



Heembouw

Jaarverslag

20

23

Wij creëren plekken  
waar mensen  
willen zijn

<b>Over dit verslag</b>	<b>3</b>
<b>Bestuursverslag 2023</b>	<b>5</b>
Heembouw in 2023	6
<b>Kengetallen</b>	<b>35</b>
<b>Bericht namens de RvC 2023</b>	<b>37</b>
<b>Bestuur van de organisatie</b>	<b>40</b>
<b>Raad van Commissarissen</b>	<b>42</b>
<b>Gemeenschappelijke Ondernemingsraad</b>	<b>44</b>
<b>Innovatie en Technologie</b>	<b>48</b>
<b>Heembouw en CSR</b>	<b>51</b>
Mens en Maatschappij (S)	56
Medewerkersonderzoek	59
Personeelsbezetting, instroom en verloop	63
Veiligheid en verzuim	66
Stages en afstuderen	68
Jubilea en pensioen	69
Klanten en eindgebruikers	70
Partners & leveranciers	72
Milieu en Omgeving (E)	73
Governance (G)	77
<b>Jaarrekening</b>	<b>80</b>
Geconsolideerde balans	80
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	82
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	83
Grondslagen voor de consolidatie, de waardering en de bepaling van het resultaat	84
Toelichting geconsolideerde balans	91
Toelichting geconsolideerde winst- en verliesrekening	96
Vennootschappelijke balans	98
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	100
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	101
Overige gegevens	103
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	104
<b>GRI-inhoudsindex</b>	<b>111</b>
<b>Colofon</b>	<b>115</b>



# Over dit verslag

---

Jaarverslag 2023

# Samen zijn we Heembouw, samen maken we Heembouw

In ons nieuwe strategisch plan 2024 | 2026 trekken we de conclusie: verandering is de enige constante. Een waarheid als een koe, wanneer we terugblikken op 2023 en de jaren daarvoor. De COVID pandemie lijkt een eeuwigheid geleden, diverse oorlogen houden ons sindsdien dagelijks bezig. Er is sprake van politieke instabiliteit, wat niet echt helpt in een sterk veranderende wereld waar grote vraagstukken over bijvoorbeeld ons klimaat, steeds nijpender worden. In onze markt voelen we daar dagelijks de gevolgen van. Zeker ook in het afgelopen jaar.

We weten echter dat verandering ook kansen creëert. Dat hebben we de laatste jaren ook nadrukkelijk ervaren. Juist met onze integrale aanpak als ontwerpende bouwer, kunnen we een antwoord bieden op de uitdagingen waar de bouw voor staat. Ondanks alle turbulentie kijken we met een goed gevoel terug op 2023. Onze klanten zijn meer dan tevreden, onze medewerkers bevlogen als altijd en ook het zakelijke succes is, ondanks de nadelige effecten van de hoge inflatie, niet uitgebleven. In 2023 waren we, voor de derde keer op rij, beste werkgever in de bouw en infra. En als kers op de taart zijn we door Cobouw uitgeroepen tot best presterende bouwer van 2022. Ook de vooruitzichten voor 2024, het jaar waarin Heembouw 85 jaar wordt, zijn gezond te noemen.

Het goed kunnen omgaan met verandering heeft alles te maken met zaken die ons juist veel stabiliteit geven. Onze krachtige cultuur, klantgerichte benadering, ondernemerschap, innovatief vermogen en onze onderscheidende filosofie van de ontwerpende bouwer. Op de basis die Ruud van Berkel, als grondlegger van Heembouw, in het verleden heeft gelegd, ontwikkelen wij onszelf ieder jaar weer verder.

We zijn trots op de resultaten van 2023. Een prachtige prestatie van een club van ruim 300 betrokken Heembouwers. Die in spannende tijden vasthouden aan onze koers, werken aan een positieve impact op mensen, leefomgeving en natuur. Sommige net begonnen, anderen doen dat al ruim 50 jaar! Samen zijn we in 2023 succesvol geweest. Samen kijken we met vertrouwen vooruit. Samen zijn we Heembouw, samen maken we Heembouw.

Namens de groepsdirectie,

*Léon Heddes*



# Bestuursverslag 2023

Jaarverslag 2023

# Positieve impact vanuit de kracht van onze cultuur

Het zijn turbulente tijden. De situatie in de wereld is op zijn minst onrustig te noemen, met verschillende geopolitieke spanningen en conflicten. Ook in eigen land hebben we te maken met de nodige uitdagingen, mede door het sterk versnipperde politieke en maatschappelijke speelveld. Met onder andere grote vraagstukken op het gebied van milieu en natuur en complexe wet- en regelgeving, terwijl de markt, mede door hoge inflatie en stijgende rentes, voortdurend verandert. Dit alles heeft vanzelfsprekend ook op Heembouw invloed gehad. Toch kunnen we tevreden zijn over onze prestaties in 2023.

Met veel energie, creativiteit en overtuiging om met elkaar de schouders eronder te zetten, hebben we deze uitdagingen het hoofd geboden. De omzet is met €221 miljoen op een goed niveau gebleven, met een mooi rendement van 5,4%. Ons gemiddeld cijfer voor klant- en gebruikerstevredenheid ligt ook dit jaar op een hoog niveau van boven de 8,5. Ook de scores voor medewerkers bevlogen- en betrokkenheid blijven onverminderd hoog. In 2023 werden we, voor het derde jaar op rij, uitgeroepen tot **beste werkgever** in de bouw en infra.

In 2023 kregen we ook de **Cobouw award** voor best presterende bouwonderneming. Heembouw heeft al jaren een vaste plek in de Cobouw 50 van meest toonaangevende bouwondernemingen, met een piek in 2022. Voor ons een jaar, waarin alles samenkwam, op het gebied van projecten, omzet en resultaat. Wij zien de Cobouw award als mooie waardering voor onze lange termijn visie als ontwerpende bouwer en familiebedrijf. Altijd gaan voor kwaliteit, de hoogste klantwaarde én de hoogste medewerkerstevredenheid. Zakelijk succes volgt dan haast als vanzelf.



# Heembouw in 2023

## Algemeen

We hebben de invloed van de dynamische en complexe omgeving duidelijk gemerkt. Onze drie klantgroepen -Bedrijfsruimten, Kantoren en Wonen- hebben de praktische gevolgen hiervan in meer of mindere mate ondervonden en kregen te maken met uitstel van besluitvorming en doorschuiven van projecten.

Daardoor hebben we meer inspanningen moeten verrichten om onze projecten goed te kunnen voorbereiden en uit te voeren. Dit zal de eerstkomende jaren nog niet echt veranderen. Onze successen uit het verleden geven ons een solide basis. In combinatie met een sterk en hoog betrokken team en een krachtige cultuur, zorgt dit ervoor dat we snel en flexibel kunnen inspelen op dergelijke veranderende marktomstandigheden. Dat verdient een groot compliment voor alle collega's, maar ook voor de (strategische) partners, waarmee we samenwerken.

## Jaar van de strategie

We hebben ons strategisch plan tot 2024 afgerond, waarbij we nagenoeg alle doelstellingen hebben gerealiseerd. Ons nieuwe strategisch plan tot 2026 is gemaakt tegen de achtergrond van de continu veranderende wereld. We houden vast aan onze koers, en blijven investeren in mensen, kennis, duurzaamheid, innovatie en technologie. Waarbij we een positieve impact willen maken op mensen, hun leefomgeving en de natuur. Dit heeft geresulteerd in een strategisch plan, waarin we met onze ambities weer een stap verder gaan op de reeds ingeslagen weg. Met stevige doelstellingen op de genoemde gebieden.

Hierbij anticiperen we in 2023 voor het eerst op de CSRD wet- en regelgeving (Corporate Sustainability Reporting Directive), waarmee door Heembouw een start is gemaakt in relatie tot de uiteindelijk volledige implementatie van de CSRD in onze verslaggeving. En waarbij het boekjaar 2025, in ons geval, het eerste verplichte jaar is, waarin we volledig aan deze regelgeving moeten voldoen. [Verderop lichten we de CSRD nader toe.](#)

We hebben onze collega's weer nadrukkelijk betrokken bij de afronding van het nieuwe strategisch plan, en zijn tot een gedragen strategie gekomen waar alle collega's zich aan committeren en voor inzetten. Onze (strategische) partners en leveranciers spelen een cruciale rol om onze strategische doelen op het gebied van duurzaamheid, innovatie en technologie te realiseren. Daarom hebben we regelmatig overleg en houden we gezamenlijke kennissessies om tot concretisering van een gezamenlijke aanpak te komen en de gedeelde ambities waar te kunnen maken.

Afgelopen jaar is de **Ruud van Berkel Award** gelanceerd. Met deze jaarlijks uit te reiken award biedt Heembouw ruimte voor jong talent om baanbrekende ideeën op het gebied van innovatie en of architectuur te ontwerpen en te realiseren. De eerste editie kende maar liefst 33 inzendingen. De winnaar werd bekend gemaakt op het Stadmakercongres van AIR Rotterdam.

# Klantgroep Bedrijfsruimten

## Bedrijfsruimten in 2023

De klantgroep Bedrijfsruimten is erin geslaagd de omzet op een hoog niveau te houden, en kende een goed project- en ontwikkelresultaat. De projecten die we samen met **Stellar Development** creëren en realiseren, hebben hierin eveneens een substantieel aandeel. Deze succesvolle samenwerking leidt tot de ontwikkeling van onderscheidende projecten, met name op het gebied van natuurinclusief ontwerpen en bouwen en de toepassing van nieuwe technologie.

Zo werd het natuurscherm van 1 kilometer lang en 15 meter hoog bij **Ara Almelo** parametrisch ontworpen en is deze logistieke bestemming voorzien van een 'ready for use' licht- en datanetwerk, zodat elke gebruiker direct zijn bedrijfsnetwerk kan aansluiten.

Met ons track record van natuurinclusief ontwerpen en bouwen worden we regelmatig gevraagd mee te denken over de verduurzaming van de bestaande voorraad bedrijfsgebouwen en de revitalisering van verouderde bedrijventerreinen.

De congestie op het elektriciteitsnetwerk zorgt ervoor dat nieuwbouw op veel plekken voorlopig niet zonder meer mogelijk is. Dit daagt uit tot het zoeken van innovatieve alternatieven, en zo hebben we samen met een aantal strategische partners en opdrachtgevers, de eerste stappen gezet richting 'off grid' oplossingen. Ook stimuleert het om nog kritischer te onderzoeken of energiegebruik van de gebouwen verder kan worden gereduceerd.

### Projecten Bedrijfsruimten 2023

De klantgroep Bedrijfsruimten richt zich op de segmenten Logistiek & Groothandel en de Maakindustrie. Er is nu echter nog sprake van enige onbalans tussen deze segmenten, met een groter aandeel logistieke projecten. Als ontwerpende bouwer zetten we de komende jaren nadrukkelijker in op de kennisintensieve maakindustrie, om een beter evenwicht te krijgen in de orderportefeuille van de klantgroep Bedrijfsruimten.





## Nabuurs Osdorp

Stadsdistributiecentrum voor gebruiker ABInbev  
Nabuurs Logistiek | Heembouw Architecten

*"Heembouw is een zeer professionele bouwer en architect die in staat is om de verdozing van Nederland een andere draai te geven door fraaie ontwerpen die geïntegreerd worden in de omgeving. De bouwafdeling heeft sterke teams met professionele processen die leiden tot probleemloze bouwtrajecten."*

*Ad Nabuurs, New Development Director - Nabuurs*

[Bekijk project](#)



De succesvolle samenwerking met **Nabuurs Logistiek** is voortgezet. In 2023 leverden we voor deze klant het nieuwe stadsdistributiecentrum voor **ABInbev** in Osdorp en een nieuw DC in Haps op, dat is aangekocht door Aberdeen. In Haps zijn we voor Nabuurs gestart met de realisatie van nog een distributiecentrum, voor huurder **Foot Locker**. Ook voor **ID Logistics** mochten we weer aan het werk. In den Bosch realiseerden we een uitbreiding van het bestaande DC. In Hellevoetsluis konden we na de nodige vertraging beginnen met de realisatie van **Rotterdam Logistics Park** in opdracht van **Delta Development**, wat inmiddels is opgeleverd. In Dinteloord nadert de nieuwe machinefabriek voor Steketee, in opdracht van **Lemken Steketee**, de voltooiing. Dat geldt ook voor **DC de Loeten** in Amstelveen, dat we bouwen in opdracht van Ringmeer/NES Vastgoed en P3.

Eind 2023 zijn we in Alkmaar gestart met de uitbreiding en verduurzaming van het bestaande pand van **Pluripharm**. In het eerste kwartaal van 2024 gaat de eerste paal de grond in voor een nieuwe locatie voor huurder **Loods 5**, in opdracht van Sunrise Real Estate en gaan we van start met de uitbreiding van het bestaande pand van **Vomar**. Met projecten voor **Holland Food Service**, onze vaste opdrachtgever **DokVast** en enkele ontwikkelingen in voorbereiding voor Stellar Development, heeft de portefeuille voor 2024 en daarna een mooie basis.

# Klantgroep Wonen

## Wonen in 2023

Ook bij de klantgroep Wonen is de invloed van de complexe en dynamische omgeving merkbaar geweest, zowel aan de renovatie als nieuwbouw kant. Dit heeft duidelijk invloed gehad op het omzetsniveau van deze klantgroep in 2023. Het heeft ons er niet van weerhouden stevig te investeren in de verdere professionalisering van de organisatie, om op verantwoorde wijze de gewenste groei verder vorm te kunnen geven. De orderportefeuille voor de komende jaren is robuuster geworden, onder andere door de meerjarige samenwerkingsovereenkomsten met een groot aantal woningcorporaties.

De vraag naar woningen blijft onverminderd hoog. Door onder andere het politieke klimaat, de complexe verhouding tussen provincie en gemeenten en de regulering van de huurmarkt, blijft de productie echter nog achter. Desondanks kregen we de opdracht voor de volgende fase van het project '**De Brinck**' in het historische centrum van Haarlem. Hier transformeren we in opdracht van Ludwig Vastgoed en Kensington 1 BV de voormalige Brinkmann Passage, gelegen aan de Grote Markt in Haarlem, van commercieel vastgoed naar een woongebouw met 100 nieuwe high-end appartementen. Dit legt weer een mooie eerste basis voor de komende drie jaar.

## Projecten Wonen 2023

De nieuwe waterrijke woonwijk **Nieuw Rein**, in Hazerswoude Rijndijk, die we samen met Wilma Wonen ontwikkelen en realiseren, is eind 2023 opgeleverd. Dat geldt ook voor de 53 duurzame eengezinswoningen die we hebben ontwikkeld in de **Singelbuurt** in Zoetermeer. Een aantal van deze woningen, die allemaal door Heembouw Architecten zijn ontworpen, zijn volledig in hout uitgevoerd. Op de aanpalende kavel realiseren we 67 sociale huurwoningen voor corporatie Vidomes en verderop in de wijk nog eens 84 appartementen voor dezelfde corporatie. We zijn trots op de hoge kwaliteit van onze woningen, met gemiddeld nog geen twee opleverpunten per woning.

"Wat Caroline als architect voor het project heeft gedaan was echt heel goed. In dit ontwerp worden de twee stijlen van de oude en nieuwe stad, waar dit project tussenin ligt, mooi overbrugd."

*Verduurzaming 75 woningen Molenstraat e.o. Leiden voortraject Klantcijfer 9 | Sjoerd Harleman – Woningcorporatie de Sleutels*

Ondanks de dalende energieprijzen, is de vraag naar verduurzamingsprojecten voor de corporatiesector onverminderd groot; de prestatieafspraken tussen de landelijke overheid en de corporatiesector dragen hier ook aan bij. We verwachten ook de komende jaren verdere groei in dit klantsegment en voorzien daarmee een groeiende portefeuille voor 2024 en daaropvolgende jaren. Afgelopen jaar zijn we onder andere gestart met de **verduurzaming van 269 portiekwoningen** voor **woningbedrijf Velsen** in IJmuiden. Omdat dit vlakbij een Natura 2000 gebied ligt, werken we hier emissie-arm. Een mooie proeftuin, waar we veel van leren en kunnen meenemen

voor volgende projecten. In Delft rondden we de verduurzaming van de 196 appartementen van de **Mozartflat** af, voor corporatie **Woonbron**. En ook project **Molenstraat** in Leiden voor corporatie **de Sleutels**, de energetische verbetering en groot onderhoud van 75 woningen, is inmiddels afgerond. We zien ook, dat er op steeds meer van onze projecten, zowel in de nieuwbouw als transformatie- en renovatiemarkt, aandacht komt voor natuurinclusiviteit. Een mooie ontwikkeling, die we samen met Heembouw Architecten oppakken.



## Mozartflat Delft

Energetische verbetering 196 appartementen | Woningcorporatie Woonbron | Heembouw Architecten

[Bekijk project](#)



In december 2023 zijn diverse renovatie- en verduurzamingsopgaven, na een langdurige planontwikkelingsfase, in opdracht gegeven voor corporatie **Czas** in IJsselstein en **woningstichting Willibrordus** in Wassenaar. Ook hebben we het draagvlak behaald voor project **Rottekwartier**, de verduurzaming van 406 woningen voor corporatie **Havensteder**, één van de corporaties waarmee we een langdurige samenwerkingsovereenkomst hebben. Een mooie opmaat voor de overige projecten in ketensamenwerking met Havensteder. In het kader van

de ketensamenwerking met corporatie Woonbron, ook uit Rotterdam, zijn de projecten voor de komende drie jaar bepaald en zijn we tevens bezig met de voorbereiding van projecten die na 2025 gaan starten. Verder heeft Woonbron ons benaderd om de F en G-label woningen in kleine series te gaan verduurzamen. We verwachten dat meer corporaties dit voorbeeld gaan volgen. Binnen de zorgsector hebben we een overeenkomst getekend voor de verbouwing van vijf Herbergierslocaties in Zuid-Holland. Bij een toenemend aantal verbouw en renovatie-opgaven werken we samen met onze eigen architecten, een mooie ontwikkeling.

# Klantgroep Kantoren

## Kantoren in 2023

De invloed van het doorschuiven van projecten was voor Kantoren, als kleinste klantgroep, het meest voelbaar in zowel omzet als resultaat. Mede als gevolg van de eerder genoemde weerbarstigheid in de markt, werden verschillende projecten uitgesteld of gingen helemaal niet door. Deze ongewenste 'pas op de plaats' hebben we gebruikt om onze klantbenadering verder aan te scherpen.

In lijn met het nieuwe strategisch plan van de Heembouw Groep, heeft dit geresulteerd in een stevige visie op het ontwikkelen en creëren van duurzame, gezonde en betekenisvolle werkomgevingen. Gericht op klanten die, net als wij, positieve impact willen maken, en dat tot uitdrukking willen brengen in hun eigen huisvesting. Daarnaast is het commercieel team versterkt. Hiermee is de beweging in gang gezet, en dat blijkt ook uit de ontwikkeling van de portefeuille van deze klantgroep, om de omzet volgend jaar terug te brengen naar het gewenste niveau en volume.

"Derde keer dat Vink een bouwtraject doet met Heembouw en dat zegt wel voldoende. En weer tot volle tevredenheid."

*Vink Installatiegroep BV | Klantcijfer 9,0*

## Projecten Kantoren 2023

In 2023 hebben we een aantal mooie klanten aan ons weten te binden. We zijn weer aan het werk voor **TNO** en **Centre Court**. In Scheveningen zijn we bezig met de renovatie van het bekende **Badhotel**. En in Amsterdam zijn we inmiddels volop bezig met een grootschalige renovatie en verbouwing van het hotel voor het **Koninklijk Instituut voor de Tropen** in Amsterdam. In Badhoevedorp hebben we voor de **VNV** de verbouwing van hun hoofdkantoor gerealiseerd. Daarnaast rondden we in het Kauwgomballenkwartier de nieuwbouw voor de **NBA** in opdracht van Metallized & Amsterdamse Hogeschool voor de kunsten af, net als de renovatie van het hoofdkantoor van Lidl in Huizen. Samen met Heembouw Architecten gingen we voor zowel de exterieur als interieur opgave voor onze strategische partner **Vink Installaties** aan de slag, met als resultaat dat we hun hoofdkantoor in Roelofarendsveen hebben gemoderniseerd én uitgebreid. In Hazerswoude Dorp leverden we begin 2023 de nieuwbouw voor **Vermeulen Groep** op. Verder werd het kantoor van **TBV Wonen** in Tilburg verbouwd en hebben we weer verschillende werkzaamheden uitgevoerd voor **WTC Schiphol**, waarvoor we een vaste samenwerkingspartner zijn.

Met verschillende ontwerpende bouwer projecten in voorbereiding, voor strategische partners Lomans en Hilti, Willems Vastgoedbedrijf en onze eigen ontwikkeling **Lake View Offices** in Utrecht, is een goede basis gecreëerd voor de omzet voor 2024 en 2025.



## TBV Wonen

Renovatie en verduurzaming hoofdkantoor TBV Wonen | Quadrant4

[Bekijk project](#)

# Heembouw Architecten

## Heembouw Architecten in 2023

Het gelijkmatig verdelen van de projecten over het gehele jaar was in 2023 een belangrijk punt van aandacht voor Heembouw Architecten. De veranderende markt, en diverse projecten die doorschuiven en vertragen, hebben gezorgd voor toenemende druk op de organisatie, waardoor er veel gebruik is gemaakt van een flexibele schil. Dit heeft een nadelige invloed gehad op het resultaat van Heembouw Architecten.

Deze uitdaging daargelaten, is op verschillende thema's een sterke stap gezet in strategische doelen. Bij onze projecten is natuurinclusief een dragend thema geworden. Bij alle klantgroepen zien we dit terug. Mooie voorbeelden zijn de **Singelbuurt in Zoetermeer**, een natuurinclusief ontworpen woonwijk, waar we veel hebben gedaan aan klimaatadaptatie en biodiversiteit en daarnaast onze projecten voor Stellar Development, waar natuur één van de dragende pijlers is. De kennis van het parametrisch ontworpen natuurscherm voor **Ara Almelo**, hebben we verder ontwikkeld tot de app 'parametrische groengevel', waarmee de optimale groengevel wordt ontworpen, op basis van de Klimplantendatabase, die we voor Ara Almelo hebben ontwikkeld. Deze tool kan gebruikt worden voor ieder willekeurige gevel in Revit en geeft bijbehorende inzichten, zoals kosten, beplantingsplan, bedekkingsgraad en een biodiversiteitsscore. Het model berekent het optimum van de verschillende parameters, waardoor al vroegtijdig in een ontwerpproces een scherp inzicht ontstaat in mogelijke scenario's.

### Werklandschappen van de toekomst

Met de klantgroep Bedrijfsruimten is een start gemaakt met het ontwikkelen van een visie op werklandschappen van de toekomst, waarmee de druk op ruimte en duurzaamheid gekoppeld worden aan nieuwe concepten voor productie en logistiek. Bij Wonen is een aantal tenders en voortrajecten opgepakt die meer kennis van gebiedsontwikkeling vragen. Deze stap, van gebouw, naar gebied en de blik die daarvoor nodig is, is door het team op meerdere projecten gemaakt.



Duurzame stadsontwikkeling | ontwerp voor multifunctioneel distributiecentrum 'Harbour Hub Utrecht'.

# Strategie

## Terugblik strategie

In het afgelopen jaar hebben we ons strategisch plan tot 2024 afgerond. Met trots en tevredenheid kunnen we vaststellen dat nagenoeg alle doelen uit dit plan zijn gerealiseerd, dan wel overtroffen. Een belangrijke uitzondering hierop vormt de reductie van plastic afval. Ons doel van een reductie van 30% is te ambitieus gebleken.

Sterker, we hebben in 2023 zelfs meer plastic afval op de bouwplaats gehad, vooral veroorzaakt door de grote inzet van plastic als verpakkingsmateriaal op twee van onze projecten bij Bedrijfsruimten. We hebben hier veel van geleerd. Met onze (strategische) partners én hun fabrikanten zijn we in gesprek, hoe we ons doel wel kunnen realiseren. Dat begint bij bewustwording, bij collega's, partners en fabrikanten. Verder is het gebruik van plastic voor verpakking en bescherming van materialen een vast onderdeel van onze inkoopgesprekken en is het reduceren van afval een vast onderdeel in de ontwerpkeuzes.

### Stand van zaken missiedoelen tot 2024

#### Klanten

Gemiddeld  
klantcijfer

8,5

doel: ≥ 8,5

NPS score

+62

doel: ≥ +50

Gemiddeld cijfer  
gebruikerstevredenheid

8,5

doel: ≥ 8,0

#### Mensen

Medewerkers-  
betrokkenheid

8,7

doel: ≥ 8,5

Medewerkers-  
bevlogenheid

8,4

doel: ≥ 8,5

Samenwerken

7,7

doel: ≥ 8,0

Efficiency

7,5

doel: ≥ 7,5

#### Omgeving

MPG-score

53%

beter dan de norm

doel: ≥ 30%

Natuurinclusief  
ontwerpen en bouwen

71%

doel: ≥ 50%

Emissie-reductie  
op de bouwplaats

48%

t.o.v. referentiejaar 2021

doel: ≥ 25%

Reductie plastic afval  
op de bouwplaats

-43%

t.o.v. referentiejaar 2021

doel: ≥ 30%



## Strategisch plan 2024 | 2026

Gedurende het jaar hebben we weer gewerkt aan een nieuw strategisch plan voor 2024 | 2026. Geen grote koerswijziging, maar wel een plan waarin we met onze ambities weer echt een stap verder gaan op de reeds ingeslagen weg. Met het voltallige directeurenteam hebben we in een aantal intensieve strategiesessies, een ambitieus plan geformuleerd. Met stevige doelstellingen op het gebied van mensen, kennis, duurzaamheid of omgeving, innovatie en technologie. Vanuit de overtuiging een positieve impact te willen maken, door niet alleen het slechte te verminderen, maar juist het goede meer te versterken. Bij de totstandkoming van ons strategisch plan hebben we, zoals gebruikelijk, op verschillende momenten de dialoog gezocht met onze medewerkers in de zogenaamde 'pizzasessies'. Omdat we het belangrijk vinden dat iedereen binnen Heembouw weet waar we voor staan en waar we naar toe gaan, en ook waaraan zij kunnen bijdragen, is in het najaar van 2023 het plan toegelicht in een sessie per klantgroep en een sessie voor alle stafafdelingen samen. Aan het eind van het jaar ontving elke medewerker een persoonlijk exemplaar van het handzame strategieboekje dat we altijd van onze strategische plannen maken. Meer over onze doelstellingen voor 2024 | 2026 [vind je hier](#).

# Duurzaam ondernemen en CSRD

**We zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet en zijn oprecht gedreven om het beter te doen. Dit is onze duurzaamheidsvisie, en ons kompas in wat we doen. Als ontwerpde bouwer zijn we vanaf het eerste ontwerp tot realisatie en onderhoud betrokken. Daarmee kunnen we het verschil maken, voor nu en voor de toekomst.**

Onze intrinsieke motivatie om niet alleen het slechte te verminderen, maar juist het goede te versterken, heeft ons doen besluiten om al in dit jaarverslag reeds gedeeltelijk invulling te geven aan de CSRD richtlijnen, en daarover, waar dat al kan, te rapporteren. De CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) is een Europese richtlijn voor duurzaamheidsrapportage. Deze richtlijn verplicht ondernemingen binnen de Europese Unie om te rapporteren over hun duurzaamheid door middel van verschillende duurzaamheidscriteria. Hoewel pas verplicht vanaf boekjaar 2025, passen we nu, indien mogelijk, een deel van de CSRD richtlijnen toe in onze verslaglegging over boekjaar 2023.

Het is te gemakkelijk om Europese richtlijnen als deze, alleen af te doen als 'onnodige regeldruk'. Wij willen het rapporteren volgens de CSRD wet- en regelgeving vooral ook zien als een kans. Een kans om de waarde van duurzaam ondernemen aan te tonen, en vergelijkbaar te maken. Om open en transparant te laten zien, hoe wij daadwerkelijk invulling geven aan onze ambitie een positieve impact te maken op mensen, hun leefomgeving en de natuur, past bij onze cultuur. We zijn ons ervan bewust dat, juist omdat we met deze manier van rapporteren een beetje voorop lopen, we mogelijk nog niet op alle aspecten van de CSRD volledig zijn. Maar dit pionieren en ontdekken past bij onze drang naar continu verbeteren.

## Hoe wij waarde toevoegen

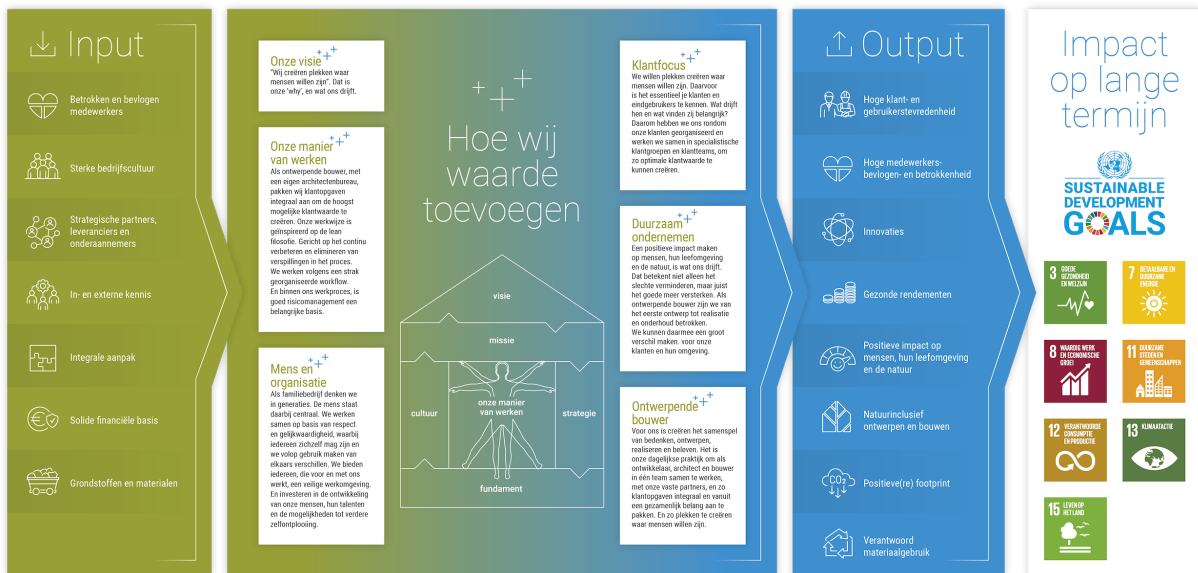
Heembouw creëert plekken waar mensen willen zijn. Dat is onze 'why', daar komen wij 's ochtends ons bed voor uit. Samen met onze collega's en leveranciers zetten wij al onze kennis en ervaring in, om voor onze klanten een woon- of werkomgeving te creëren en realiseren, waar ze zich thuis voelen. Een positieve impact maken op mensen, hun leefomgeving en de natuur, is wat ons drijft. Dat betekent niet alleen het slechte verminderen, maar juist het goede meer versterken. Dat doen wij vanuit onze filosofie van ontwerpende bouwer. Het bedenken, ontwerpen, realiseren en onderhouden van gebouwen en omgeving zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

In het rapporteren van de CSRD datapunten hebben wij dezelfde reikwijdte (consolidatiekring) toegepast als voor onze geconsolideerde jaarrekening, tenzij anders aangegeven.

## Waardecreatiemodel

Met een waardecreatiemodel kunnen bedrijven meer scherp te aanbrengen in een (duurzaamheids)strategie en in de juiste focus. De uitkomst van dit model vormt de kapstok om de juiste indicatoren (KPI's) te bepalen en daarmee de juiste sturing te kunnen geven aan de toegevoegde waarde, die de onderneming wil realiseren. Ons waardecreatiemodel geeft eveneens het inzicht in de manier waarop wij werken en waar wij sturing aan geven, om ons ultieme doel 'plekken creëren waar mensen willen zijn' te realiseren.

Centraal staat de manier waarop wij werken en ons eigen Heembouw huis (model) laat de samenhang zien, in wie wij zijn, waar we naar toe gaan, en hoe en onder welke condities wij ons werk organiseren. De verschillende elementen waaruit het huis bestaat, versterken elkaar, het systeem werkt als één samenhangend geheel. Het één kan niet zonder het ander.



## Input en output

De input van het waardecreatiemodel bestaat uit alles wat we nodig hebben, om voeding te geven aan ons waardecreatie proces. Zoals grondstoffen en materialen, en de denk- en menskracht, die we nodig hebben voor het creëren en realiseren van onze gebouwen en projecten. Ondersteund door een goede en solide financiële basis en een krachtige cultuur. Onze sterk betrokken en bevolgen mensen zijn daarin de belangrijkste succes factor.

De output bestaat uit onze prestaties op onze strategische aandachtsgebieden: mensen, klanten, continuïteit en omgeving. Dat zijn onze financiële resultaten, maar bijvoorbeeld ook de minstens zo belangrijke klant- en medewerkerstevredenheidsscores. Op het gebied van omgeving hebben we ambitieuze doelen, waarmee we inzetten op een positieve impact op mens en de planeet. En met als uiteindelijk einddoel, te ontwerpen en te bouwen met een positieve footprint.

Uiteindelijk heeft onze output eveneens invloed op een aantal maatschappelijke (lange termijn) vraagstukken. De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Opgesteld door de Verenigde Naties, zijn ze een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis.

## Sustainable Development Goals

De volgende SDG's zijn voor Heembouw het meest relevant, waarbij we tevens hebben aangeven welke invulling wij als Heembouw aan deze SDG's kunnen geven:



### SDG 3: Goede gezondheid en welzijn:

Door onder andere onze natuurinclusieve ontwerpen, waarbij we natuurlijke elementen integreren in, aan of bij onze gebouwen, die bijdragen aan de biodiversiteit en ook aan de beleving en welzijn van de gebruikers. Voor onze eigen organisatie zetten we eveneens in op het leveren van een positieve bijdrage aan het werkgeluk en vitaliteit van onze medewerkers.



### SDG 7: Betaalbare en duurzame energie:

Door onder andere in onze gebouwontwerpen steeds meer in te zetten op het verlagen van het energieverbruik en de gebouwen zo energieneutraal mogelijk op te leveren.



SDG 8: Waardig werk en economische groei:

Door onder andere goed werkgeverschap, met veel aandacht voor ontwikkeling en welzijn van onze medewerkers, tegen een eerlijke en marktconforme beloning. Dit uitgangspunt geldt ook voor onze (strategische) partners en leveranciers, waarmee wij samenwerken. We bieden iedereen, die voor en met ons werkt, een veilige werkomgeving.



SDG 11: Duurzame steden en gemeenschappen:

Door onder andere onze inzet op natuurinclusief ontwerpen en bouwen, en daarmee bij te dragen aan de leefbaarheid van de omgeving. In onze woonprojecten zetten we ons in, een buurt te creëren met aandacht voor het welzijn en de sociale veiligheid van de bewoners. Via stichting Heembouw/familie van Berkel ondersteunen we organisaties en initiatieven die zich richten op onderwijs, zorg, cultuur, natuur&duurzaamheid en ontwikkelingssamenwerking in binnen- en buitenland.



SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie:

Door onder andere in te zetten op een lage MPG-score en in onze ontwerpen te kiezen voor de strategie van reduce, reuse en recycle; en het afval op de bouw te reduceren. Hiermee verlagen we de druk op het milieu en de afhankelijkheid van schaarse grondstoffen.



SDG 13: Klimaatakkoord Parijs:

Door onder andere onze actieve inzet op reductie van emissie, op, en van en naar de bouwplaats. En ook de verdergaande reductie op de emissie van onze eigen panden. Zo verlagen we de CO2-uitstoot en dragen we bij aan de aanpak van de milieucrisis.



## SDG 15: Bescherming van het leven op het land, ecosystemen:

Door onder andere in te zetten op (constructieve) houtbouw en in al onze ontwerpende bouwer projecten natuurinclusief te ontwerpen en bouwen, en daarmee de lokale flora en fauna te versterken en zelfs op plekken de lokale ecosystemen beter te maken dan ze waren.

Dit waardecreatiemodel, met de lange termijn focus op de relevante SDG's, geeft goed weer hoe de 'loop' in de waardecreatie bij Heembouw tot stand wordt gebracht en op welke 'output' Heembouw stuur, om de gewenste beweging in gang te zetten, mede in relatie tot de relevante beoogde lange termijn duurzaamheidsdoelstellingen. Waarbij deze doelstellingen ook aansluiting vinden bij de lange termijn doelstellingen van het bedrijf. Hieruit vloeien ook de benodigde KPI's voort, die binnen de ruimte van de verschillende rapportage vereisten (in de tijd) vormgegeven moeten worden, zodat hier de juiste sturende werking vanuit gaat.

# Mens en maatschappij

## Ons kloppend hart

Mensen zijn het kloppend hart van onze organisatie, zoals onder andere ook uit ons waardecreatiemodel blijkt. Met hoge betrokken- en bevlogenheid zetten onze mensen zich elk dag weer in om voor onze klanten plekken te creëren waar ze willen zijn. Met continu hoge klantcijfers als waardering. Dat stemt trots, net als de hoge scores in ons jaarlijkse medewerkersonderzoek, waardoor onderzoeksbureau Effectory ons voor de derde keer op rij heeft uitgeroepen tot beste werkgever in de bouw en infra.

Al sinds 2004 is onze manier van werken gebaseerd op de **lean filosofie**. Afgelopen jaar hebben we ons lean proces en onze lean filosofie geactualiseerd en onze lean volgens Heembouw werkwijze verder geïntegreerd met onze kernwaarden en onze cultuur. Met een structuur van leancoaches en -sponsors, en een nieuw opleidingsprogramma voor alle collega's, houden we onze lean manier van werken diep verankerd in de organisatie.

### Diversiteit en inclusie

Vanuit interesse in elkaar, het besef dat de wereld snel verandert en de mix van mensen, die nu al samenwerkt, moeten diversiteit en inclusie blijvende aandacht houden. We willen de bewustwording van zichtbare en minder zichtbare diversiteit vergroten. Daarmee verbeteren we de onderlinge samenwerking, begrip en dialoog. Zo blijven we dé plek waar onze mensen graag werken. Maar ook dragen verschillende perspectieven, ervaringen en achtergronden bij aan onze innovatieve kracht en vermogen om onderscheidend te zijn naar onze klanten. Het verschil telt. Daarbij vragen de veranderende tijden waar we in zitten, om (nog) meer aandacht voor het welbevinden van onze mensen, voor hun geluk en vitaliteit. Ook daar houden we expliciet aandacht voor.

### Sociale veiligheid en integriteit

Sociale veiligheid en integriteit zijn vaste onderwerpen in ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. Het is goed om regelmatig expliciet bij dit thema stil te staan. Daarom organiseren we o.a. periodiek de zogenoemde integriteitssessies, die we met de gehele organisatie houden. In samenwerking met een externe partij, ontwikkelen we hiervoor een speciaal programma, om belangrijke kwesties inzake integriteit en sociale veiligheid, ook mede in relatie tot diversiteit en inclusie, te bespreken. In 2023 hebben deze integriteitssessies weer plaatsgevonden. Het was mooi om weer te ervaren, hoe we met collega's onderling veel verschillende thema's kunnen bespreken en hoe er met respect naar elkaar geluisterd wordt.



Onze gedragsnormen zijn vastgelegd in een bedrijfscode, die is afgestemd op de gedragscode van Bouwend Nederland. 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 thema integriteit en gedragsnormen en de manier waarop Heembouw hiermee omgaat, wordt standaard behandeld in ons introductieprogramma in de vorm van een aantal vragen uit ons cultuurspel. De directies van de klantgroepen bieden elk jaar hun verantwoordingsbrieven aan, die met de groepsdirectie worden besproken. Afgelopen jaar zijn er geen overtredingen in relatie tot de gedragscode geconstateerd, dan wel meldingen gedaan van overtredingen.

## Maatschappelijk betrokken ondernemen

We willen een positieve impact maken op het leven van mensen, hun leefomgeving en de natuur. Dat betekent niet alleen het slechte verminderen, maar juist het goede meer versterken. Deze overtuiging zit verankerd in onze waarden als familiebedrijf en onze mensgerichte cultuur.

Dit doen we op verschillende manieren. Met **Stichting Heembouw | familie van Berkel** ondersteunen we organisaties en initiatieven, die zich richten op onderwijs, zorg, cultuur, natuur & duurzaamheid en ontwikkelingssamenwerking in binnen- en buitenland. In 2023 waren er bijvoorbeeld donaties voor noodhulp na de natuurrampen in Turkije, Syrië, Marokko en Libië en na de damdoorbraak in Oekraïne. In eigen land zijn onder andere diverse Kinderfondsen ondersteund.



Grote clubactie Stichting Heembouw | familie van Berkel steunt clubs en verenigingen waar collega's bij betrokken zijn.

Een substantieel deel van het kapitaal van Stichting Heembouw | familie van Berkel is beschikbaar voor organisaties en initiatieven, waarvoor onze eigen collega's zich actief inzetten. Verschillende goede doelen hebben gedurende het jaar een donatie ontvangen, via een aanvraag van onze betrokken collega's. Dat loopt uiteen van bekende landelijke goede doelen, zoals Stichting Alzheimer en KWF, tot de ondersteuning van lokale zorginitiatieven als Stichting Mees en Stichting Inversa. Daarnaast was er ook in 2023 een speciale actie voor jeugdafdelingen van clubs of verenigingen, waarbij onze collega's betrokken zijn. Vijftien clubs en verenigingen werden op deze manier ondersteund.

Met de **Ruud van Berkel Award**, geven we jong talent de kans een baanbrekend idee te ontwerpen en te realiseren. Deze jaarlijks terugkerende stimuleringsprijs biedt studenten, nieuwkomers op de arbeidsmarkt en startende ondernemers de mogelijkheid om hun ideeën op het gebied van innovatie of architectuur, met een proeftuin tot wasdom te laten komen. Samen met ons als ontwerper én bouwer.

Impact maken we ook door fysieke opvang te bieden aan Oekraïense vluchtelingen. Vanuit persoonlijke groei bieden we onze mensen de ruimte en gelegenheid om zich actief in te zetten voor goede doelen. Elke Heembouwer in vaste dienst heeft hiervoor zogenoemde 'goede doelen dagen' ter beschikking, waarvoor geen verlof hoeft te worden aangevraagd. Om aan de slag te gaan voor 'iets' goeds, zoals activiteiten die een positieve bijdrage leveren aan het welzijn van mensen in de breedste zin van het woord en/of aan de natuur en omgeving. Want iets goeds doen voor een ander, daar worden we blij van.



# Natuur en omgeving

## Onze impact

“We zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet en zijn oprecht gedreven om het beter te doen.” Als ontwerpende bouwer zijn we van het eerste ontwerp tot realisatie en onderhoud betrokken. We kunnen daarmee een groot verschil maken. Gebouwen leggen een fors beslag op ruimte en grondstoffen.



Onze invloed hierop begint al bij de analyse van de klantvraag en loopt door tot op de bouwplaats en het uiteindelijke gebruik. Met onze integrale aanpak, hebben we invloed op de duurzame prestaties in de gehele ‘gebouwencyclus’.

## Verantwoord materiaal gebruik

We kiezen bewust voor de toepassing van (circulair) materiaal en verdere reductie van afval. Dat kan door te werken met hergebruikte materialen, of natuurlijke (biobased) materialen, maar ook door het toepassen van nieuwe producten, die in de toekomst weer kunnen worden geremonteerd. Daarbij sturen we op een **MPG-score** (milieu prestatie gebouwen) die lager is dan de norm. In 2023 scoorden onze projecten gemiddeld 53% beter dan de wettelijke norm van 1,0 voor utiliteitsbouw en 0,8 voor woningbouw.

## Natuurinclusief ontwerpen en bouwen

Natuurinclusief ontwerpen en bouwen is onlosmakelijk verbonden met de manier waarop wij onze projecten aanpakken. Het integreren van natuur in onze projecten, met onder andere groene gevels, overvloedige beplanting, diervriendelijke buitenverlichting en nestkasten, bevordert de lokale biodiversiteit. In samenwerking met landschapsarchitecten en ecologen zorgen we ervoor dat deze ingrepen naadloos aansluiten op de lokale flora en fauna. Inmiddels is al 71% van onze ontwerpende bouwer projecten **natuurinclusief ontworpen**. Dat aandeel willen we verhogen en al onze ontwerpende bouwer projecten op deze manier ontwerpen en realiseren. Dat begint al bij de kavelstudie. We maken daarvoor gebruik van data, die al beschikbaar is over de locatie, zoals de bodemgesteldheid van de locatie en de aanwezige flora en fauna.



Zo kunnen we al in een vroegtijdig stadium in ons ontwerp maatregelen nemen voor klimaatadaptatie, versterken van de lokale biodiversiteit en de belevingswaarde voor de gebruikers en omwonenden opnemen. De klantgroep Wonen zet tools in, die gebruik maken van data van bestaande wijken, om de natuurinclusieve ingrepen voor het welzijn van bewoners voor haar opdrachtgevers inzichtelijk te maken.

## Positieve(re) footprint

We willen naar een emissie-vrije bouwplaats en zetten in op de reductie van onze uitstoot op, van en naar de bouwplaats. Dat betekent dat we op de bouwplaats bijvoorbeeld inzetten op **emissieloos materieel**. Hoewel dit steeds meer beschikbaar komt, is het nog niet altijd mogelijk om op een bouwplaats volledig emissieloos te werken. Dan sturen we op het gebruik van duurzame brandstoffen. Voor onze eigen bedrijfsvoering zijn we verder gegaan met de elektrificering van ons wagenpark. Een deel van het bedrijfswagenpark is alweer verder geëlektrificeerd, en de verwachting is dat rond de bouwvak van 2024, de laatste fossiele bedrijfswagens zijn vervangen, waarmee onze bedrijfswagenvloot volledig elektrisch is. Voor de lease-auto's geldt dat inmiddels 75% volledig elektrisch is. Het beleid is gericht op elektrisch of plug in hybride, en uiteindelijk volledig elektrisch. Hiermee maken we zelf ook weer een hele mooie stap in onze duurzaamheidsdoelstelling om de CO2-uitstoot van en naar onze bouwplaatsen te reduceren.



# Governance

## Risicomanagement

Governance gaat over behoorlijk bestuur van een onderneming en de verantwoording over het gevoerde beleid aan alle stakeholders. Heembouw heeft een dualistisch bestuursmodel, waarbij sprake is van scheiding tussen directie en toezichthouders. De directie heeft de dagelijkse leiding over het bedrijf. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het handelen van de directie. Heembouw heeft een groepsbreed governancebeleid, waarbij Heembouw compliant wil zijn aan wet- en regelgeving en aan de gedragscode van Bouwend Nederland en de daar op gebaseerde bedrijfscode van Heembouw. Heembouw handelt niet in materieel, producten en diensten die op bepaalde markten verboden zijn.

Maar ook onze sterke bedrijfscultuur is een stevige basis onder het risicomanagement. Integriteit en vertrouwen zijn voorwaarden voor het behalen van onze doelen en heeft betrekking op al onze activiteiten. Dat geldt niet alleen tussen Heembouw en haar medewerkers, maar zeker ook tussen Heembouw en al haar stakeholders.

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van het governanceraamwerk van Heembouw. In ons risk-control framework zijn richtlijnen en procedures opgenomen, alsmede een uitgebreide procuratieregeling. Onze interne risicobeheersings- en (ISO) kwaliteitssystemen worden blijvend getoetst en verder geoptimaliseerd als onderdeel van onze bedrijfsbrede projectaudits. De beheersing van projectrisico's tijdens het gehele proces blijft hierin een zeer belangrijk uitgangspunt. In aanvulling op de interne controles worden ook externe audits uitgevoerd. Heembouw heeft een fiscaal monitoringplan opgesteld en het HT convenant gecontinueerd met de Belastingdienst.

In 2023 heeft Heembouw intern een fraude risico analyse gemaakt. Hieruit is gebleken dat het risico op fraude, met goede beheersingsmaatregelen en een integere bedrijfscultuur, zeer laag is. In het afgelopen boekjaar hebben zich geen incidenten voorgedaan.



## Financieel beleid en risicobeheer

De uitspraak van de Raad van State eind 2022 dat de bouwvrijstelling niet gebruikt mag worden bij bouwprojecten, heeft tot gevolg dat voor elk bouwproject moet worden aangetoond dat de realisatie niet bijdraagt aan een vergroting van de stikstofuitstoot. Dit blijft een risico op vertraging in de vergunningverlening voor nieuwe projecten. We hebben in ieder geval de kennis in huis om de juiste berekeningen te maken en daarmee de mogelijk negatieve effecten te beperken en voortijdig hierop te kunnen anticiperen.

Ook de netcongestie kan een negatieve invloed hebben op de planning en de voortgang van bouwprojecten en kan leiden tot inefficiënt gebruik van energie of gebruik van minder duurzame energie en tot extra kosten. Ondanks deze onzekerheden heeft Heembouw tot dusver de projecten grotendeels kunnen produceren volgens planning. We onderzoeken dit vroegtijdig, we vragen op tijd aan en we kunnen tijdelijke oplossingen bieden.

Heembouw staat er financieel zeer goed voor. Onze liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit zien er zeer gezond uit. Het continu aandacht hebben voor het adequaat managen van onze processen en ons werkkapitaal en het optimaliseren van onze kredietstructuur is dan ook van groot belang. Daarnaast blijft het financieel beleid van Heembouw (onveranderd) er op gericht, met een verantwoord risico, een goed rendement op onze projecten te realiseren. Verantwoord risicobeheer blijft dan ook zeer belangrijk als het gaat om de realisatie van onze operationele en financiële doelen.

Wij houden vast aan het uitgangspunt bij ons financieel beleid, 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. Ook het niet afnemende risico op cybercrime blijft een belangrijk aandachtspunt. 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

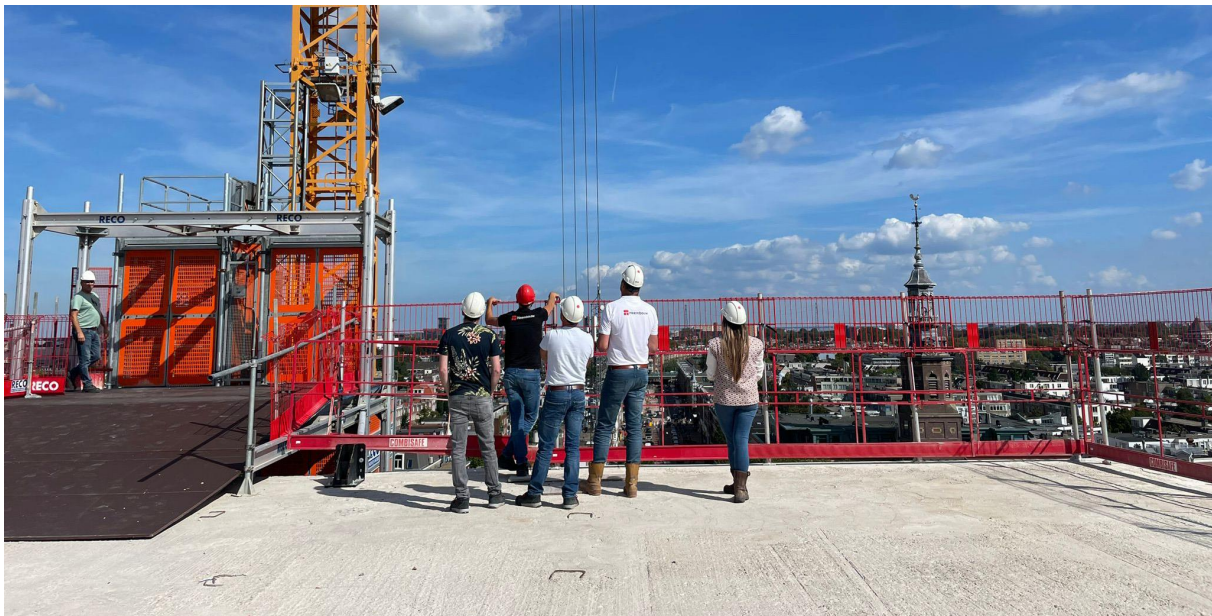
Hierin worden de belangrijkste mogelijke bedrijfsrisico's van Heembouw met haar beheersings-maatregelen en risicoprofiel per bedrijfsrisico toegelicht.

### Complexe geïntegreerde totaaloplossingen

Heembouw biedt met (grote) regelmaat complexe geïntegreerde totaaloplossingen aan de klant. Dit brengt voor Heembouw niet alleen bouwtechnische risico's met zich mee, maar ook andersoortige (financiële) risico's. Goede en verantwoorde contract- en projectbeheersing blijft dan ook van belang, waarbij de juiste afwegingen moeten worden gemaakt binnen de projectteams, welke (nieuwe) werken worden aangenomen en onder welke voorwaarden. Bij het accepteren van grote en/of complexe projecten en het aangaan van samenwerkingen met partners is screening op compliance en financiële soliditeit van groot belang. Grotere projecten zijn alleen acceptabel met de juiste partners en een passende contractvorm met bijbehorende juiste risicoverdeling. De mogelijke financiële impact is daarmee goed beheersbaar. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als medium ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit aan bij het gewenste risicoprofiel.

### Informatierisico's

Heembouw verwerkt steeds grotere hoeveelheden informatie en data, veelal digitaal, maar soms ook nog analoog. Het belang van een goede beveiliging van de beschikbaarheid, de integriteit en de vertrouwelijkheid van persoons- en bedrijfsgegevens, en de continuïteit hiervan, spreekt voor zich. Heembouw heeft een goed werkend informatiebeveiligingsbeleid om dit te waarborgen. Tevens is Heembouw voortdurend bezig met het nemen van de nodige maatregelen om het bedrijf en haar gegevens zo goed mogelijk te beschermen en om zo goed mogelijk bestand te zijn tegen de mogelijke effecten van cybercrime. Daarnaast legt Heembouw afspraken rondom het (commercieel) gebruik van data tijdens, maar ook met name na beëindiging van de contractperiode, goed vast in de contracten met haar data leveranciers en haar klanten. Onze risicobereidheid in dit risico is laag. Het huidige risicoprofiel sluit aan bij het gewenste risicoprofiel.



## Prijrisico's

Prijfluctuaties op de inkoop blijft een aannemelijk bedrijfsrisico voor Heembouw. De (vaste) partners en leveranciers van Heembouw (blijven) een belangrijke rol spelen in de verkoop- en realisatiefase van onze projecten. Heembouw heeft meerdere raamovereenkomsten met verschillende strategische partners, waarin alle project overstijgende afspraken zijn vastgelegd, waaronder het ondervangen van eventuele grote prijsstijgingen. Door optimaal en langdurig samen te werken met onze strategische partners, is Heembouw beter in staat prijsfluctuaties het hoofd te bieden. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als medium ingeschat. Het huidige risicoprofiel van dit risico sluit aan bij het gewenste risicoprofiel.

## Kredietwaardigheidsrisico's

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 laag ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit in ieder geval aan bij het gewenste risicoprofiel.

## Grondposities en voorraad gereed product

Heembouw heeft eind 2020 een kleine grondpositie aangekocht en deze derhalve op de balans staan. Heembouw beschikt niet over voorraden gereed product, zoals ook uit de geconsolideerde balans over 2023 kan worden opgemaakt. Bij de waardering van grondposities en voorraden gereed product is er desalniettemin altijd een mogelijkheid, dat deze waardering lager uitvalt. De financiële impact van dit risico is en blijft goed beheersbaar. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als laag ingeschat en het huidige risicoprofiel sluit daarop aan.

## Beschikbaarheid duurzaam inzetbare arbeid

We hebben te maken met schaarste op de arbeidsmarkt in de bouw. Het invullen van vacatures en het vinden van de juiste capaciteiten blijft een uitdaging. Dit geldt ook voor onze strategische partners en onderaannemers. Een gebrek aan voldoende capabele arbeidskrachten kan bovendien een negatieve impact hebben op de sociale en fysieke veiligheid van mensen. Door gezamenlijk onze verantwoordelijkheid te nemen in de keten en aandacht te besteden aan alle aspecten van veiligheid en te focussen op integer en bewust veilig handelen, proberen wij deze risico's te mitigeren. Wij spreken onze partners aan op onveilig handelen, maar ook, indien nodig, op de arbeidsomstandigheden en -veiligheid van hun mensen op onze bouwplaatsen. Wij hanteren onze bedrijfscode ook voor inleners en onderaannemers. Onze risicobereidheid hierin is laag en sluit aan bij het huidige risicoprofiel.

Geen van de bovengenoemde risico's hebben zich in 2023 voorgedaan op een wijze dat dit significante impact heeft gehad op de onderneming.

# Innovatie en technologie

## Innoveren

Heembouw is een innovatieve organisatie. We willen voor onze klanten plekken creëren, waar zij en hun medewerkers en bewoners, graag willen zijn. We zijn altijd op zoek naar de beste oplossing voor hun huisvestingsvragen en kijken verder dan de geijkte en gebaande paden. Daarvoor hebben we een structuur met innovatiecoaches, die onderdeel zijn van de reguliere business en die hun eigen, directe collega's helpen hun ideeën verder brengen. Voor het opschalen van grote innovaties, is het Heembouw Next programma opgezet, waarbinnen een dedicated team vanuit de business werkt aan de verdere ontwikkeling van een innovatie.

### Ruud van Berkel Award

Met de Ruud van Berkel Award brengen we ook externe kennis en ideeën verder tot ontwikkeling. Dit is een jaarlijks terugkerende stimuleringsprijs voor studenten, nieuwkomers op de arbeidsmarkt en startende ondernemers om hun baanbrekend idee op het gebied van innovatie en of architectuur in de praktijk te brengen. In november 2023 reikte onze 'founding father' Ruud van Berkel, voor de eerste keer de naar hem vernoemde award uit aan Renee Scheepers, voor haar idee voor "Belevingsarchitectuur", waarmee ze iets toevoegt aan traditionele architectuur. Van de 33 inzendingen werden er drie beloond met een proeftuin. Naast het idee van Renee Scheepers betreft dit een idee voor hemelwaterretentie voor renovatie en nieuwbouw en een idee voor een composteerbare vleermuizenkast. Met de proeftuin krijgen de winnaars de kans hun idee in de praktijk van een Heembouw project toe te passen. De award leverde daarnaast meerdere interessante concepten op, die toepasbaar zijn voor de Heembouw praktijk.



Eerste Ruud van Berkel Award voor belevingsarchitect Renee Scheepers.



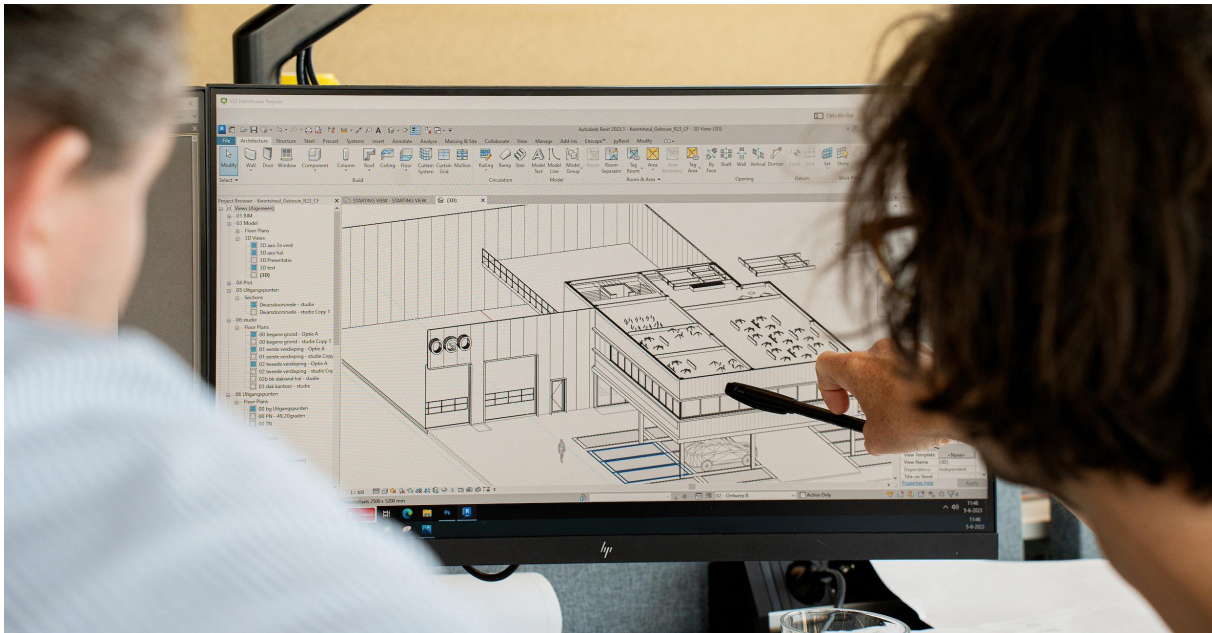
## Parametrisch Ontwerpen

Parametrisch ontwerpen is een innovatie, waar we vanuit het Heembouw Next programma op blijven investeren. Deze belangrijke technologie helpt ons om in de toekomst met de schaarser wordende resources de juiste oplossing voor huisvestingsvraagstukken te kunnen blijven vinden. De eerste pilotfase is nu afgerond, waarin we verschillende stappen die een project doorloopt, hebben geautomatiseerd. Hierdoor kunnen we een kavelstudie, waarmee we aan de hand van het programma van eisen van de klant inzichtelijk maken hoe een kavel optimaal bebouwd kan worden, voortaan in één minuut maken. Eerder duurde dit een paar weken. Ook voor de berekening van de benodigde capaciteit van installaties bijvoorbeeld, zetten we parametrisch ontwerpen in. Hiermee kunnen we met name in het voortraject, snel en adequaat klantwaarde toevoegen aan onze projecten.

De verschillende tools die met behulp van parametrisch ontwerpen ontwikkeld zijn, gaan we verder doorontwikkelen en geschikt maken voor inzet bij alle klantgroepen, met nadrukkelijk het oog op de toegevoegde waarde voor de klant. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze (strategische) partners.

## Datamanagement

De enorme toename van het gebruik van data en de grote verscheidenheid in vormen van data-uitwisseling en digitalisering in de bouw vragen om een verdergaande toekomstgerichte datamanagementstrategie. Zo krijgen we data compleet, betrouwbaar en op tijd beschikbaar om actief en veilig toe te passen in onze processen en bedrijfsvoering. Onze integrale aanpak als ontwerpende bouwer, stelt ons als geen ander in staat om nieuwe technologieën, zoals bijvoorbeeld parametrisch ontwerpen en nieuwe materialen in de praktijk in te zetten, daarmee ook data te genereren en onze positie als innovatieve organisatie te versterken. We hebben afgelopen jaar belangrijke stappen gezet op het gebied van Business Intelligence en Datamanagement, met de ontwikkeling van een modern datamanagement platform, om de vele data die Heembouw uit in- en externe bronnen beschikbaar heeft, snel en veilig te verwerken tot waardevolle (stuur)informatie.



# Toekomst Vooruitblik

Het is een dynamische markt waarin we op dit moment opereren. De economie zal zich volgens de voorspellingen licht verbeteren, de inflatie stabiliseert en de rente zal naar verwachting licht dalen. Maar alle ontwikkelingen op politiek gebied, en de steeds veranderende markt, zullen ook komend jaar de nodige scherpte van ons vragen, om alert en flexibel te reageren op alle dynamiek.

In een aantal deelmarkten zijn projecten uitgesteld, en we weten dat de latente klantvraag groot is. We verwachten dat deze inhaalvraag zich de komende jaren gaat manifesteren. Onze organisatie is kwantitatief en kwalitatief voorbereid om hier adequaat op in te spelen. Voor 2024 verwachten we een lichte groei in de omzet en gezien de ontwikkeling van de orderportefeuille bij alle klantgroepen, kunnen we komend jaar een goede basis leggen voor de jaren erna.

In 2024 bestaat Heembouw 85 jaar. Een geweldige mijlpaal, waar we gedurende het jaar, samen met onze collega's en hun partners, feestelijk bij stil zullen staan. Hoewel er sinds onze oprichting in 1939 veel is veranderd, is onze basis hetzelfde gebleven. In onze sterke bedrijfscultuur staat de mens centraal. Als medewerker, opdrachtgever of (strategische) partner, als mens die in onze gebouwen leeft en werkt. Dat 2024 ook het jaar van onze cultuur is, versterkt de betekenis en het belang van ons 85-jarig bestaan.

Met ons sterke team van bevlogen en betrokken collega's, zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet. Er zijn voor ons als ontwerpende bouwer, juist in deze dynamische omstandigheden, waarin verandering de enige constante lijkt, volop kansen om passende oplossingen te creëren voor de uitdagingen waar de markt voor staat. Samen met onze klanten én partners. Onze toekomst is geworteld in onze historie. Samen het goede blijven doen, daar staan we voor.

We bedanken onze klanten, partners en leveranciers voor het vertrouwen en de samenwerking. En bovenal onze collega's voor hun niet aflatende inzet plekken te creëren waar mensen willen zijn.

## **Roelofarendsveen, 7 maart 2024**

Groepsdirectie Heembouw

*Léon Heddes*

*Roland van Oostrom*



# Kengetallen

---

Jaarverslag 2023

# Kengetallen

	2023	2022	2021	2020
<b>Omzet (x € 1 mln.)</b>				
Netto omzet	220,5	279,2	228,2	206,4
<b>Resultaat (x € 1.000)</b>				
Resultaat voor belasting	11.930	30.918	24.549	20.015
Resultaat na belasting	8.881	23.093	18.516	15.010
<b>Resultaat in percentage van de omzet</b>				
Resultaat voor belasting	5,4%	11,1%	10,8%	9,7%
<b>Balansverhoudingen</b>				
Current ratio	1,8	1,7	1,6	1,6
Solvabiliteit	46,6%	46,1%	45,2%	42,5%
Rendement eigen vermogen (na bel.)	23,2%	59,0%	53,3%	47,3%
<b>Personeel</b>				
Aantal personeelsleden per 31/12	304	304	286	266
Aantal personeelsleden in FTE's per 31/12	283	283	270	251
Ziekteverzuim	2,9%	3,4%	3,0%	3,6%
Personeelsverloop	9,7%	10,3%	5,9%	11,4%
<b>Productiviteit (x € 1.000)</b>				
Omzet per gem. aantal fte	780	1.012	878	801
<b>Gemiddeld klantcijfer</b>				
NPS Score	62	80	72	62
Medewerkersbetrokkenheid	8,7	8,9	9,0	8,9
Medewerkersbevlogenheid	8,4	8,1	8,2	8,1



# Bericht van de RvC

---

Jaarverslag 2023

# Algemeen

**Hierbij bieden wij u het jaarverslag 2023 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 dividendvoorstel 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 2023.

## Verslag over 2023

Uiteindelijk is 2023 gelukkig niet in de diepe recessie beland, die in het laatste kwartaal van 2022 steeds meer werd voorzien. De energieprijzen werden geleidelijk lager, mede geholpen door steun van de overheid. Ook de inflatie kwam duidelijk lager uit, dan het voorgaande jaar. Bovendien werd een goede, maar ook wel stevige CAO in de bouw afgesproken. Dat wil niet zeggen dat er geen uitdagingen zijn. De markt had (en heeft) te maken met stikstof problemen, trage vergunningverlening en een flink hogere rente. Daar komt de kabinetsval nog bij, en in plaats dat onze gasten uit Oekraïne weer terug naar hun moederland konden, duurt deze oorlog nog steeds voort en kwam er zelfs nog een groot conflict bij in Gaza.

En toch werd Heembouw weer de beste werkgever in de bouw in 2023, voor de derde keer op rij! Daar bovenop ontving Heembouw de Cobouw award voor de best presterende bouwer van 2022. Dankzij alle medewerkers, die met hun hoge bevoegen- en betrokkenheid, ook dit jaar weer de hoogste klanttevredenheid scoorden en verdienden.

De RvC heeft in 2023 zesmaal fysiek vergaderd met de directie, waarvan eenmaal in Haarlem, met daaraan gekoppeld een bezoek aan het project 'de Brinck'. Een complex werk, waarin alle kwaliteiten binnen de klantgroep Wonen tot uitdrukking komen. Daarnaast is er nog een separate teams vergadering geweest over de investering in een ontwikkellocatie.

In februari heeft de RvC een zelf-evaluatie uitgevoerd en daarbij een profielschets van de Raad en zijn leden opgesteld, alsmede een schema van aftreden. De termijnen van Mevr. Huysmans en Dhr. Witzel, welke afliepen in 2023, zijn in de aandeelhouders vergadering opnieuw verlengd.

De omzet is in 2023 iets onder de verwachting uitgekomen. Met een resultaat dat echter wel iets boven budget ligt. De klantgroep Kantoren had door het verschuiven en stilvallen van projecten een teleurstellend jaar, waarbij het resultaat fors onder budget is uitgekomen. Dit was ook het geval voor Heembouw Architecten, waar de grote dynamiek in planningen heeft geleid tot inefficiency in de bedrijfsvoering.

De klantgroep Bedrijfsruimten draaide qua omzet aanzienlijk boven budget met een resultaat dat zelfs zeer ruim boven budget is uitgekomen. Wat een enorme prestatie genoemd mag worden. Wonen behaalde bij een duidelijk lagere omzet in verhouding een hoger rendement.

Hiermee blijft de financiële basis van Heembouw zeer solide, met een sterke solvabiliteit van meer dan 46%. De orderportefeuille voor 2024 ligt op een behoorlijk niveau. We gaan dan ook uit van een licht hogere omzet. Daarom blijft Heembouw investeren in innovatie, bijvoorbeeld in het Heembouw Next programma, in de ontwikkeling van haar mensen en in duurzaamheid

Heembouw blijkt goed in staat om ook in uitdagende marktomstandigheden continuïteit te bieden. De RvC heeft veel respect en grote waardering voor de inzet waarmee de (financiële) prestaties in 2023 zijn gerealiseerd. De Raad dankt alle medewerkers voor hun inzet en wenst iedereen veel succes in het realiseren (of overtreffen) van het businessplan voor 2024 | 2026.

**Roelofarendsveen, 7 maart 2024**

*Jaap Blokhuis*

*Marlon Huysmans*

*Peter Lammertink*

*Gerrit Witzel (voorzitter)*



# Bestuur van de organisatie

---

Jaarverslag 2023



# Holdingdirectie

## L.J. (Léon) Heddes (1964), voorzitter

### **Algemeen directeur Heembouw Holding**

*Nederlandse nationaliteit*

Benoemd tot lid van de Holdingdirectie in 2020. Werkzaam bij Heembouw Groep sinds 2018. Heeft het algemeen beleid, marketing en communicatie, strategie, business development, projectontwikkeling en Heembouw Architecten als specifieke aandachtsgebieden.

### **Belangrijkste nevenfuncties:**

Voorzitter Raad van Commissarissen Zorggroep De Laren.

## 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, leveranciersmanagement en facilities als specifieke aandachtsgebieden.

### **Belangrijkste nevenfuncties:**

Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro | Lid Raad van Commissarissen Zuidberg.



# Raad van Commissarissen

---

Jaarverslag 2023

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

*Nederlandse nationaliteit*

Voormalig voorzitter Raad van Bestuur Heijmans N.V. | Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2015.

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Voorzitter Raad van Advies G. Wijma & Zn N.V. Kampen | Bestuurslid Robert F.W. Bruinsma stichting | Boardmember El Seif engineering & contracting Riyadh, Saudi Arabië

## 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 | Voorzitter Raad van Commissarissen Vastned | Lid investment committee Egeria Real Estate.

## Ir. M.A.P. (Marlon) Huysmans (1976)

*Nederlandse nationaliteit*

Management consultant bij Fabuleux Destin | Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2015.

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Bestuurder Stichting Made Up North | Bestuurder Stichting City of Be Longing | Lid Raad van Toezicht Stichting Meander-Prokino | Lid Raad van Toezicht A-Lab Amsterdam.

## Ing. P.J. (Peter) Lammertink (1954)

*Nederlandse nationaliteit*

Voormalig algemeen directeur Heembouw Holding B.V. | Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2020.

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Bestuurder Heembouw Beheer | Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro | Lid Raad van Bestuur Gijbels Construct | Lid Raad van Advies Ploeg Kozijnen.



# Verslag GOR 2023

---

Jaarverslag 2023

# Verslag GOR 2023

Afgelopen jaar hebben we met Heembouw weer mooie stappen gemaakt voor de toekomst. De GOR heeft in 2023 vijf keer overleg gehad met de directie; deze waren -als altijd- constructief. Tijdens deze overleggen behandelen we thema's, die binnen Heembouw spelen. Elk jaar zijn er belangrijke dossiers, denk aan het leasebeleid, veiligheid, integriteit en de jaarcijfers. Als GOR hebben we ons onder andere bezig gehouden met de volgende punten:

## Verkiezingen

Begin 2024 liep de zittingsperiode van de ondernemingsraad af. Tijdens de afgelopen zittingsperiode hebben we met elkaar veel veranderingen doorgemaakt, zoals bijvoorbeeld de coronaperiode. In deze tijden zie je hoe belangrijk het is, dat er goed met elkaar samengewerkt wordt. Als GOR zijn we hier ook druk mee bezig geweest en hebben we samen met de directie gekeken naar de beste oplossingen voor onze collega's om het werk zo veilig en gezond mogelijk te organiseren. Het is goed om te zien dat Heembouw de input van de collega's erg serieus neemt en zich inzet om samen met de GOR tot het beste resultaat te komen. De mening van de collega's wordt ook grootschalig opgehaald door o.a. enquêtes, welke voor goede input zorgen om een passende oplossing te vinden.

Als GOR zijn we er trots op, hoe we dit met elkaar hebben kunnen regelen. De wereld blijft veranderen en daarom blijft ook het meebewegen van de rol van de GOR binnen Heembouw altijd belangrijk. Om te komen tot breedgedragen oplossingen, is het belangrijk dat zowel kantoor als de bouwplaats goed vertegenwoordigd zijn in de GOR; immers, samen zijn we Heembouw.

Wij kijken terug op een mooi jaar, nemen afscheid van een aantal GOR-leden en gaan in 2024 weer vol enthousiasme aan de gang in een nieuwe samenstelling. Omdat het aantal aanmeldingen gelijk is aan het aantal leden dat afscheid neemt, zullen er geen verkiezingen plaatsvinden.

## Leasebeleid

Het leasebeleid is een terugkomend onderwerp op de agenda van de GOR, en zeker met de wisselende prijzen op de markt hebben we hier veel aandacht voor. Heembouw neemt dit onderdeel serieus en is er in samenspraak met de GOR, inmiddels een update van het leasebeleid, o.a. m.b.t de verdergaande elektrificatie van het wagenpark, nagenoeg afgerond.

## Stand van zaken in de onderneming:

Gedurende het jaar is tijdens elke GOR vergadering stil gestaan bij de gang van zaken bij Heembouw. Met speciale aandacht voor de manier waarop de collega's de veranderende markt ervaren. Wanneer nodig, is er uitgebreid uitleg gegeven over de actuele financiële stand van zaken. Dat wij als familiebedrijf de focus hebben op de langere termijn en vasthouden aan onze koers, maakt dat wij als GOR de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

## Andere onderwerpen op de agenda

Naast de hierboven genoemde onderwerpen, bespraken wij in de GOR o.a. onderstaande onderwerpen:

- De aanpak rond de hernieuwde aandacht voor lean volgens Heembouw
- Klokkenluidersregeling
- Uitkomsten medewerkersonderzoek
- Jaarrekening 2022 in aanwezigheid van Peter Lammertink

## De GOR

*Deborah Groenewoud (secretaris), Dennis Manting, Eric Schulte, Harmen de Lange, Ivan Kennis, Marco Zwaanswijk, René Lem (voorzitter), Roy Vliegenthart, Sandra van Ruiten en Thomas van Bergeijk*  
Ondernemingsraad 2021-2024



v.l.n.r.: Ivan Kennis, René Lem, Dennis Manting, Sandra van Ruiten, Eric Schulte, Deborah Groenewoud, Marco Zwaanswijk, Roy Vliegenthart, Harmen de Lange en Thomas Bergeijk.

# Medezeggenschap Heembouw

## Klantgroep Wonen

- René Lem (GOR, voorzitter)
- Deborah Groenewoud (GOR, secretaris)
- Roy Vliegenthart (GOR)
- Rick van der Post (OC)
- Mariëlle Refos (OC)
- Wilfred van Zanten (OC)

## Heembouw Architecten

- Thomas van Bergeijk (GOR)
- Iris Kersaan (OC)
- Thom Geurts (OC)
- Arne Harboe Sørensen (OC)

## Klantgroep Bedrijfsruimten

- Eric Schulte (GOR)
- Dennis Manting (GOR)
- Ivan Kennis (GOR)
- Koos Spitters (OC)
- Luke Weijers (OC)
- Rolf Verdel (OC)

## Klantgroep Kantoren

- Harmen de Lange (GOR)
- Marco Zwaanswijk (GOR)
- Purdey Giesbers (OC)
- Jeffry Jacobs (OC)

## Staf

- Sandra van Ruiten (GOR)
- Petra van Helden (OC)

GOR = Gemeenschappelijke Ondernemingsraad

OC = Onderdeel commissie

GOR-leden maken automatisch deel uit van de OC



# Innovatie en Technologie

Jaarverslag 2023



# Parametrisch ontwerpen

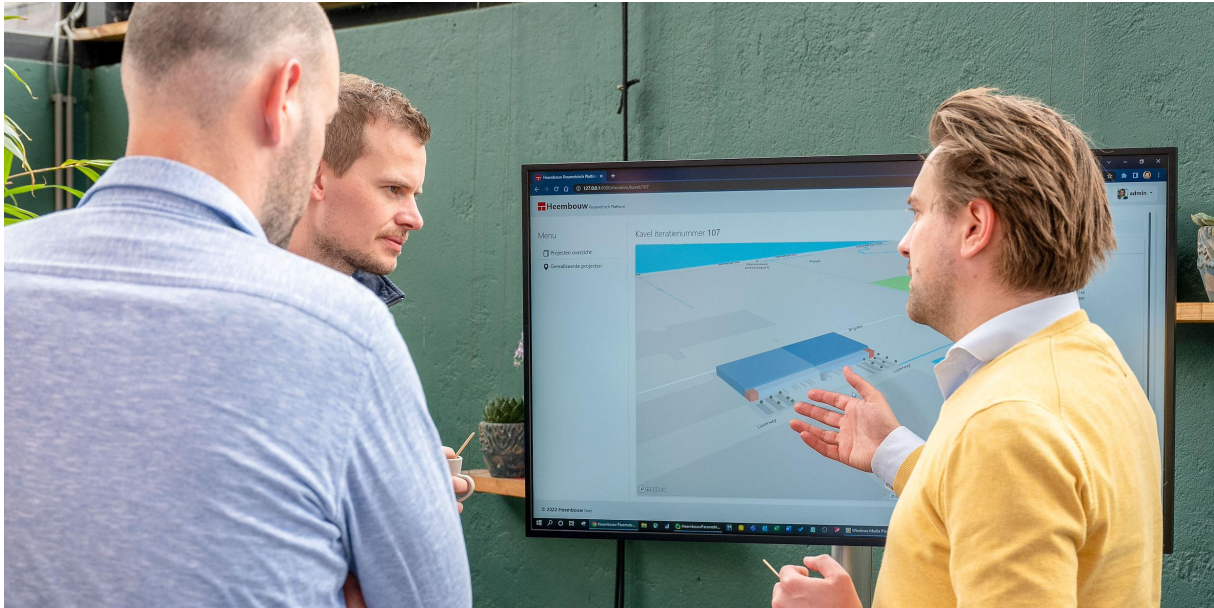
De wereld om ons heen is constant in beweging, en zeker op het gebied van technologie gaan ontwikkelingen razendsnel. Om voor onze klanten plekken te creëren, waar mensen willen zijn, zijn we altijd nieuwsgierig naar wat er om ons heen gebeurt en staan we open voor innovatie en verdergaande technologische vernieuwing. En zetten we ons in om duurzamer, sneller en innovatiever te kunnen creëren. Daarnaast hebben we een grote drive slimmer en efficiënter te werken. Technologische vernieuwing helpt ons daarbij.

Eén van de grote innovaties, waar we vanuit het Heembouw Next programma op blijven investeren is parametrisch ontwerpen. Een geautomatiseerd proces waarbij op basis van data en relaties tussen onderdelen (deel)ontwerpen kunnen worden gegenereerd. Hiervoor wordt de rekenkracht van de computer gebruikt. Door een script te schrijven, waarbij parameters worden ingevoerd, genereert de computer wat in het ontwerp met die parameters mogelijk is. Met deze manier van geautomatiseerd ontwerpen, kunnen we onze klanten snel en volledig inzicht geven in de mogelijkheden van hun huisvestingsopgave.

## Kavelstudie in één minuut

Een dedicated development team werkt nu ruim twee jaar aan de ontwikkeling van parametrisch ontwerpen binnen Heembouw. In de eerste fase is vooral gewerkt aan het ontwikkelen van apps voor verschillende onderdelen van een distributiecentrum. Een bijvoorbeeld hiervan is een app waarmee je in één minuut een kavelstudie kan maken. Met invoer van de wensen van de klant, gekoppeld aan de data van de kavel, laten modellen direct zien hoe het kavel optimaal kan worden benut.

Een andere is de constructie app. Deze app laat realtime zien wat de gevolgen voor de draagconstructie zijn als bijvoorbeeld de lengte-breedte verhouding verandert. Hierdoor kan je heel eenvoudig het aantal kilo's staal -en de bijbehorende CO2 uitstoot- meenemen in de besluitvorming. Aan de hand van concrete use cases, waarbij de klantwaarde centraal staat, zijn deze en andere apps door het development team, samen met onze partners, uitgewerkt tot bruikbare toepassingen die klanten en collega's kunnen testen en de werking ervaren. Hun feedback en wensen nemen we vervolgens mee in de verdere ontwikkeling.



## Paris Proof app

Een mooi voorbeeld van een bruikbare ‘use case’ is de in ontwikkeling zijnde ‘Paris Proof’-app, gepresenteerd tijdens de ‘experience days’, een bijzonder klant- en leveranciers-event in het net opgeleverde Ara Almelo. De energievoorziening van een bestaand kantoorgebouw is Paris Proof bij een maximaal energieverbruik van 70 kWh per vierkante meter GO per jaar. De Paris Proof app, die samen met onze partner Vink is ontwikkeld, laat zien hoeveel kW per vierkante meter een gebouw nodig heeft (voor koelen, verwarmen, verlichten, datanetwerk etc). Het maakt tevens inzichtelijk hoe die hoeveelheid kan worden verminderd tot Paris Proof niveau, door het wel of niet aanbrengen van zonnepanelen, aanpassen van de positie van het gebouw op de kavel ten opzichte van de zon et cetera. Met deze app kan een gebouwconcept al vroeg in de ontwerpfase worden geoptimaliseerd en kunnen vooral op het gebied van energiezuinigheid grote stappen worden gemaakt.

## Groengevel app

De ‘groengevel’-app vloeit rechtstreeks voort uit het parametrisch ontworpen natuurscherm dat, met een lengte van één kilometer en een hoogte van 15 meter, logistiek centrum Ara Almelo inmiddels compleet omringt. Voor dit natuurscherm is een klimplantendatabase ontwikkeld, met alle data die nodig is om de verschillende planten op de juiste plek tot volle wasdom te laten komen. Deze gegevens zijn verwerkt in de groengevel-app, waarmee voor elke plek de optimale groengevel wordt ontworpen, met bijbehorende inzichten, zoals kosten, beplantingsplan, bedekkingsgraad en een biodiversiteitsscore.

## Samen met onze partners

Met het bundelen van onze creativiteit, en expertise op het gebied van techniek, kosten en proces in deze slimme digitale tools, zetten we met Parametrisch Ontwerpen de volgende stap als Ontwerpde Bouwer. Net als bij al onze activiteiten gebeurt dit in nauwe samenwerking met onze strategische partners, die hun kennis en expertise aan de app toevoegen. Dat maakt de apps steeds vollediger, en daarmee waardevoller voor de klant. En heeft als mooie bijvangst dat er over en weer nog meer begrip en inzicht in elkaars proces komt. Beter voor de efficiency, voor onze samenwerking en dus voor onze klanten.



# Heembouw en CSRD

Jaarverslag 2023

# Nieuwe rapportagevereisten onder de CSRD

In november 2022 heeft de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. In deze nieuwe richtlijn staat dat bedrijven verplicht worden te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens, milieu en zakelijk gedrag. De CSRD-richtlijn moet zorgen voor meer transparantie over en betere kwaliteit van duurzaamheidsinformatie en daarmee leiden tot meer en betere investeringen in duurzame oplossingen. De CSRD beschrijft niet alleen de duurzaamheidsonderwerpen, maar geeft ook aan op welke wijze daarover gerapporteerd dient te worden en in welk format dit moet gebeuren. Deze voorschriften zijn vastgelegd in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Heembouw heeft het afgelopen jaar een belangrijke eerste stap gemaakt in de voorbereiding op de implementatie van CSRD in de organisatie, alswel ten behoeve van de externe verslaggeving. Hoewel wij pas over het boekjaar 2025 volgens deze richtlijn moeten rapporteren, heeft Heembouw er toch voor gekozen om al in dit jaarverslag de eerste stappen te zetten richting dit nieuwe format en een eerste aanzet te doen tot de invulling van de nieuwe rapportagevereisten onder de CSRD.

Wij zien het belang van de mondiale doelstellingen, waaraan de CSRD wet- en regelgeving invulling tracht te geven. Om vanuit de bedrijven de juiste bewegingen op de belangrijke duurzaamheidsthema's te kunnen maken, moeten we als branche, als keten, als Nederland en dus ook als Europa helder hebben, dat deze doelstellingen niet zelfstandig kunnen worden gerealiseerd. Dit is een opgave, waarvoor bedrijven en overheden de handen in elkaar moeten slaan om de gewenste bewegingen op dit gebied te bewerkstelligen. De CSRD-richtlijnen dwingen nadrukkelijk af, dat deze samenhang inzichtelijk wordt gemaakt en de benodigde samenwerking op de diverse thema's worden geactiveerd. Daarmee maakt de CSRD de hele waardeketen verantwoordelijk voor het behalen van deze duurzaamheidsdoelstellingen. Ondanks dat de intrinsieke motivatie voor de genoemde duurzaamheidsambities bij Heembouw de boventoon voert, ziet Heembouw derhalve ook de meerwaarde van de "dwang", die CSRD afroept, om de nationale en internationale duurzaamheidsdoelstellingen in de waardeketen gezamenlijk te realiseren.

Heembouw heeft er dus nadrukkelijk voor gekozen om reeds vroegtijdig te anticiperen op deze nieuwe wet- en regelgeving en hierdoor is onder andere de indeling van het jaarverslag op bepaalde plekken afwijkend ten opzichte van voorgaande jaren.

## Onze stakeholders

Met drie uiteenlopende klantgroepen Bedrijfsruimten, Wonen en Kantoren en met Heembouw Architecten als integraal onderdeel van de klantteams, hebben we te maken met een brede groep stakeholders, zoals onder meer ontwikkelaars, investeerders, beleggers, woningcorporaties en overige opdrachtgevers, medewerkers, en (strategische) partners. Ook brancheverenigingen, onderwijsinstellingen, overheden en particuliere kopers en eindgebruikers zijn voor Heembouw belangrijke stakeholders. Met al deze belanghebbenden werken we op verschillende manieren samen. De uitdagingen en de ontwikkelingen, die we doormaken, zijn uitdagingen door de hele keten heen en het is van belang dat we nog intensiever gaan samenwerken met alle bij Heembouw betrokken partijen. En om onze duurzaamheidsdoelstellingen op de verschillende vlakken te kunnen realiseren, hebben we ook de gehele keten nodig.

Met al onze stakeholders hebben wij gedurende het jaar meerdere contactmomenten, waarbij de intensiteit van deze contactmomenten per stakeholder wisselt. Wij delen en wisselen kennis en informatie met elkaar uit, om gezamenlijk tot de juiste oplossingen en innovaties te komen. De contacten met onze stakeholders zijn veelal gestructureerd, maar vinden afhankelijk van het onderwerp ook (soms) ad hoc plaats. Onze belangrijkste stakeholders zijn hieronder in de tabel weergegeven:

## Stakeholder analyse

Stakeholder	Wie	Contact- en informatiemomenten
<b>Oprachtgevers en eindgebruikers</b>	Ontwikkelaars, investeerders, beleggers, woningcorporaties, particuliere kopers en overige opdrachtgevers en eindgebruikers	Regelmatig contact in de voortgang van projecten Evaluaties en klanttevredenheidsonderzoek Gebruikerstevredenheidsonderzoek na een jaar Bewonerstevredenheidsonderzoeken Project (referentie) bezoeken Klant events Digitale nieuwsbrief
<b>(Strategische) Partners</b>	(Strategische) partners, leveranciers, onderaannemers en partnerships	Regelmatig contact tijdens de voortgang van projecten Partner events Kennis- en innovatiesessies Regelmatige evaluaties en relatiebeheer Digitale nieuwsbrief
<b>Medewerkers</b>	Werknemers, uitzendkrachten, zzp-ers, stagiairs en detacheerders	Jaarlijks medewerkersonderzoek Young Heembouw Formele personeelsbijeenkomsten (zoals Heembouw Talks, Get Together, klantgroepdagen) Informeel personeelsbijeenkomsten Ontwikkelprogramma's en Heembouw Academy (G)OR bijeenkomsten Interne media zoals intranet PLEK, Heembouw magazine
<b>(semi) Overheden</b>	Gemeenten, Provincies en (semi) overheden	Vergunningsaanvragen Input voor gebiedsontwikkelingen en bestemmingsplannen Toetsing haalbaarheidsstudies Aanbestedingen en selecties
<b>Toezichthouders</b>	Autoriteit Persoonsgegevens, Belastingdienst, AFM, Inspectie SZW, Omgevingsdiensten, RVO, ISO en FSC Nederland	Audits Informeren Kennisuitwisseling
<b>Onderwijsinstellingen</b>	Universiteiten en Hogescholen, MBO opleidingen, basisonderwijs	Ruud van Berkel Award Stageplaatsen Voorlichten Presentaties Kennisdelen Digitale nieuwsbrief jong talent Gastlessen
<b>Verzekeraars en kredietinstellingen</b>	Borginstellingen, Banken en Verzekeringsmaatschappijen	Regelmatige overlegmomenten Regelmatige toelichting op (financiële) resultaten
<b>Brancheorganisaties</b>	Bouwend Nederland, DGBC, BNA, Bewuste Bouwers	Lidmaatschappen Intentieverklaring 'materiaalgebonden emissies' Kennisuitwisseling

# Materiële onderwerpen

Zoals reeds aangegeven is Heembouw het afgelopen jaar gestart met de voorbereiding op de volledige implementatie van de CSRD wet- en regelgeving. Een belangrijk onderdeel van de CSRD betreft het uitvoeren van een dubbele materialiteitsanalyse. Daarmee wordt in kaart gebracht met welke onderwerpen de organisatie een significante impact maakt op de omgeving, het milieu en de mensen. De zogenaamde dubbele materialiteit wil zeggen, dat je als organisatie niet alleen kijkt naar het financiële resultaat van de activiteiten van de onderneming en de effecten die de omgeving op haar financiële resultaten heeft, maar juist ook naar de impact, die de organisatie heeft op haar omgeving en alles wat daarin leeft. Een onderwerp is materieel vanuit financieel perspectief als het materiële financiële gevolgen op de organisatie heeft, of kan hebben. Vanuit impactperspectief is iets materieel wanneer onze activiteiten, dan wel de activiteiten in onze keten, materiële werkelijke of potentiële positieve en negatieve effecten hebben op mens of milieu, op de korte-, middellange en lange termijn. De onderwerpen die zijn geselecteerd zijn onderwerpen, die de financiële prestaties van Heembouw beïnvloeden en passen in de strategie van Heembouw voor 2024 | 2026. Van deze onderwerpen hebben wij een longlist opgesteld, die zijn oorsprong kent in de belangrijkste onderwerpen uit het strategisch plan 2024 | 2026. Vervolgens hebben wij een aantal van onze strategische partners, medewerkers en opdrachtgevers gevraagd om input te geven op deze materiële onderwerpen van Heembouw, om te bepalen welke invloed deze onderwerpen hebben op de eigen doelstellingen van de betreffende stakeholders. Hieruit is een shortlist ontstaan met de belangrijkste onderwerpen (prioritering). Deze onderwerpen zijn weergegeven in onderstaande tabel met een verwijzing naar de bijbehorende ESRS. De analyse die wij gemaakt hebben, moet in 2024 verder uitgewerkt worden (validering), met al onze stakeholders, zodat wij kansen, risico's en impact betrouwbaar in kaart kunnen brengen en wij, in samenhang met onze stakeholders kunnen bepalen, waar onze belangrijkste (financiële) kansen en uitdagingen liggen in de keten.

## Materiële onderwerpen ESRS

### Mens en Maatschappij



#### Menselijk kapitaal ESRS S1

Veilig werken

Betrokkenheid en bevlogenheid medewerkers

Ontwikkeling en welzijn medewerkers

#### Partners en leveranciers ESRS S2

Veiligheid en gezondheid personeel in de waardeketen

#### Klanten en eindgebruikers ESRS S4

Veiligheid en gezondheid

Optimaliseren klantwaarde

Beleving en welzijn van de gebruikers van onze gebouwen

### Milieu en Omgeving



#### Klimaatverandering ESRS E1

Reductie CO2 emissies

Energie neutraal en emissiearm ontwerpen en bouwen

#### Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4

Natuurinclusief ontwerpen en bouwen

Gezonde leefomgeving

Beleving en welzijn van de gebruikers van onze gebouwen

#### Circulaire economie en materiaalverbruik ESRS E5

Reductie plastic afval op de bouwplaats en in de waardeketen

Circulair ontwerpen en bouwen

### Governance



#### Zakelijk gedrag ESRS G1

Risicobeheersing en proces beheersing

Samenwerking met strategische partners

# Connectiviteitsmatrix en onze missiedoelen

We willen een positieve impact hebben op het leven van mensen, hun leefomgeving en de natuur. Dit is ons kompas in alles wat we doen. Onze strategische keuzes en missiedoelen op het gebied van klanten, mensen, continuïteit en omgeving veranderen dan ook niet door de komst van de CSRD. Wel worden ze wat anders gepresenteerd, om uiteindelijk op basis van de structuur van de ESRS in 2025 te kunnen voldoen aan de CSRD wet- en regelgeving.

Het beleid, de acties en de doelstellingen, die Heembouw reeds heeft op de verschillende materiële onderwerpen, worden in dit verslag over 2023 nader toegelicht vanaf [deze pagina](#).

In de connectiviteitsmatrix wordt duidelijk gemaakt hoe onderdelen als strategie, materiële thema's, doelstellingen, kansen en risico's en de SDG's met elkaar samenhangen. In de connectiviteitsmatrix van Heembouw worden de bestaande doelen van Heembouw gecombineerd met de ESRS doelen, en wordt de relatie gelegd en het inzicht gegeven, hoe de verschillende relevante onderwerpen zich verhouden tot de Sustainable Development Goals (SDG's).

## Connectiviteitsmatrix

	SDG's	Materieel thema	Materiële onderwerpen	Huidige KPI's	Strategische doelstelling 2024-2026
<b>Mens en Maatschappij</b> 	 	<b>Eigen personeel ESRS S1</b>  <b>Personeel in de waardeketen ESRS S2</b> <b>consument &amp; eindgebruikers ESRS S4</b>	Veiligheid en gezondheid Betrokkenheid en bevlogenheid medewerkers Ontwikkeling en welzijn medewerkers Veiligheid en gezondheid Veiligheid en gezondheid Optimaliseren klantwaarde Beleving en welzijn van de gebruikers van onze gebouwen	Aantal incidenten, ziekteverzuim Medewerkersbevlogenheid en medewerkersbetrokkenheid, verloop Aantal incidenten NPS score, klanttevredenheid, gebruikerstevredenheid Gemiddeld klantcijfer	Medewerkers bevlogen- en betrokkenheid ≥ 8,5 Samenwerken ≥ 8,0 Efficiency ≥ 7,5 NPS score = #60 Klanttevredenheidsonderzoek ≥ 8,5 Gebruikerstevredenheidsonderzoek ≥ 8,0
	   	<b>Klimaatverandering ESRS E1</b>  <b>Biodiversiteit &amp; ecosystemen ESRS E4</b>  <b>Circulaire economie &amp; materiaalverbruik ESRS E5</b>	Reductie CO2 emissies Energieneutraal en emissie-arm ontwerpen en bouwen Natuurinclusief ontwerpen en bouwen Gezonde leefomgeving Beleving en welzijn van de gebruikers van onze gebouwen Reductie plastic afval op de bouwplaats en in de keten Circulair ontwerpen en bouwen	Reductie CO2 op, van en naar de bouwplaats als % van de omzet MPG score % natuurinclusief ontwerpen en bouwen Reductie plastic afval in % van de omzet Circulair plastic in % van de reststroom plastic afval MPG Score	Reductie CO2/ton omzet ≥ 25% MPG < 40% dan de norm Natuurinclusief ontwerpen en bouwen 100% van de ontwerpende bouw omzet Reductie plastic afval op de bouwplaats ≥ 30% Reststroom plastic op de bouwplaats ≥ 50% circulair MPG <40% dan de norm
	 	<b>Governance ESRS G1</b>	Risicobeheersing en procesbeheersing Onderlinge samenwerking met strategische partners		



# Mens en Maatschappij (S)

## Algemeen

De materiële onderwerpen voor Mens en Maatschappij zien toe op onze eigen medewerkers, onze klanten en eindgebruikers en onze partners en leveranciers en hun medewerkers.

### Mens en Maatschappij



#### Menselijk kapitaal ESRS S1

Veilig werken

Betrokkenheid en bevoegdheid medewerkers

Ontwikkeling en welzijn medewerkers

#### Partners en leveranciers ESRS S2

Veiligheid en gezondheid personeel in de waardeketen

#### Klanten en eindgebruikers ESRS S4

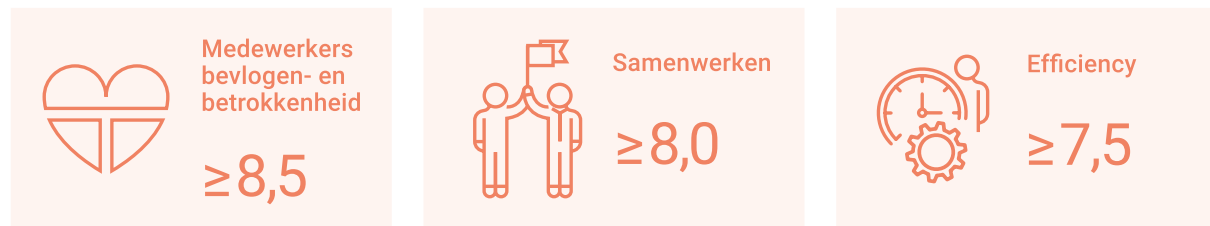
Veiligheid en gezondheid

Optimaliseren klantwaarde

Beleving en welzijn van de gebruikers van onze gebouwen

## Heembouw strategie 2024 | 2026

Op het gebied van onze eigen medewerkers blijft Heembouw inzetten op het vasthouden van het toch al hoge niveau van de missiedoelen medewerkersbevlogen- en betrokkenheid, samenwerken en efficiency. Bevlogen- en betrokkenheid zegt iets over hoe goed onze mensen bij Heembouw op hun plek zitten. En met verbindend als onze centrale kernwaarde, is een goede samenwerking tussen de verschillende onderdelen, cruciaal om onze klanten goed te kunnen bedienen. Dat geldt ook voor efficiency: zonder verspilling van tijd, geld of frustratie (lean) te kunnen werken. Hoe we deze missiedoelen ervaren, meten we jaarlijks in het medewerkersonderzoek; daarin meten we overigens nog heel veel andere aspecten, die iets zeggen over hoe onze mensen bij Heembouw op hun plek zitten. We zijn blij met de hoge scores, en het vraagt voortdurende aandacht en inzet, om dit niveau vast te houden. Dat blijven we volgen, en daarom zijn deze missiedoelen ook in het strategisch plan tot 2026 opgenomen.



Doelen 2024 | 2026

### We zijn ook zelf een plek waar mensen willen zijn

Om plekken te kunnen creëren waar mensen willen zijn, willen wij ook zélf een plek zijn waar je graag wilt werken. Waar je helemaal jezelf kunt zijn, waar je tot je recht komt, fijn kunt samenwerken en mooie doelen met elkaar kunt realiseren. Dat is iets dat we uiterst serieus nemen. Daarom meten we met ons jaarlijkse medewerkersonderzoek hoe het gaat met onze mensen, wat er goed gaat binnen Heembouw en wat er beter kan. We zijn er trots op, dat we, na een uitgebreid onderzoek naar goed werkgeverschap door onderzoeksbureau Effactory, ook in 2023 weer als beste uit de bus kwamen. Voor de derde keer op jaar kregen we de titel van Beste Werkgever in de Bouw en Infra sector. Deze waardering motiveert ons om met volle energie en positiviteit verder te gaan.

We zijn ons er wel van bewust, dat het inspanning en aandacht blijft vragen om een omgeving te creëren, waar iedereen op zijn plek is en tot zijn recht komt. De wereld verandert, wij veranderen en daar moeten we ons voortdurend van bewust zijn.

## Diversiteit & inclusie

Vanuit interesse in elkaar, willen we de bewustwording van zichtbare en minder zichtbare diversiteit vergroten. Zo kunnen we de onderlinge samenwerking verder verbeteren, en de waarde die we voor onze klanten leveren. Verschillende perspectieven, ervaringen en achtergronden dragen bij aan onze innovatieve kracht en vermogen om onderscheidend te zijn naar onze klanten. Onze cultuur is hierin doorslaggevend; wij willen een inclusieve cultuur, met de overtuiging dat verschillen -op wat voor gebied dan ook- juist extra kunnen bijdragen aan het grotere geheel. Een diverse club mensen, en een afspiegeling van de maatschappij en onze klanten.



Wij hebben de volgende doelstellingen op gebied van diversiteit en inclusie:

- Een inclusieve cultuur waarin iedereen zichzelf kan zijn, zich kan uitspreken en er geen ongewenst gedrag plaatsvindt (dit maken we o.a. meetbaar door ons jaarlijks medewerkersonderzoek)
- Bevorderen van diversiteit met focus op doelgroepen, waar we op dit moment een nog betere representatie van de samenleving kunnen zijn. Doelgroepen op dit moment zijn; vrouwen, mensen met afstand tot arbeidsmarkt (door handicap, achtergrond, vluchteling, etc.) en mensen met bi-culturele achtergrond.
- Meetbaar doel op gebied van verhouding man/vrouw in (sub)top van organisatie.

Eind 2024 willen we bereikt hebben dat:

- minimaal 33% van ons Directieteam vrouw is en minimaal 33% man
- minimaal 33% onze RvC vrouw is en minimaal 33% man
- minimaal 33% van onze MT's vrouw is en minimaal 33% man

Dit wordt, conform de wet 'ingroeiquotum en streefcijfers', gedeeld met de SER.

# Medewerkersonderzoek

## Hoge scores jaarlijkse medewerkersonderzoek

Zoals eerder genoemd, doen we ieder jaar een uitgebreid medewerkersonderzoek, waarin we op diverse thema's input willen verzamelen van alle Heembouwers. Dit doen we jaarlijks, zodat we een goed beeld krijgen over wat er leeft en speelt in de organisatie. Ieder jaar voegen we wat vragen toe op een actueel thema. Een thema dat speelt in de organisatie en/of in de maatschappij.

In 2023 hebben we extra vragen gesteld over de sociale veiligheid van onze medewerkers. Mede door de berichtgeving over verschillende vormen van ongewenst gedrag in de maatschappij, zoals bij de NPO, the Voice en diverse sportinstanties, wilden wij ook graag weten hoe dit thema speelt binnen Heembouw. De uitkomsten waren zeer positief. Onze medewerkers beoordeelden het thema 'Inclusie' met een 8,5. Dit cijfer is opgebouwd uit de scores uit verschillende vragen die gaan over inclusie. Eén van die vragen, die onder dit thema vallen is: *"In mijn directe werkomgeving wordt iedereen gelijk en met respect behandeld, ongeacht achtergrond (bijv. leeftijd, geslacht, cultureel, etc.) of persoonlijke kenmerken."* Deze specifieke vraag werd beantwoord met een 8,6.

Op het thema 'Sociale veiligheid', dat betrekking heeft op het gevoel van veiligheid dat onze mensen hebben binnen Heembouw, scoorden we een mooie 8,3. Dit toont o.a. aan in welke mate onze medewerkers zich comfortabel voelen, om hun mening met collega's te delen en dat feedback welkom is in onze organisatie.



Om te weten of mensen op hun plek zitten bij Heembouw, meten wij Bevlogenheid. Hier behaalden we een mooie score van 8,4. Daarnaast scoorden we een 8,6 voor werkgeverschap, een graadmeter of wij voor onze medewerkers een werkomgeving hebben weten te creëren, waarin zij zich thuis en geaccepteerd voelen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich meer verbonden voelen met hun collega's en de organisatie.

Al met al wederom mooie scores, waar we enorm trots op zijn, en die ons ook onder andere de titel 'Beste Werkgever' in de bouw & infra opleverde (door Effectory World-Class Workplace genoemd). Deze wordt toegekend aan de organisatie die op Werkgeverschap en Employee Net Promoter Score (eNPS) het beste scoort. Heembouw scoort met een eNPS score van 58,1 ruim boven de benchmark.

## Heembouw Academy

De ontwikkeling van onze mensen is en blijft een topprioriteit. Op zowel individueel- als teamniveau, en op zowel persoonlijk als professioneel inhoudelijk vlak. Door te blijven investeren in de ontwikkeling van talenten, kennis en vaardigheden, kunnen we ieders potentieel benutten en kunnen we, naast de persoonlijke leercurve, ons ook als organisatie blijven ontwikkelen.

Om alles rondom leren en ontwikkelen op één centrale plek te kunnen terug vinden, hebben we in februari de vernieuwde Heembouw Academy gelanceerd. Een eigen ontwikkeld, intern digitaal platform om het aanbod ten aanzien van leren en ontwikkelen voor iedereen nog zichtbaarder te maken. De Heembouw Academy heeft als doel om onze mensen te inspireren en inzicht te geven in de ontwikkelmogelijkheden op individueel, team- en groepsniveau. Het is een middel om kennis te delen en om inhoud/uitleg te vinden over typische Heembouw onderwerpen die wij extra aandacht geven. Voorbeelden hiervan zijn het introductieprogramma, leiderschapsprogramma's, de persoonlijke begeleiding en (sociale) veiligheid.

## Leiderschapsprogramma

In 2023 zijn we gestart met de eerste editie van het Leiderschapsprogramma (LSP). Het is een training van negen maanden en is bedoeld voor procesleiders, die zich nog verder kunnen ontwikkelen in hun rol. De focus van dit programma ligt op verbindend leiderschap, het vermogen om mensen, als individuen en in teams te betrekken bij het realiseren van gemeenschappelijke doelen én te zorgen voor een prettige en veilige werkomgeving, waarin iedereen zichzelf kan zijn en we het beste uit elkaar weten te halen. Deelnemers ontwikkelen zich mede door meer in verbinding te gaan met zichzelf, met hun team en hun omgeving.

## Arbeidsmarkt: Op m'n Plek

Om zo veel mogelijk mensen in onze specifieke doelgroepen te laten zien wie wij zijn, hebben we onze campagne 'Op m'n Plek' verder doorgezet in 2023. Met echte en authentieke verhalen van een aantal collega's. Hiermee laten we zien hoe collega's bij Heembouw op hun plek zitten en krijgt de (mogelijke) sollicitant een inkijkje in de werksfeer, mensen en mogelijkheden.



De huidige arbeidsmarkt is complex. De werkloosheid is laag en we weten dat de gemiddelde leeftijd van de beschikbare arbeidsbevolking zal stijgen. Daarbij zijn bouwplaatsmedewerkers in de toch al moeilijke arbeidsmarkt, extra lastig om aan te trekken. In mei 2023 hebben we daarom bewust gekozen om een 'Op m'n plek-video' te maken met een senior uitvoerder in de hoofdrol.

## Integriteitssessies

Ongeveer elke drie jaar organiseren we voor al onze medewerkers integriteitssessies. Het doel hiervan is om samen in gesprek te gaan, van gedachten te wisselen en helder te krijgen hoe we tegen diverse integriteitsonderwerpen aankijken. Mede door met elkaar het gesprek te voeren willen we onze sterke cultuur borgen. Met als uiteindelijk doel om ervoor te zorgen dat we op een integere manier ons werk met elkaar kunnen blijven doen.

In samenwerking met een extern bureau, hebben we de sessies in een theatervorm ingevuld. Acteurs speelden op het podium een aantal scènes die zouden kunnen voorkomen binnen onze organisatie. Tijdens deze sessies hebben we ook stil gestaan bij de manier waarop we met elkaar omgaan. Met de nadruk op dat we iedereen in zijn waarde laten, dat we (ook in het kader van diversiteit en inclusie) niemand buiten sluiten en dat, wanneer er een verschil van mening ontstaat, we in alle gevallen het gesprek met elkaar aan gaan.

## Tot slot

De waarden van ons familiebedrijf zijn de basis voor onze unieke cultuur. We zorgen voor elkaar, voelen ons met elkaar verbonden en kijken over generaties heen. We omarmen diversiteit en inclusie, omdat we ervan overtuigd zijn dat verschillende perspectieven, ervaringen en achtergronden ons sterker maken en bijdragen aan ons succes als organisatie. Waarbij inclusie ervoor zorgt dat we open blijven staan voor verschillen.

Tegelijkertijd leven we in een maatschappij die continu verandert. Deze dynamiek heeft invloed op het mentale en lichamelijk welbevinden van mensen. We willen positief bijdragen aan het werkgeeluk en de vitaliteit van onze mensen. De juiste energie op de juiste plek, met de juiste ontwikkeling. Dat doen we onder andere door duidelijke rolomschrijvingen te bieden en ruimte te blijven geven voor persoonlijke en professionele groei van al onze mensen. Om hiermee een nog aantrekkelijker werkgever voor onze collega's te zijn en een magneetwerking te hebben op nieuwe professionals. Dit is essentieel voor onze groei en het gezamenlijke succes op lange termijn.



# Personeelsbezetting, instroom en verloop

Eind 2023 waren er bij Heembouw 304 mensen vast in dienst. Daarmee is het aantal vaste medewerkers op hetzelfde niveau gebleven als het voorgaande jaar. We konden 32 nieuwe vaste collega's verwelkomen, waarvan bijna de helft reeds bekend was met werken bij Heembouw. Acht nieuwe medewerkers hebben we een dienstverband kunnen aanbieden na afronding van een stage- en/of afstudeerperiode bij Heembouw. En zeven nieuwe collega's hebben we aan ons weten te binden na afloop van een zogenaamd deta/vast contract via een extern bureau.

Het verlooppercentage van 9,7% eind 2023 is ten opzichte van vorig jaar licht gedaald (2022: 10,3%). In totaal hebben 32 mensen Heembouw verlaten, om uiteenlopende redenen. Een aantal collega's ging terug naar school om hun studie af te ronden, terwijl anderen elders een meer passende loopbaanstap hebben gevonden, die beter aansluit bij hun ambities. Ook is er een aantal mensen met pensioen gegaan.

	Aantallen	Heembouw Groep	Klantgroepen	Heembouw Architecten Heembouw Holding
<b>Bouwplaatsmedewerkers</b>				
Bezetting per 01-01-2023		33	33	0
Bezetting per 31-12-2023		32	32	0
<b>UTA-uitvoerder</b>				
Bezetting per 01-01-2023		36	36	0
Bezetting per 31-12-2023		35	35	0
<b>UTA-kantoormedewerkers</b>				
Bezetting per 01-01-2023		235	167	68
Bezetting per 31-12-2023		237	172	65
<b>Totaal: UTA- en Bouwplaatsmedewerkers</b>				
Bezetting per 01-01-2023		304	236	68
Bezetting per 31-12-2023		304	239	65
<b>Personeelsverloop in fte %</b>		<b>9,7%</b>	<b>9,1%</b>	<b>12,1%</b>



## In dienst 2023 **Heembouw Groep**



Heembouw Architecten



Heembouw Bedrijfsruimten



Heembouw Kantoren



Heembouw Wonen



Holding/Staf

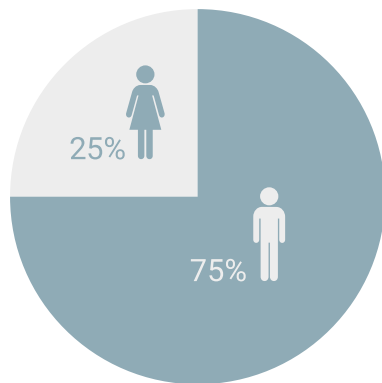
## 32 nieuwe **Heembouwers**

## Man/vrouw verhouding

### Man-vrouw diversiteit

Net als vorig jaar is de man/vrouw verhouding van medewerkers in dienst bij Heembouw één op de vier vrouw. Van de nieuw in dienst getreden medewerkers is ruim één op de drie vrouw.

Het directieteam bestaat uit negen mensen, te weten zes mannen en drie vrouwen. Het Holdingbestuur bestaat uit twee mannen en de Raad van Commissarissen uit vier leden, drie mannen en één vrouw.



Personeelsbezetting  
Aantal medewerkers  
2022: 304  
2023: 304

Klantgroep	Man	Vrouw	Totaal
Architecten	24	10	34
Bedrijfsruimten	70	17	87
Kantoren	38	8	46
Wonen	84	22	106
Holding/Staf	11	20	31
<b>Totaal</b>	<b>227</b>	<b>77</b>	<b>304</b>

Peildatum 31-12-2023

## Verhouding full- and parttimers

	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	196	17	213
Parttime	31	60	91
<b>Totaal</b>	<b>227</b>	<b>77</b>	<b>304</b>

Peildatum 31-12-2023

# Veiligheid en verzuim

Het ziekteverzuim is bij Heembouw al jaren laag en dit jaar zelfs weer onder het gestelde doel van 3,0%. In 2023 komt het gemiddelde verzuimpercentage uit op 2,9%. In 2022 was dit nog 3,4%. De sector-brede cijfers ter vergelijking zijn nog niet bekend.

Het verzuim onder bouwplaatspersoneel is afgelopen jaar gehalveerd. In 2023 komt dit uit op 3,2%. Mooie ontwikkelingen, die we door de inzet van veel verschillende preventieve interventies, waaronder het stimuleren van deelname aan de PAGO- en DIA keuringen, willen vasthouden. Daarbij kunnen medewerkers bij (dreigend) verzuim te allen tijde terugvallen op persoonlijke intensieve begeleiding door leidinggevenden, HR en de deskundigen van onze externe arbodienstverlener.

## Verzuimpercentage

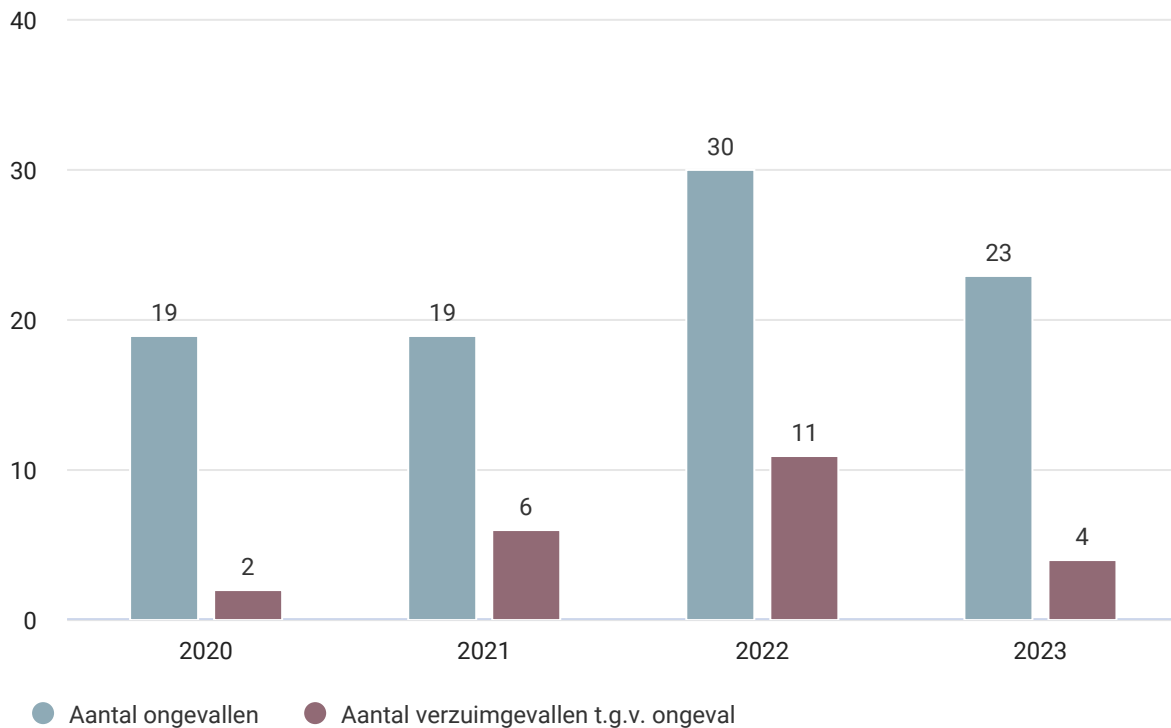
		Heembouw Groep
2020	Bouw	8,90%
	UTA en Heembouw Architecten	2,60%
	<b>Totaal 2020</b>	<b>3,60%</b>
2021	Bouw	6,80%
	UTA en Heembouw Architecten	2,30%
	<b>Totaal 2021</b>	<b>3,00%</b>
2022	Bouw	6,50%
	UTA en Heembouw Architecten	3,00%
	<b>Totaal 2022</b>	<b>3,40%</b>
2023	Bouw	3,20%
	UTA en Heembouw Architecten	2,90%
	<b>Totaal 2023</b>	<b>2,90%</b>

## VGM-incidenten

Veiligheid blijft in alles wat we doen onze hoogste prioriteit. Ondanks al onze inspanningen om VGM-incidenten te voorkomen, zijn er in 2023 in totaal 23 VGM-incidenten gemeld. Dit aantal is wel lager dan vorig jaar (2022:30). Het ging om twaalf VGM-incidenten met lichamelijk letsel: twee gevallen met EHBO-behandeling op de bouwplaats en tien gevallen met medische behandeling extern, waarvan één met ziekenhuisopname. In totaal hebben vier VGM-incidenten tot verzuim geleid, allen bij partners, met zover bekend in totaal 36 werkdagen verzuim (54 kalenderdagen).

Verder was er één milieu-incident, zeven ongevallen met materiele schade en drie bijna-ongevallen.

We blijven streven naar nul VGM-incidenten. Om dit te kunnen realiseren zal de focus blijven liggen naar het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en gedrag bij onze medewerkers, partners en leveranciers. Tevens zullen wij de meldingsbereidheid van onveilige situaties en -handelingen blijven stimuleren om zo meer van elkaar te leren en daarmee de kans van optreden van een VGM-incident te verkleinen.



# Stages en afstuderen

## Volop kansen voor stages en afstuderen

De kennis en ervaring van mensen die langer in het vak zitten koppelen aan de energie en vernieuwingsdrang van jonge mensen. Daar geloven we heilig in. We zetten sterk in op kennisoverdracht, het delen van expertise en het stimuleren van ontwikkeling door het begeleiden van stagiairs, afstudeerders, leerlingen en deelnemers aan snuffelstages. Gedurende 2023 hebben we 21 stagiairs verwelkomd en ervaring op laten doen om zich te verdiepen in hun vakgebied.

Ruim de helft volgde een HBO-opleiding en één derde een MBO opleiding. Ook hebben we een WO-student en een Associate Degree student gehad. Naast formele stageprogramma's hebben we ook zeven jongeren die nog op de middelbare school zitten, middels een snuffelstage kennis laten maken met verschillende activiteiten en dynamiek binnen ons bedrijf. Door deze laagdrempelige kennismaking hopen we niet alleen interesse te wekken voor onze sector, maar ook bij te dragen aan het oriëntatieproces van jongeren in hun loopbaanontwikkeling. Tevens hebben in 2023 twee leerling timmerlieden de kans gekregen het vak te leren binnen Heembouw.



# Jubileea en pensioen

## Vieren van mijlpalen

Vol trots hebben we in 2023 maar liefst negen jubilea kunnen vieren en hun namen kunnen toevoegen aan ons jubileumbord. Hiervan was één jubileum wel heel bijzonder en speciaal: een indrukwekkend dienstverband van maar liefst 50 jaar.

De viering van zo'n zeldzaam jubileum bevestigt maar weer eens, dat Heembouw niet alleen is gebouwd op strategieën en doelstellingen, maar vooral op de grote toewijding en inzet van mensen die dag in, dag uit het beste van zichzelf geven. Een waardevolle samenwerking, die de basis is voor onze groei en succes!

Medewerker	Functie	Jubileum
Vincent Star	Planontwikkelaar Wonen	12,5 jaar
Roy Vliegenthart	Uitvoerder Wonen	12,5 jaar
Ramon Vollebregt	Uitvoerder Bedrijfsruimten Zuid	12,5 jaar
Sylvia van den Bosch - Menken	Bewonersbegeleider Wonen	12,5 jaar
Monique van den Bulk	Administrateur Kantoren	25 jaar
Henk Jan Brunt	Timmerman I Bedrijfsruimten West	25 jaar
Sjaak van Leyden	Timmerman I Wonen	40 jaar
Stefan van der Zwet	Sr. Projectleider Bedrijfsruimten West	40 jaar
Ton Bakker	Uitvoerder Wonen	50 jaar

### Pensioen

Een bijzonder moment in het afgelopen jaar was het afscheid van drie gewaardeerde medewerkers die na respectievelijk 22, 27 en 32 jaar trouwe dienst met pensioen zijn gegaan. Als dank voor hun jarenlange inzet en toewijding is een mooi afscheidsfeestje gehouden.

Medewerker	Functie	Pensioendatum
Johan ter Horst	Service Coördinator Kantoren	14
Kees Duivenvoorden	Timmerman I Wonen	23
Taeke Veenstra	Servicemedewerker/Werkvoorbereider Bedrijfsruimten West	31

# Klanten en eindgebruikers

## Klanttevredenheid

Onze klanttevredenheid is al jaren van een hoog niveau. In de klanttevredenheidsonderzoeken prijzen onze klanten onze manier van samenwerken, klantgerichtheid, flexibiliteit en de hoge kwaliteit. En geven veel van onze klanten een 9 of een 10 op de NPS-vraag of ze ons aan zouden bevelen bij anderen.

Sinds een paar jaar meten we ook de gebruikerstevredenheid, tenminste één jaar na ingebruikname, wanneer de gebruikers alle seizoenen een keer hebben meegemaakt. Deze onderzoeken en de gesprekken die we met onze klanten daarover voeren, zijn erg waardevol. We leren ervan, en we blijven met onze klanten in verbinding. Daarom komen deze doelen ook in ons plan tot 2026 weer terug. Als ontwerpende bouwer, kunnen we met onze integrale aanpak maximale klantwaarde bieden. Daarom blijven we inzetten op een zo groot mogelijk aandeel ontwerpende bouwer projecten in onze portefeuille, vanuit de overtuiging dat we op deze wijze de meeste toegevoegde waarde voor onze klanten kunnen realiseren.

### Heembouw strategie 2024 | 2026



Doelen 2024 | 2026



#### Twee soorten klanttevredenheidsonderzoeken

“Wij creëren plekken waar mensen willen zijn.” Om te meten of we dit daadwerkelijk doen en in welke mate, vragen we naar de mening van onze klanten. Heembouw werkt hiervoor samen met tevreden.nl. Dit bureau voor tevredenheidsonderzoeken combineert continu onderzoek met een transparante terugkoppeling van de resultaten. Wij gebruiken tevreden.nl om klantervaringen in kaart te brengen en onze kwaliteit te verbeteren. Met inzicht in de resultaten en met uitgebreide rapportages kunnen we nog beter voldoen aan de wensen en verwachtingen van onze klanten.

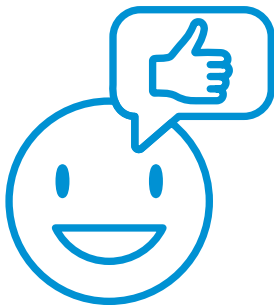


We meten de tevredenheid van onze klanten op twee momenten: binnen twee maanden na oplevering van een project en daarna nog een keer, tenminste één jaar na ingebruikname met een zogenaamd gebruikerstevredenheidsonderzoek. Beide onderzoeken worden verstuurd aan de klant, opdrachtgever en/of gebruiker, waarbij ook direct een afspraak gemaakt wordt voor de commercieel verantwoordelijke om de uitkomsten van het onderzoek met de klant te bespreken. In 2023 behaalden we voor de tevredenheidsonderzoeken gemiddeld een 8,5, met een NPS van + 62. Voor de gebruikersonderzoeken hebben we een gemiddeld rapportcijfer gehaald van een 8,5.

## Bewonersonderzoek

Naast de mening van onze opdrachtgevers, willen we natuurlijk ook de mening weten van de uiteindelijke gebruikers van de woningen, die we gebouwd dan wel gerenoveerd hebben. We meten de klanttevredenheid onder de kopers van onze woningen op vier momenten in een koop/bouwproces. Die momenten staan vastgesteld na aankoop, na het doorlopen van het koperskeuzetraject, bij oplevering en na de onderhoudsperiode. De kracht zit in de korte vragenlijst en we stellen elke fase dezelfde vragen. 'Zou u ons aanbevelen, wat gaat goed en wat kan beter in ons traject'. De antwoorden op deze open vragen geven een belangrijk inzicht welke punten voor onze eindgebruikers echt belangrijk zijn.

Huurders van corporatiewoningen, die we renoveren, worden in samenspraak met de corporaties bevraagd. Deze enquêtes zijn steeds maatwerk, gericht op het specifieke project.



## NPS en algemeen rapportcijfer

In onze onderzoeken staat de NPS centraal. Deze Net Promoter Score (NPS) is een breed ingeburgerde indicator van de klantrelatie en de wijze waarop klanten hun leveranciers beleven. Op een schaal van 0 tot 10 geven klanten aan, in hoeverre zij de betreffende leverancier aan zouden bevelen. In de filosofie van NPS is een klant een 'promotor' wanneer deze een 9 of 10 als antwoord geeft. 'detractors' zijn klanten die een 6 of lager geven. Het percentage promotors, verminderd met het percentage detractors, bepaalt de NPS-score. Dit kan een score tussen -100 en +100 zijn. In ons strategisch plan 2024-2026 is onze stip op de horizon een NPS van +60, dat betekent dat we veel promotors moeten hebben.

Naast de NPS-score vragen we ook een algemeen rapportcijfer van de klant. We streven naar een rapportcijfer van minimaal een 8,5. Na de NPS-vraag, kunnen klanten een toelichting geven. Indien de klant op de vraag of hij akkoord gaat met publicatie van de review met zijn naam eronder "Ja" antwoordt, is deze na 24 uur te lezen op: [heembouw.tevreden.nl](https://heembouw.tevreden.nl).



# Partners & leveranciers

## Samenwerken in de keten

**We werken zoveel mogelijk samen met (strategische) partners en vaste leveranciers. Onze samenwerking is gebaseerd op de lean-filosofie. Gezamenlijke doelen en openheid en transparantie in de samenwerking zorgen voor een soepel proces en een optimaal resultaat. Een goede samenwerking met onze partners en leveranciers leidt daarnaast ook tot innovatie, nieuwe ideeën, een efficiënt proces en kostenbesparing.**

Dat begint al bij de voorbereiding: het gezamenlijk met alle betrokken partijen plannen van een project. Door de verschillende fases in het proces gezamenlijk te plannen en alle werkzaamheden op elkaar af te stemmen, ontstaat een planning die haalbaar is en waaraan iedereen zich committeert. Zo kunnen we bijvoorbeeld ook gezamenlijk nadenken over een slimmer ontwerp met een betere footprint of over hoe we omgaan met hergebruik van materialen. Ook investeren we in het realiseren van een standaardkwaliteit in de BIM-modellen van de klantgroepen en onze partners.

Wij zetten met onze partners in op het toepassen en het zo efficiënt mogelijk inzetten van materialen, met de circulaire beginselen reduce, reuse en recycle als uitgangspunt en door meer biobased materialen toe te passen. Ook denken we samen na over het verminderen van de CO2 uitstoot, zowel in het transport van en naar als op de bouwplaats. Door de inzet van elektrisch materieel en, waar dat (nog) niet mogelijk of beschikbaar is, door de inzet van HVO100 diesel als fossielvrije alternatieve brandstof.

Onze manier van samenwerken en omgaan met mensen is gebaseerd op respect, onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid. Waarbij iedereen, binnen een diverse en inclusieve werkomgeving, zichzelf mag en kan zijn en we volop gebruik maken van elkaars verschillen. We bieden iedereen, die voor en met ons werkt, een veilige werkomgeving. Daarom is het voor ons belangrijk dat onze partners ook op deze manier samenwerken, niet alleen met ons, maar ook met hún medewerkers, klanten en leveranciers. Hier maken we met elkaar afspraken over.

Ons leveranciersmanagement is gericht op onderlinge kennisdeling en het continu verbeteren en afstemmen van elkaars processen. Op de jaarlijkse strategische partnerdagen delen we kennis en inzichten, en bespreken we onze plannen voor de toekomst en hoe we elkaar daarbij kunnen helpen. Uiteraard evalueren we ook met onze partners om van voorgaande projecten te leren en te kijken hoe het volgende keer nog beter kan.

# Milieu en Omgeving (E)

## Algemeen

De materiële onderwerpen voor Milieu en Omgeving zien toe op klimaatverandering en de acties, die wij moeten nemen om aan het klimaatakkoord te voldoen. Ook zijn biodiversiteit en ecosystemen voor ons als ontwerpende bouwer een materieel onderwerp. Daarnaast maakt de aard van onze activiteiten, materiaalverbruik en circulariteit tot een materieel onderwerp. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van herbruikbare verpakkingsmaterialen kan de hoeveelheid plastic afval aanzienlijk gereduceerd worden.

### Milieu en Omgeving



#### Klimaatverandering ESRS E1

Reductie CO2 emissies

Energieneutraal en emissiearm ontwerpen en bouwen

#### Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4

Natuurinclusief ontwerpen en bouwen

Gezonde leefomgeving

Beleving en welzijn van de gebruikers van onze gebouwen

#### Circulaire economie en materiaalverbruik ESRS E5

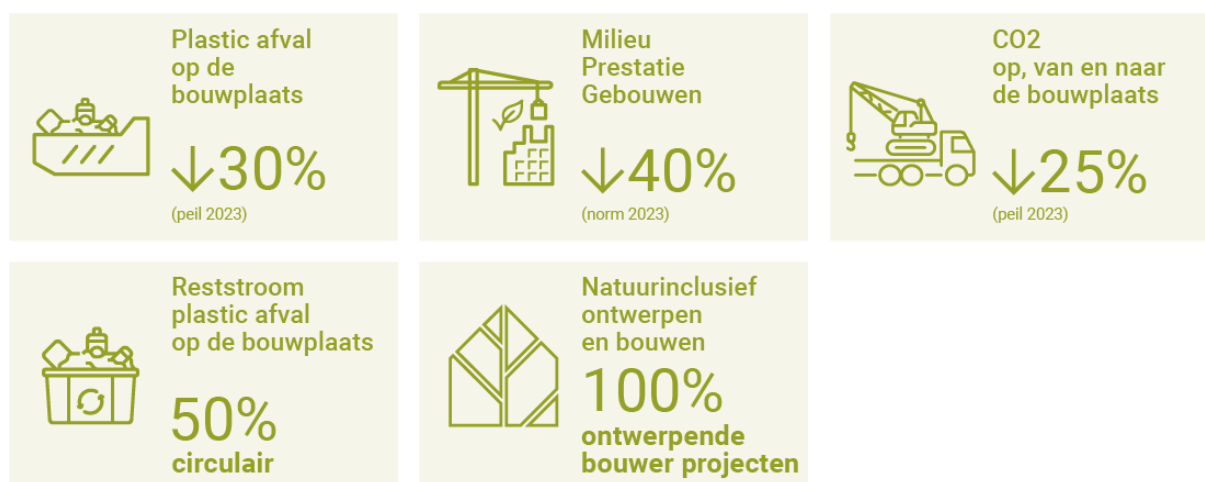
Reductie plastic afval op de bouwplaats en in de waardeketen

Circulair ontwerpen en bouwen

## Heembouw strategie 2024 | 2026

Voor onze missiedoelen wat betreft Omgeving, zetten we ook in het nieuwe plan in op de beweging op het gebied van grondstoffen, natuur en energie. Dat betekent onder andere de bewuste inzet van (circulair) materiaal en minder (plastic) afval; het versterken van de lokale biodiversiteit en klimaatadaptief ontwerpen en bouwen; en stikstof- en CO2-arm bouwen en energiebesparing op de bouwplaats.

Op de meeste doelen hebben we in de afgelopen twee jaar mooie resultaten geboekt, (linkje naar de pag. uit bestuursverslag waar resultaten oude plan staan) en we gaan door op de ingeslagen weg om het nog weer beter te doen. Wat nog niet goed ging, is de reductie van plastic afval op de bouwplaats. We wilden 30% minder plastic afval, maar door een paar grote projecten van bedrijfsruimten, is er zelfs meer plastic afval gemeten. We nemen de leerpunten mee en zetten, samen met onze partners en hun leveranciers en producenten, weer in op reductie. Hieraan hebben we als doel toegevoegd dat tenminste 50% van de reststroom van het plastic afval circulair is. Op het gebied van CO2 reductie, zetten we eveneens in op de verdergaande reductie van de emissie op de bouwplaats, waarbij we ook de emissie van en naar de bouwplaats (transport) meenemen.



Doelen 2024 | 2026

## Naar ontwerpen en bouwen met een positieve impact

“We zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet en zijn oprecht gedreven om het beter te doen.” Als ontwerpende bouwer zijn we van het eerste ontwerp tot realisatie en onderhoud betrokken. We kunnen daarmee een groot verschil maken. Gebouwen leggen een fors beslag op ruimte en grondstoffen. Onze invloed hierop begint al bij de ontwerpkeuzes en loopt door tot op de bouwplaats. Wij nemen hierin onze verantwoordelijkheid, en zijn intrinsiek gemotiveerd om hierin een positieve impact te maken. Minder slecht is geen optie, we willen het juist beter doen. Zodat onze plannen waarde toevoegen en uiteindelijk meer opleveren dan dat ze vragen. Dit kunnen we alleen bereiken in nauwe samenwerking met onze (strategische) partners.

Een zo laag mogelijk CO2 footprint is ons uitgangspunt. Dit start met de vraag wat er écht nodig is, om de klantvraag in te vullen. Een slimmer gebouw leidt tot een optimale footprint, ook in relatie tot het einde van haar levenscyclus. Dit kan alleen in nauwe samenwerking met onze strategische partners. In 2030, met 2023 als basisjaar, willen we de uitstoot van CO2 met 50% beperkt hebben. Uiteindelijk is ons doel minimaal CO2 neutrale gebouwen en bouwplaatsen.

## De pijlers van onze duurzaamheidsstrategie

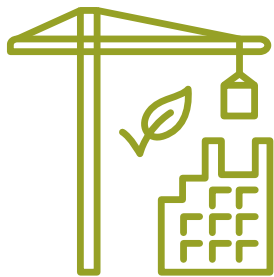
- Natuurinclusief ontwerpen en bouwen: versterken van de lokale biodiversiteit, klimaatadaptief ontwerpen en bouwen en vergroten van de belevingswaarde ('biophilic design')
- Reduce, reuse, recycle: standaard inzetten op verlaging van de MPG (MilieuPrestatieGebouwen)
- Emissiearm bouwproces: verlagen van de CO2-uitstoot op, van en naar onze bouwplaatsen
- Afval: reductie van plastic afval op de bouwplaats



### Natuurinclusief ontwerpen en bouwen op al onze ontwerpde bouwer projecten

We richten ons op het versterken van de lokale biodiversiteit en klimaatadaptief bouwen. De natuur in Nederland staat onder druk. Daarom kijken we bij het ontwerpen en ontwikkelen van onze projecten, hoe we meer ruimte kunnen bieden aan de natuur. Hierbij kijken we ook naar de mogelijkheden voor klimaatadaptief bouwen. Welke maatregelen kunnen we nemen voor waterberging, hittestress en groen in de stad. Maar ook een planrijke invulling van het terrein en diervriendelijke buitenverlichting. Los van de waarde voor klimaat en biodiversiteit is groen daarnaast een belangrijke geluksfactor. Een groene omgeving nodigt uit om buiten te zijn, is aantrekkelijk en gezonder. Voor mens, dier en klimaat.

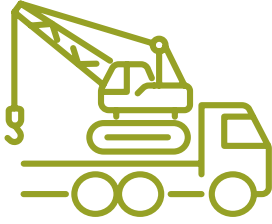
Het integreren van natuur in onze projecten, met onder andere groene gevels, overvloedige beplanting, diervriendelijke buitenverlichting en nestkasten, bevordert de lokale biodiversiteit. In samenwerking met landschapsarchitecten en ecologen zorgen we ervoor dat deze ingrepen naadloos aansluiten op de lokale flora en fauna. Wij creëren hierdoor een omgeving die vaak een hogere biodiversiteit kent, dan toen we begonnen. Inmiddels is al meer dan 64% van onze ontwerpde bouwer projecten natuurinclusief ontworpen. Ons doel voor 2026 is dat 100% van de ontwerpde bouwer projecten natuurinclusief wordt ontworpen en gebouwd.



### Altijd tenminste 40% onder de standaard MPG

De MPG (MilieuPrestatieGebouwen) is een algemeen aanvaarde standaard, die door de overheid wordt gehanteerd om de milieu-impact van materiaalgebruik in nieuwe bouwplannen vast te stellen. De MPG is voor utiliteitsbouw 1,0 en voor woningbouw 0,8 (norm 2023). Wij zetten in op een MPG die tenminste 40% onder de huidige MPG normen ligt. Al vroeg in de ontwerpfase maken we de eerste MPG-berekening en sturen daar actief op gedurende de verdere ontwerp- en uitvoeringsfase. heeft bijvoorbeeld een MPG van 0,55. En is daardoor reeds 'Paris proof'.

We kiezen bewust voor de toepassing van (circulair) materiaal. Dat kan door te werken met hergebruikte materialen, of natuurlijke (biobased) materialen zoals gecertificeerd duurzaam hout, maar ook door het toepassen van nieuwe producten, die in de toekomst weer kunnen worden gerepareerd.



### **Emissievrij bouwen**

We willen naar een emissie-vrije bouwplaats, en zetten in op de reductie van CO<sub>2</sub>- uitstoot op, van en naar de bouwplaats. Onder andere door de inzet van emissie-arm materieel, en de toepassing van duurzame brandstof. Op onze bouwplaatsen werken we aan energiebesparing door zelf energie op te wekken met zonnepanelensets op de bouwkeet. Elke bouwplaats is tevens voorzien van elektrische laadpalen. Ons eigen bedrijfswagenpark is nog verder geëlektrificeerd; we verwachten in de loop van 2024 de laatste fossiele bedrijfswagens te vervangen, waarmee onze bedrijfswagenvloot volledig elektrisch is. Ons beleid voor lease-auto's is uiteindelijk gericht op volledig elektrisch. Nu al ligt het percentage volledig elektrische lease-auto's op 75%. Verder zetten we bewust in op de inzet van emissie arm materieel, zoals emissievrije mobiele werktuigen en elektrische voertuigen. Bij de verlaging van de emissie op, van en naar de bouwplaats, spelen onze partners en leveranciers een belangrijke rol. Dit is een belangrijk punt op de agenda van onze overleggen en afspraken. Onze bouwplaats van [Duinwijk in IJmuiden](#), naast een Natura 2000 gebied, is zo goed als emissieloos.



### **Reductie plastic afval op de bouwplaats**

Bouw- en sloopafval bestaat vooral uit puin, steen, hout, metalen, kunststoffen, papier en karton. Ruim 90% van het bouw- en sloopafval kan worden ingezet als grondstof voor nieuwe producten. Daarom wordt het afval op onze bouwplaatsen gescheiden ingezameld en afgevoerd. Beter is het natuurlijk, om de afvalstromen te verminderen. Het afval van plastic verpakkingen, is een reststroom met een hoge milieu impact. We willen dit met 30% verlagen (referentiejaar 2023), en we willen dat tenminste 50% van het plastic afval dat overblijft, circulair plastic is. We hebben afgelopen jaren ondervonden, dat een structurele reductie van plastic afval een uitdagend doel is. Dat kunnen we alleen in nauwe samenwerking met onze (strategische) partners en hun leveranciers en producenten. We nemen de leerpunten van afgelopen periode mee en zetten, gezamenlijk met hen, in op structurele reductie.

# Governance (G)

## Algemeen

Het zakelijk gedrag van Heembouw wordt medebepaald door onze cultuur. Onze kernwaarden zijn leidend voor hoe wij ons gedragen binnen en buiten de organisatie. Het gaat hierbij over zaken als integriteit, vertrouwen en (sociale) veiligheid. Maar het gaat ook over hoe wij onze processen en risico's beheersen.

### Governance



### Zakelijk gedrag ESRS G1

Risicobeheersing en proces beheersing

Samenwerking met strategische partners

Onderdeel van het risicobeheersingssysteem is de procuratieregeling. Hierin is onder anderen vastgelegd wanneer er toestemming nodig is van de groepsdirectie of de RVC om bepaalde beslissingen te nemen of verplichtingen aan te gaan. Ons risicobeleid is reeds uiteengezet op [deze pagina](#).

Onze gedragsnormen zijn vastgelegd in een bedrijfscode, die is afgestemd op de gedragscode van Bouwend Nederland. Onze bedrijfscode 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 thema integriteit en de gedragsnormen en de manier waarop Heembouw hiermee omgaat, worden standaard behandeld in ons introductieprogramma in de vorm van een diverse vragen uit ons cultuurspel. Gedrag wordt echter niet alleen bepaald door de regels en procedures die zijn vastgelegd, maar vooral door hoe deze in de praktijk worden toegepast. Leidinggevenden hebben hierbij een voorbeeldfunctie. In dit kader bieden de directies van de klantgroepen ook elk jaar hun verantwoordingsbrieven aan, die met de groepsdirectie worden besproken.

In de bedrijfscode is een verwijzing opgenomen naar de Klokkenluidersregeling van Heembouw. In de Klokkenluidersregeling is geregeld hoe Heembouw omgaat met meldingen van (vermoedens) van misstanden. Ook staan in deze Klokkenluidersregeling de namen en telefoonnummers van de interne en externe vertrouwenspersoon.

Het is goed regelmatig expliciet bij dit thema stil te staan. Daarom organiseren we o.a. periodiek de eerder genoemde integriteitssessies, die we met de gehele organisatie houden. In samenwerking met een externe partij, is hiervoor een speciaal programma ontwikkeld. Met als doel om met elkaar in gesprek te gaan over sociale veiligheid, vertrouwen en integriteit. Afgelopen jaar hebben we de sessies in een theatervorm ingevuld. Acteurs speelden op het podium een aantal scenes, die zouden kunnen voorkomen binnen onze organisatie. Tijdens deze sessies hebben we ook stil gestaan bij diverse integriteitsvraagstukken zoals bijvoorbeeld de manier waarop wordt omgegaan met geschenken die een medewerker ontvangt van een betrokken partij. De medewerkers werd gevraagd na te denken over hoe zij zouden handelen in relatie tot de diverse voorgelegde situaties, waarna er mooie dialogen ontstonden en elkaars inzichten werden gedeeld.

Ook de jaarrekening geeft een goede inkijk in hoe Heembouw invulling geeft aan de Governance, naast de open en transparante wijze waarop de gerealiseerde resultaten van de organisatie worden weergegeven.



# Jaarrekening

Jaarverslag 2023



# Geconsolideerde balans

per 31 december 2023 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. (bedragen in €)

<b>ACTIVA</b>		<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Immateriële vaste activa</b>	<b>1</b>		
Software		594.404	617.952
Kosten van ontwikkeling		308.860	340.758
		<b>903.264</b>	<b>958.710</b>
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>2</b>		
Aanpassingen bedrijfsgebouwen		1.573.459	1.770.202
Business Development		97.386	125.211
Machines en transportmiddelen		106.853	104.888
Gereedschappen en inventaris		935.455	1.060.052
		<b>2.713.153</b>	<b>3.060.353</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen	<b>3</b>	642.939	1.916.596
Lening u/g derden	<b>4</b>	-	225.000
		<b>642.939</b>	<b>2.141.596</b>
<b>Vorraden</b>			
Grond		1.374.258	1.374.258
Gereed product	<b>5</b>	-	-
Onderhanden werk	<b>6</b>	3.241.023	2.915.159
Grond- en hulpstoffen	<b>7</b>	2.904	2.904
		<b>4.618.185</b>	<b>4.292.321</b>
<b>Vorderingen en vooruitbetaalde kosten</b>			
Onderhanden projecten	<b>8</b>	363.415	2.112.752
Debiteuren		17.574.530	13.090.676
Gelieerde maatschappijen	<b>9</b>	58.456	6.283.535
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<b>10</b>	2.268	-
Pensioenen		53.475	44.274
Overige vorderingen en overlopende activa	<b>11</b>	816.904	579.785
		<b>18.869.047</b>	<b>22.111.022</b>
<b>Liquide middelen</b>		<b>48.910.732</b>	<b>56.483.993</b>
		<b>76.657.321</b>	<b>89.047.995</b>

<b>PASSIVA</b>		<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal		441.000	441.000
Agioreserve		2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve		941.503	2.247.058
Algemene reserve		22.646.505	12.447.875
Resultaat lopend boekjaar		8.880.862	23.093.074
		<b>35.689.539</b>	<b>41.008.677</b>
<b>Vorzieningen</b>	<b>12</b>	<b>89.932</b>	<b>281.356</b>
<b>Schulden op korte termijn</b>			
Onderhanden projecten	<b>13</b>	13.399.948	8.240.481
Crediteuren		19.432.233	30.785.689
Gelieerde maatschappijen		6.949	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<b>14</b>	4.873.921	5.225.994
Pensioenen		25.420	52.280
Overige schulden en overlopende passiva	<b>15</b>	3.139.378	3.453.518
		<b>40.877.849</b>	<b>47.757.962</b>
		<b>76.657.321</b>	<b>89.047.995</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening

per 31 december 2023 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

		2023	2022
<b>Netto omzet</b>	<b>16</b>	<b>220.524.459</b>	<b>279.152.945</b>
Wijziging in voorraad onderhanden werk en Gereed product		380.949	-/- 2.069.904
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		204.149	44.675
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>221.109.557</b>	<b>277.127.716</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		177.367.250	221.636.814
Lonen en salarissen	<b>17</b>	22.139.306	21.055.065
Sociale lasten (incl. pensioenlasten)		5.422.984	5.073.445
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa		1.064.422	910.423
Overige bedrijfskosten	<b>18</b>	8.161.842	7.784.894
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>214.155.804</b>	<b>256.460.641</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>6.953.753</b>	<b>20.667.075</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<b>19</b>	438.391	237.661
Rentelasten en soortgelijke lasten	<b>20</b>	-/- 1.117	-/- 171.642
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>7.391.027</b>	<b>20.733.094</b>
Belastingen resultaat	<b>21</b>	3.049.537	7.825.132
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		4.539.372	10.185.113
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>8.880.862</b>	<b>23.093.074</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

per 31 december 2023 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

		2023	2022
<b>Netto-liquiditeiten per 1 januari</b>		<b>56.483.993</b>	<b>44.458.422</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		6.953.753	20.667.075
<b>Aanpassingen voor:</b>			
- Afschrijvingen	1, 2	1.064.422	910.423
- Mutaties van voorzieningen	12	-/- 191.424	6.094
- Mutatie (niet) gerealiseerde waardeveranderingen		-	-
		872.998	916.517
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
- mutatie handelsvorderingen		-/- 4.483.854	1.719.286
- mutatie overlopende activa	9, 11	5.978.760	-/- 2.447.694
- mutatie voorraden en onderhanden projecten	5, 6, 7, 8, 13	6.582.940	1.512.452
- mutatie handelsschulden		-/- 11.353.456	3.529.963
- mutatie schuld belastingen en sociale premies	10, 14	529.959	619.864
- mutatie overlopende passiva	15	-/- 334.052	116.231
		<b>-/- 3.079.703</b>	<b>5.050.102</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>4.747.048</b>	<b>26.633.694</b>
Ontvangen interest	19	438.391	237.661
Ontvangen dividend	3	5.813.029	14.286.270
Betaalde interest	20	-/- 1.117	-/- 171.642
Betaalde winstbelasting	15, 21	-/- 3.933.837	-/- 8.320.986
		<b>2.316.466</b>	<b>6.031.303</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>7.063.514</b>	<b>32.664.997</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Leningen aan gelieerde maatschappijen		-	-
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-/- 375.010	-/- 744.131
Investeringen in materiële vaste activa	2	-/- 286.765	-/- 612.922
Investeringen in financiële vaste activa	3	-	306.627
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-/- 661.775</b>	<b>-/- 1.050.426</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Afgifte lening u/g	4	-	-/- 225.000
Aflossen lening u/g	9	225.000	-
Betaald dividend aan aandeelhouders		-/- 10.400.000	-/- 11.364.000
Uitkering Interimdividend		-/- 3.800.000	-/- 8.000.000
Uitkering Agioreserve		-	-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-/- 13.975.000</b>	<b>-/- 19.589.000</b>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>-/- 7.573.261</b>	<b>12.025.571</b>
<b>Netto-liquiditeiten per 31 december</b>		<b>48.910.732</b>	<b>56.483.993</b>

# 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 6 maart 2024.

## 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 Bedrijfsruimten 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)
VOF Rijndijk 86	Utrecht	50% (4)
Stellar Development (Aalsmeer, Utrecht & Wijchen) C.V.	Roelofarendsveen	50% (5)
ARA (ALMELO) C.V.	Roelofarendsveen	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%.

Tripolis Amersfoort B.V. is ontbonden per 30-04-2023

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

(5) Heembouw Bedrijfsruimten Deelnemingen B.V. heeft een belang van 45% in genoemde C.V., een aandeel in het resultaat van 45% en geen zeggenschap. HBO Deelnemingen B.V. heeft een belang van 5% in genoemde C.V., een aandeel in het resultaat van 5% en 50% zeggenschap.

(6) Heembouw Bedrijfsruimten Deelnemingen B.V. heeft een belang van 45% in genoemde C.V., een aandeel in het resultaat van 45% en geen zeggenschap. HBO Deelnemingen B.V. heeft een belang van 5% in genoemde C.V., een aandeel in het resultaat van 5% en 50% zeggenschap.

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 gedeponereerd.

De verschillen en redenen die tot herziening van de indeling en bedragen ten opzichte van voorgaand jaar hebben geleid.

De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

## **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 2023 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 gerealiseerd 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 projectverantwoordelijke 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.

(Im)materiële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

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
- business development 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



## **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 opbrengstwaarde, zijnde de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs (alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging) en gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen.

### Gereed product

De waardering van de voorraad gereed product geschiedt tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. Eind 2023 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 of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

### Grond- en hulpstoffen

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

### 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 en deposito's, 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 vermindert 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 2020 (actuarieel) herrekend en zal in 2025 weer worden herrekend.

## **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 pensioenpremie. De geschatte dekkinggraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid per 31 december 2023 bedraagt 121,0% (31-12-22: 122,0%).

## 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.

# Toelichting geconsolideerde balans

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

				31-12-2023	31-12-2022
<b>Immateriële vaste activa (1)</b>	Boekwaarde per 1 januari	Investeringen	Afschrijvingen	Boekwaarde	Boekwaarde
Software	617.952	171.647	195.195	594.404	617.952
Kosten van ontwikkeling	340.758	203.363	235.261	308.860	340.758
	<b>958.710</b>	<b>375.010</b>	<b>430.456</b>	<b>903.264</b>	<b>958.710</b>
	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2022	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2022	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2023	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2023	
Software	1.267.307	649.356	1.259.858	665.454	
Kosten van ontwikkeling	358.208	17.450	561.571	252.711	
	<b>1.625.515</b>	<b>666.805</b>	<b>1.821.429</b>	<b>918.165</b>	
<b>Materiële vaste activa (2)</b>	Boekwaarde per 1 januari	Investeringen	Afschrijvingen	Boekwaarde	Boekwaarde
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	1.770.202	13.712	210.455	1.573.459	1.770.202
Business Development	125.211	-	27.825	97.386	125.211
Machines en transport middelen	104.888	17.469	15.504	106.853	104.888
Gereedschappen en inventaris	1.060.052	255.584	380.182	935.455	1.060.052
	<b>3.060.353</b>	<b>286.765</b>	<b>633.966</b>	<b>2.713.153</b>	<b>3.060.353</b>
	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2022	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2022	Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2023	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2023	
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	3.342.949	1.572.746	3.310.189	1.736.730	
Business Development	139.124	13.912	139.124	41.737	
Machines en transport middelen	202.714	97.826	217.033	110.180	
Gereedschappen en inventaris	3.438.777	2.378.725	3.453.794	2.518.340	
	<b>7.123.564</b>	<b>4.063.209</b>	<b>7.120.140</b>	<b>4.406.987</b>	

<b>Financiële vaste activa</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (3)</b>		
Netto-vermogenswaarde per 1 januari	1.916.596	6.477.620
Uitkering dividend	-/- 5.813.029	-/- 14.286.270
	<b>-/- 3.896.433</b>	<b>-/- 7.808.650</b>
Mutatie naar kortlopende vordering	-	-
Inbreng kapitaal	-	-/- 306.627
Retourstorting kapitaal	-	-
	<b>-/- 3.896.433</b>	<b>-/- 8.115.277</b>
Resultaat deelnemingen	4.539.372	10.185.012
Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen	-	-/- 153.139
<b>Netto-vermogenswaarde per 31 december</b>	<b>642.939</b>	<b>1.916.596</b>
<b>Lening u/g/ derden (4)</b>		
Saldo per 1 januari (incl. kortlopend)	225.000	-
Verstrekkings gedurende boekjaar	-	225.000
Aflossingen gedurende boekjaar	-/- 225.000	-
	-	225.000
Aflossingsverplichting komend boekjaar	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>225.000</b>

De lening is afgelost in 2023.

<b>Vorraden</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Gereed product (5)</b>		
Betreft de aanwezige onverkochte voorraad van reeds opgeleverde projecten.	-	-
<b>Onderhanden werk (6)</b>		
Bestede kosten minus gefactureerde bedragen van debet projecten	<b>3.241.023</b>	<b>2.915.159</b>
In de winst-en-verliesrekening is een bedrag voor afwaardering van voorraden en onderhanden werk begrepen van € 1.282.528		
<b>Grond- en hulpstoffen (7)</b>		
Betreft de per 31 december aanwezige voorraad hout, plaatmateriaal, hang- en sluitwerk, metalen platen en profielen.	<b>2.904</b>	<b>2.904</b>

Vorderingen en vooruitbetaalde kosten	31-12-2023	31-12-2022
<b>Onderhanden projecten (8)</b>		
Bestede kosten, geactiveerde marge minus voorziening	2.636.171	37.786.035
Gefactureerd op onderhanden projecten	-/- 2.272.756	-/- 35.673.283
	<b>363.415</b>	<b>2.112.752</b>
In de onderhanden projecten per 31 december 2023 is € 0 aan rente geactiveerd (2022: € 0).		
<b>Gelieerde maatschappijen (9)</b>		
Dit betreft met name de financiering van samenwerkingsverbanden en deze vorderingen hebben een kortlopend karakter.	<b>58.456</b>	<b>6.283.535</b>
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen (10)</b>		
Sociale verzekeringen	2.268	-
	<b>2.268</b>	-
<b>Overige vorderingen en overlopende activa (11)</b>		
Licenties/onderhoudscontracten software	221.661	200.984
Rente	112.968	-
Inkoopbonussen	216.519	183.629
Verzekeringen	117.508	62.244
Leasebedragen	4.228	772
Diverse transitorische posten	144.020	132.156
	<b>816.904</b>	<b>579.785</b>
<b>Liquide middelen</b>		
Vrije rekeningen	28.847.795	33.781.670
Deposito rekeningen	20.000.000	22.500.000
Geblokkeerde rekeningen	62.937	202.323
<b>Totaalsaldo</b>	<b>48.910.732</b>	<b>56.483.993</b>

## PASSIVAZIJD

### 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 (12)

**31-12-2023**
**31-12-2022**

De voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

#### Voorziening voor jubileumuitkeringen

Saldo per 1 januari	87.905	81.811
Dotatie/vrijval lopend boekjaar	2.027	6.094
Saldo per 31 december	89.932	87.905

De voorziening wordt om de vijf jaar actuarieel berekend. In 2020 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.

#### Voorziening voor negatieve waarde deelnemingen

Saldo per 1 januari	193.451	346.590
Toevoegingen	-/- 193.451	-/- 153.139
Vermogensstortingen	-	-
Saldo per 31 december	-	<b>193.451</b>

### Totaal voorzieningen

**89.932**
**281.356**

### Schulden op korte termijn

**31-12-2023**
**31-12-2022**

#### Onderhanden projecten (13)

Bestede kosten, geactiveerde marge minus voorziening	-/- 151.295.650	-/- 111.766.962
Gefactureerd op onderhanden projecten	164.695.598	120.007.443

**13.399.948**
**8.240.481**

In de onderhanden projecten per 31 december 2023 is € 0 aan rente geactiveerd (2022: € 0).

Het totaal van de nog te ontvangen facturen bedraagt € 13.399.948. 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 ingebrekestelling 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 (14)

**31-12-2023**
**31-12-2022**

Omzetbelasting	3.281.754	1.988.204
Loonbelasting en premieheffing	444.707	1.204.846
Vennootschapsbelasting	1.147.460	2.031.760
Sociale verzekeringen	-	1.184

**4.873.921**
**5.225.994**

### Overige schulden en overlopende passiva (15)

**31-12-2023**
**31-12-2022**

Reservering personeelsgerelateerde kosten	2.591.942	2.838.339
Reservering kosten klachten	236.250	171.903
Accountants- en advieskosten	63.000	55.350
Verzekeringen	-	76.014
Rente	-	-
Diverse transitorische posten	248.186	311.912

**3.139.378**
**3.453.518**

Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen	31-12-2023	31-12-2022
<b>Verstrekte bankgaranties</b>	11.979.865	16.625.772
<b>Verstrekte concerngaranties</b>	3.607.804	182.266
<b>Leaseverplichtingen voor wagenpark en printers</b>		
Leaseverplichting voor komend boekjaar	1.792.975	1.704.430
Leaseverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	2.807.099	2.075.076
Leaseverplichting na 5 jaar na balansdatum	-	24
<b>Huurverplichtingen voor huisvesting</b>		
Huurverplichting voor komend boekjaar	1.120.465	921.563
Huurverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	3.882.050	1.356.077
Huurverplichting na 5 jaar na balansdatum	3.635.499	1.970.914
<b>Licenties voor programmatuur</b>		
De verplichting tbv licenties voor komend boekjaar bedraagt	213.791	200.984
<b>Voorwaardelijke verplichtingen</b>		
Huurverplichting	-	-
Grondafnameverplichting	-	-

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., Hepark 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., Heembouw Kantoren B.V., Heembouw Ontwikkeling Wonen B.V., Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten 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.

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.

#### Gelieerde maatschappijen

Met de gelieerde maatschappijen Heembouw Beheer B.V., Heevas B.V., Stellar Development C.V. en ARA (ALMELO) 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.

	31-12-2023	31-12-2022
<i>Door gelieerde maatschappijen aan Heembouw Groep:</i>		
levering diensten	2.639.603	3.079.290
<i>Door Heembouw Groep aan gelieerde maatschappijen:</i>		
levering diensten	555.675	356.615
levering goederen	29.678.807	33.972.006



# Toelichting geconsolideerde winst- en verliesrekening

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

	2023	2022
<b>Netto omzet (16)*</b>		
Bedrijfsruimten	121.774.000	164.308.000
Kantoren	28.778.000	33.666.000
Woningen	69.973.000	80.811.000
Overig	-	368.000
Geproduceerde omzet	<b>220.525.000</b>	<b>279.153.000</b>
Overige opbrengsten	-	-
Totaal netto omzet	<b>220.525.000</b>	<b>279.153.000</b>
De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.		
* afgerond op duizenden euro's		
<b>Som der bedrijfslasten</b>		
<b>Lonen en sociale lasten (17)</b>		
Lonen en salarissen	22.139.306	21.055.065
Sociale lasten	3.339.546	3.019.823
Pensioenlasten	2.083.438	2.053.622
	<b>27.562.290</b>	<b>26.128.510</b>
<i>De personeelsbezetting uitgedrukt in FTE's bedroeg gemiddeld in 2023: 283 (2022: 276)</i>		
<i>De samenstelling was als volgt:</i>		
<i>Bouwplaatsmedewerkers, inclusief uitvoerders</i>	67	68
<i>Kantoormedewerkers</i>	216	208
	<b>283</b>	<b>276</b>
<b>Overige bedrijfskosten (18)</b>		
Huisvestings-/kantoorkosten*	3.191.314	3.213.321
Autokosten**	1.078.179	1.090.808
Overige personeelskosten	2.475.143	2.328.821
Overige kosten	1.417.207	1.151.944
	<b>8.161.842</b>	<b>7.784.894</b>

\*in de kantoorkosten is in 2023 een bedrag van € 115.000 (2022: € 109.350) aan accountantskosten voor onderzoek van de jaarrekening opgenomen en € 1.500 (2022: € 4.586) aan kosten voor overige niet-controle adviesdiensten uitgevoerd door de accountantsorganisatie

\*\*in de periode verwerkte leasetermijnen bedragen € 2.004.717 (2022: € 1.881.078). Een deel van de autokosten zijn rechtstreeks toegerekend aan werken.

	2023	2022
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (19)</b>		
Bankrente	438.391	237.661
	<b>438.391</b>	<b>237.661</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke lasten (20)</b>		
Bankrente	-/- 1.117	-/- 171.642
	<b>-/- 1.117</b>	<b>-/- 171.642</b>

<b>Belastingdruk (21)</b>	2023		2022	
	in €	in %	in €	in %
Nominale belastingdruk	3.027.103	41,0%	7.765.896	37,5%
Effect fiscaal niet-aftrekbare kosten	22.911	0,3%	21.362	0,1%
Overige effecten	477-	0,0%	37.874	0,2%
Effectieve belastingdruk	<b>3.049.537</b>	<b>41,3%</b>	<b>7.825.132</b>	<b>37,7%</b>

De effectieve belastingdruk is in 2023 hoger dan 25,8%, doordat (VPB-plichtig) resultaat deelneming niet gepresenteerd wordt in het resultaat voor belasting. Zou dit wel gedaan zijn, zou de effectieve belastingdruk 25,6% bedragen.

#### **Bezoldiging Bestuurders en Commissarissen**

In het verslagjaar bedragen de vergoedingen aan bestuurders in totaal € 872.472 (in 2022 € 889.464) en aan commissarissen in totaal € 116.750 (in 2022 € 110.500).

#### **Gebeurtenissen na balansdatum**

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

# Vennootschappelijke balans

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

ACTIVA	31-12-2023	31-12-2022
<b>Immateriële vaste activa</b>		
Software	594.404	617.952
Kosten van ontwikkeling	308.860	340.758
	<b>903.264</b>	<b>958.710</b>
<b>Materiële vaste activa</b>		
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	942.611	1.002.191
Machines en transportmiddelen	-	-
Gereedschappen en inventaris	694.973	746.828
	<b>1.637.584</b>	<b>1.749.019</b>
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelnemingen	1 9.624.169	24.145.298
Lening u/g derden	-	225.000
	<b>9.624.169</b>	<b>24.370.298</b>
<b>Vorderingen en vooruitbetaalde kosten</b>		
Debiteuren	336	2.756
Groepsmaatschappijen	809.001	6.149.759
Belastingen en premies sociale verzekeringen	226.312	261.147
Overige vorderingen en overlopende activa	734.334	463.251
	<b>1.769.983</b>	<b>6.876.913</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>38.150.864</b>	<b>9.112.078</b>
	<b>52.085.864</b>	<b>43.067.018</b>

<b>PASSIVA</b>		<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	2	441.000	441.000
Agioreserve	3	2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve	4	941.503	2.247.058
Algemene reserve	5	22.646.505	12.447.875
Resultaat lopend boekjaar		8.880.862	23.093.074
		<b>35.689.539</b>	<b>41.008.678</b>
<b>Vorzieningen</b>			
Jubileumuitkeringen		89.932	87.905
		<b>89.932</b>	<b>87.905</b>
<b>Schulden op korte termijn</b>			
Onderhanden werk		-	138.352
Crediteuren		246.747	166.273
Groepsmaatschappijen	6	15.472.297	147
Gelieerde maatschappijen		6.284	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen		385.812	1.316.847
Pensioenen		-	-
Overige schulden en overlopende passiva		195.252	348.816
		<b>16.306.393</b>	<b>1.970.435</b>
		<b>52.085.864</b>	<b>43.067.018</b>

# Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

	2023	2022
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	9.406.069	23.927.198
Overige baten en lasten na belastingen	525.207	-/- 834.123
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>8.880.862</b>	<b>23.093.074</b>

# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Heembouw Holding B.V. (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	31-12-2023	31-12-2022
<b>Financiële vaste activa</b>		
<b>Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (1)</b>		
Netto-vermogenswaarde per 1 januari	24.145.298	19.368.352
Uitkering dividend	-/- 23.927.198	-/- 19.150.252
	<b>218.100</b>	<b>218.100</b>
Resultaat deelnemingen	9.406.069	23.927.198
storting aandelenkapitaal	-	-
Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen	-	-
<b>Netto-vermogenswaarde per 31 december</b>	<b>9.624.169</b>	<b>24.145.298</b>

PASSIVAZIJD	31-12-2023	31-12-2022
<b>Eigen vermogen</b>		
<b>Aandelenkapitaal (2)</b>		
Maatschappelijk kapitaal	2.000.000	2.000.000
waarvan niet geplaatst	-/- 1.559.000	-/- 1.559.000
	<b>441.000</b>	<b>441.000</b>
Het geplaatste kapitaal bestaat uit 882 gewone aandelen á € 500.		
<b>Agioreserve (3)</b>		
Saldo per 31 december	<b>2.779.670</b>	<b>2.779.670</b>
Betreft het boven de nominale waarde gestorte bedrag op het aandelenkapitaal.		
<b>Wettelijke reserve (4)</b>		
Saldo per 1 januari	2.247.058	6.160.573
Geactiveerde ontwikkelingskosten	203.363	358.208
Afschrijving op ontwikkelingskosten	-/- 235.261	-/- 17.450
Resultaat deelnemingen	4.539.372	10.031.997
Uitgekeerd dividend	-/- 5.813.029	-/- 14.286.270
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>941.503</b>	<b>2.247.058</b>

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. Daarnaast is er een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelkosten.

	31-12-2023	31-12-2022
<b>Algemene reserve (5)</b>		
Saldo per 1 januari	12.447.875	9.382.354
Uitkering slotdividend vorig boekjaar	-/- 10.400.000	-/- 11.364.000
Uitkering interim dividend	-/- 3.800.000	-/- 8.000.000
Mutatie wettelijke reserve ingehouden winst deelnemingen	1.273.657	4.254.273
Mutatie wettelijke reserve geactiveerde ontwikkelkosten	31.898	-/- 340.758
Toevoeging winst vorig boekjaar	23.093.075	18.516.006
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>22.646.505</b>	<b>12.447.875</b>
<b>Groepsmaatschappijen (6)</b>	<b>15.472.297</b>	<b>147</b>

Dit betreft m.n. gelden van de groepsmaatschappijen, die middels spaarproducten op Holding niveau worden beheerd.

### Resultaatbestemming

Het resultaat over het boekjaar 2023 ad € 8.880.862 staat overeenkomstig de bepalingen van de statuten ter beschikking van de algemene vergadering.

De directie stelt voor om het resultaat boekjaar van € 8.880.862 toe te voegen aan de algemene reserve.

# 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, 6 maart 2024**

**Directie:**

L.J. Heddes R.P.M. van Oostrom

**Raad van Commissarissen:**

J.G. Blokhuis P.J. Lammertink 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.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 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 2023;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; 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.

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover.

Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

## Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode tot en met minimaal twaalf maanden na het opmaken van de jaarrekening. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. Wij hebben hierbij onder andere aandacht besteed aan risico's op onderhanden projecten in opdracht van derden, eventuele verlieslatende contracten, de orderportefeuille en mogelijke rechtszaken en juridische geschillen. Daarnaast hebben wij de huidige financiële gezondheid van de onderneming op het moment van de afgifte van onze controleverklaring beoordeeld.
- nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's);
- evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode tot en met minimaal twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening, rekening houdend met ontwikkelingen in de branche zoals gestegen (hypotheek)rentes, inflatie, het vervallen van de bouwvrijstelling stikstof als gevolg van de uitspraak van de Raad van State op 2 november 2022, de algemene economische verwachtingen in Nederland en onze kennis uit de controle;
- analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten;
- inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over haar kennis van eventuele continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

## Controleaanpak frauderisico's

De door ons geïdentificeerde inherente risico's hebben wij getoetst op aanwezigheid en waar van toepassing ingeschat op afwijkingen van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico- inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur en de raad van commissarissen.

De door ons algemeen geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

### **Frauderisico**

Generiek geldt dat het bestuur van organisaties zich inherent bevindt in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het vanuit haar rol in de organisatie invloed kan uitoefenen op de administratieve vastleggingen en financiële overzichten door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.

Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur bij:

- Journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- Schattingen en schattingsprocessen ten aanzien van onderhanden projecten in opdracht van derden;
- Eventuele significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening

### **Controlewerkzaamheden en waarnemingen**

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. Wij hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld en daarbij met name de opzet en implementatie geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen rondom schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen in de omzetverantwoording en overboekingen tussen onderhanden projecten in opdracht van derden. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.

Daarnaast hebben wij controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het bestuur, waaronder de waardering van de onderhanden projecten in opdracht van derden.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur van Heembouw.

## **Frauderisico**

Het bestuur maakt inschattingen van de voortgang en het verwachte resultaat op onderhanden projecten in opdracht van derden. Door de inherente subjectiviteit en onzekerheid omtrent deze inschattingen, alsmede de impact van een dergelijke post op de jaarrekening als geheel, bestaat er een inherent risico op frauduleuze financiële verslaggeving als gevolg van een foutieve waardering van onderhanden projecten in opdracht van derden. Hieronder vallen zowel projecten uitgevoerd door vennootschappen binnen de consolidatiekring als ook projecten uitgevoerd in niet- meegeconsolideerde deelnemingen (samenwerkingsverbanden met derde partijen). In onze frauderisicoanalyse gaan wij uit van de veronderstelling dat het inherent aanwezige frauderisico in de opbrengstenverantwoording primair tot uitdrukking kan komen in de waardering en resultaatname op onderhanden projecten.

## **Controlewerkzaamheden en waarnemingen**

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de interne beheersing rondom de schattingen op onderhanden projecten in opdracht van derden alsmede de juiste registratie van projectkosten en projectopbrengsten. Wij hebben werkzaamheden verricht op de mogelijke tendenties bij de inschatting van het management van de nog te maken kosten en de verwachte projectopbrengsten. Wij hebben een analyse uitgevoerd door de meest recent beschikbare projectprognoses na balansdatum te vergelijken met de projectbegrotingen, de inschattingen uit de vorige perioden en de gemaakte kosten tot aan de opmaakdatum van de jaarrekening. Wij hebben kansen en risico's op onderhanden projecten geïdentificeerd, ingeschat en het effect op de waarderingen per balansdatum geëvalueerd. Hierin hebben wij zowel de door Heembouw Holding B.V. geïdentificeerde kansen en risico's als ook de door ons zelf onderkende (mogelijke) kansen en risico's betrokken. Wij hebben daarbij verhoogde aandacht besteed aan projecten met bovengemiddeld complexe kenmerken, zoals contracten met voorwaardelijke of variabele projectopbrengsten, meerdere en mogelijk te separeren of juist te combineren prestatieverplichtingen en projecten die in samenwerkingsconstructies met derde partijen worden uitgevoerd.

Wij hebben verschillende projecten bezocht op locatie om het bestaan en de voortgang te beoordelen. Wij hebben een retrospectieve toetsing uitgevoerd op de kwaliteit van de schattingen door het management uit voorgaande jaren. Wij hebben de in de prognoses verwerkte omzet getoetst met door opdrachtgevers getekende overeenkomsten, inclusief eventueel meerwerk. Wij hebben in onze controle de effectieve werking van de interne beheersing getoetst waarmee gewaarborgd wordt dat de primaire registratie van kosten op de juiste projecten plaatsvindt. Daarnaast hebben wij een controle verricht op journaalposten waarmee overboekingen tussen onderhanden projecten in opdracht van derden plaatsvinden.

Projecten met uitkomsten die afwijken van de verwachting of naar ons oordeel om andere redenen additionele aandacht in onze controle behoeft, hebben wij diepgaand onderzocht en besproken met diverse betrokken functionarissen binnen de organisatie, zowel financieel-administratieve functionarissen als leden van het projectteam en de directie.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het risico op foutieve financiële verslaggeving rondom projectwaarderingen.

## 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 2023;
- Kengetallen;
- Bericht namens de Raad van Commissarissen over 2023;
- Verslag Gemeenschappelijke Ondernemingsraad 2023;
- Innovatie en Technologie
- Heembouw en CSRD;
- de overige gegevens.

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.

## 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 gereede 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 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.

**Den Haag, 6 maart 2024**

BDO Audit & Assurance B.V.

namens deze,

drs. M. Wijnans RA MFSFME

# GRI-inhoudsindex

GRI Standaard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting (Pagina)	Omissie / toelichting jaarverslag 2023
<b>GRI 1</b>			
Gebbruiksverklaring	Heembouw Holding B.V. rapporteert de informatie in deze GRI-inhoudsindex voor de periode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023 met referentie naar de GRI-standaarden.		
Gebbruikte GRI 1	GRI 1: Foundation 2021		
<b>GRI 2 - General disclosures</b>			
<b>Organisatieprofiel en rapportage</b>			
2-1	Organisatiedetails	Grondslagen voor de consolidatie, de waardering en de bepaling van het resultaat - Algemeen Governance	
2-2	Entiteiten in de rapportage	Grondslagen voor de consolidatie, de waardering en de bepaling van het resultaat - Algemeen	Entiteiten in de financiële rapportage zijn gelijk aan de entiteiten in de duurzaamheidsinformatie.
2-3	Rapportageperiode, frequentie en contactpersoon	a/b. Grondslagen - Algemeen (jaarlijks opgesteld). c. Overige gegevens (ondertekening) d. Colofon	
2-4	Fouterstel van informatie	Grondslagen voor de consolidatie, de waardering en de bepaling van het resultaat - Algemeen	Er is geen sprake van fouterstel in het jaarverslag 2023.
2-5	Externe assurance	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	Er is geen assurance verstrekt bij dit jaarverslag voor wat betreft de niet-financiële informatie. BDO Audit & Assurance B.V. heeft een controleverklaring afgegeven over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening en andere informatie. (jaarrekening-controleverklaring)
<b>Activiteiten en werknemers</b>			
2-6	Activiteiten, waardeketen en andere bedrijfsrelaties	a. Grondslagen voor de consolidatie, de waardering en de bepaling van het resultaat - Algemeen b/c/d. Klantgroepen in 2023. Hoe wij waarde toevoegen	



2-7	Medewerkers	<p>a. Mens en maatschappij - Man/vrouw verhouding</p> <p>b. Mens en maatschappij - Personeelsbezetting, instroom en verloop</p> <p>c. Mens en maatschappij - Personeelsbezetting, instroom en verloop &amp; Man/vrouw verhouding</p> <p>d/e. Mens en maatschappij (gehele hoofdstuk)</p>	<p>a. Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland en daarom niet gesplitst naar geografische regio</p> <p>b. Enkel de voor Heembouw meest relevante kerncijfers zijn gepresenteerd. De voorgestelde dwarsdoorsneden volgens GRI 2-7 horen daar niet bij.</p> <p>c. Medewerkergegevens op basis van headcount gepresenteerd.</p>
2-8	Inleen- en uitzendkrachten		De impact van inleen- en uitzendkrachten in de totale medewerkerpopulatie is beperkt. Hier is dan ook geen verdere toelichting op gegeven.
<b>Governance</b>			
2-9	Governance-structuur en -samenstelling	Bestuur van de organisatie en Raad van Commissarissen Governance	
2-10	Bepaling en selectie hoogste governance-orgaan	Bericht namens de RVC over 2023 - Mens en maatschappij - Diversiteit en inclusie & Man/vrouw verhouding	
2-11	Zetel van het hoogste governance-orgaan	Grondslagen voor de consolidatie, de waardering en de bepaling van het resultaat - Algemeen	
2-12	Rol van het hoogste governance-orgaan in toezicht op impactmanagement	Milieu en omgeving, Bestuursverslag-strategie Bestuursverslag-financieel beleid en risicobeheer	
2-13	Delegeren van impactmanagement	Milieu en omgeving	
2-14	Rol van het hoogste governance-orgaan in duurzaamheidsrapportage	Bestuursverslag 2023	
2-15	Belangenverstrengeling	Milieu en omgeving	Er is geen sprake van een geformaliseerd proces voor het voorkomen, detecteren en mitigeren van belangenverstrengeling op het gebied van de duurzaamheidsambities van Heembouw.
2-16	Communicatie over kritieke zorgen	Mens en maatschappij - VGM incidenten Bestuursverslag-financieel beleid en risicobeheer Governance-gedragscode en klokkenluidersregeling	
2-17	Collectieve kennis van het hoogste governance-orgaan	Milieu en omgeving & Bestuur van de organisatie	

2-18	Evaluatie van de prestaties van het hoogste governance-orgaan	Bericht namens de Raad van Commissarissen over 2023	Er wordt niet gerapporteerd over de uitkomsten van de evaluatie van het bestuur door de Raad van Commissarissen.
2-19	Beloningsbeleid	Bezoldiging Bestuurders en Commissarissen	Er wordt niet gerapporteerd over het beloningsbeleid.
2-20	Proces om bezoldiging te bepalen		Er wordt niet gerapporteerd over het beloningsbeleid.
2-21	Jaarlijkse bezoldigingsratio	Bestuursverslag-waardecreatiemodel goed werkgeverschap	Er wordt niet gerapporteerd over de jaarlijkse bezoldigingsratio
<b>Strategie, beleid en handelswijzen</b>			
2-22	Statement inzake duurzaamheidsstrategie	Strategie, Heembouw en CSRD en Bestuursverslag 2023	
2-23	Beleids toezeggingen	Strategie en Heembouw en CSRD	
2-24	Inbedden van beleids toezeggingen	Strategie en Heembouw en CSRD	
2-25	Processen om negatieve impacts te herstellen	Strategie en Heembouw en CSRD	
2-26	Mechanismen voor het zoeken van advies en benoemen van bezorgdheid	Menselijk kapitaal - VGM incidenten Governance-gedragcode en klokkenluidersregeling	
2-27	Voldoen aan wet- en regelgeving	Governance	Er is geen sprake van materiële gevallen van non-compliance gedurende het verslaggeevingsjaar.
2-28	Lidmaatschappen van verenigingen	Colofon	
<b>Stakeholder engagement</b>			
2-29	Benadering van stakeholders	Heembouw en CSRD-stakeholderstabel	
2-30	Collectieve arbeidsovereenkomsten	Menselijk kapitaal - Personeelsbezetting, instroom en verloop	
<b>GRI 3 - Material topics</b>			
3-1	Proces om materiële thema's te bepalen	Bestuursverslag-Strategie Heembouw en CSRD-materiële onderwerpen	
3-2	Lijst van materiële thema's	Bestuursverslag-Strategie Heembouw en CSRD-materiële onderwerpen	
<b>Materiële thema's</b>			
3-3	Klanten	Bestuursverslag-Klantgroepen in 2023& hoe wij waarde toevoegen Mens en maatschappij- Klanten en eindgebruikers	
Eigen indicator	Gemiddeld klantcijfer	Bestuursverslag-strategie Mens en maatschappij: klanten en eindgebruikers	
Eigen indicator	NPS-score	Bestuursverslag-strategie Mens en maatschappij: klanten en eindgebruikers	

3-3	Mensen	Bestuursverslag 2023 Mens en maatschappij	
Eigen indicator	Medewerkersbetrokkenheid	Bestuursverslag 2023 Mens en maatschappij	
Eigen indicator	Medewerkersbevlogenheid	Bestuursverslag 2023 Mens en maatschappij	
3-3	Omgeving	Bestuursverslag 2023 Milieu en omgeving	
Eigen indicator	MPG-score	Bestuursverslag 2023 Milieu en omgeving	
Eigen indicator	Natuurinclusief ontwerpen en bouwen	Bestuursverslag 2023 Milieu en omgeving	
Eigen indicator	Emissie-reductie op, van en naar de bouwplaats	Bestuursverslag 2023 Milieu en omgeving	
Eigen indicator	Reductie plastic afval op de bouwplaats	Bestuursverslag 2023 Milieu en omgeving	

# Colofon

Heembouw Holding B.V. heeft haar zetel in Roelofarendsveen, De Lasso Zuid 22, 2371 EW te Roelofarendsveen en vormt met haar verschillende werkmaatschappijen Heembouw Groep. Doel van de Groep is het ontwikkelen, ontwerpen, aannemen en uitvoeren van bouwkundige werken.

**Heembouw Groep is o.a. lid en/of partner van:** Bouwend Nederland | Dutch Green Building Council (DGBC) | Duurzaam Gebouwd | FSC Nederland | Bewuste Bouwers | Woningbouwers.nl | Archined | Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus (BNA)

Voor vragen over dit verslag kan men zich wenden tot het bestuur van de organisatie.

---

**Teksten:**

Heembouw

**Fotografie:**

Laurens Kuipers architectuurfotografie

Rogier Bogaard

Windkracht 10

Ardito

Dimmy Olijerhoek

Heembouw

**Vormgeving en realisatie:**

Windkracht 10 in samenwerking met F19 Digital Reporting