslag	21, 39, 118-119		
3.3: Verslaggevingscyclus	118-119		
3.4: Contactgegevens voor verdere informatie	omslag		
3.5: Proces inhoud verslag	118-119		
3.6: Afbakening van het verslag	118-119		
3.7: Afbakening beperkingen	96-115		
3.8: Basis voor verslaglegging over samenwerkingsverbanden	100-102,108-109		
3.11: Beïnvloedende factoren voor de vergelijkbaarheid tussen verslagperiodes	n.v.t.		
3.12: Management disclosure	n.v.t.		
Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid			
4.1: Bestuursstructuur	36-37, 39		
4.2: Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	36-37		
4.3: Onafhankelijke leden van de Raad van Commissarissen	37		
4.4: Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers om aanbevelingen te doen aan het hoogste bestuurslichaam	39, 92-93		
4.8: Intern ontwikkelde missie- of beginselverklaringen, gedragscodes en uitgangspunten die van belang zijn voor de economische, milieugerelateerde en sociale prestaties, met vermelding van de mate van uitvoering ervan	2-21, 58-65, 82-84		
4.14 -4.16: Belanghebbenden	12-21		



80
SINDS 1939

 **Heembouw**

De Lasso-Zuid 22
Postbus 30
2370 AA Roelofarendsveen
heembouw.nl