

20

25

**Wij creëren plekken  
waar mensen  
willen zijn**

<b>Over dit verslag</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>Bestuursverslag</b>	<b>5</b>
Ons waardecreatiemodel	19
Toekomst	30
Bestuur van de organisatie	36
Raad van Commissarissen	37
Bericht namens de Raad van Commissarissen 2025	39
Jaarverslag Overleg Ondernemingsraad (OV) 2025	41
Kengetallen	43
<hr/>	
<b>Duurzaamheidsverslag</b>	<b>45</b>
Mens en Maatschappij (S)	50
Bevlogen en betrokken medewerkers	52
Aantrekkelijke werkgever	55
Personele bezetting	58
Verzuim en VGM	61
Milieu en Omgeving (E)	67
Governance (G)	75
<hr/>	
<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	99
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	100
Overige gegevens	102
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	103
<hr/>	
<b>VSME-tabel</b>	<b>110</b>
<hr/>	
<b>Colofon</b>	<b>111</b>



# Over dit verslag

---

Jaarverslag 2025

# Back on track

Het jaar 2025 hebben we succesvol afgesloten. De hoge klantscores uit de voorgaande jaren hebben we vastgehouden. We mogen onszelf weer beste werkgever noemen en ons resultaat is boven verwachting uitgekomen. De omzet is weer terug op het gewenste niveau. We zijn dus wat dat laatste betreft weer “back on track”. En we kunnen concluderen dat het verleggen van onze commerciële koers het gewenste effect heeft gehad. In een slecht voorspelbare en bewegelijke markt is dat een knappe prestatie van ons team.

Dit heeft alles te maken met wie we zijn. Een zelfstandig familiebedrijf met een sterke cultuur, en heldere kernwaarden. Dat stelt ons in staat om goed te reageren op wat er in de wereld en, meer specifiek, in onze markt verandert. Door slim te blijven innoveren, te ondernemen en creatief te zijn, spelen we in op verandering in een complexe omgeving. Met duurzaamheid als vanzelfsprekend vertrekpunt. En gericht op de lange termijn. In ons nieuwe strategisch plan vertaalt zich dat in twee strategische thema's: duurzaam ondernemen en slimmer werken.

Een bijzonder hoogtepunt in het afgelopen jaar was ons jaarlijkse “Get it done Together” evenement. Waar we in deze editie, met 300 enthousiaste collega's, bij drie verschillende zorgorganisaties een dag hard gewerkt hebben om voor hun bewoners plekken te creëren waar ze gelukkig kunnen zijn. Het heeft maar weer eens laten zien dat hard samenwerken en een prestatie neerzetten, prima samen kan gaan met plezier hebben en tegelijkertijd het goede doen. Wat ook mooi aansluit op ons streven om ons de komende periode als B Corp bedrijf te laten certificeren.

We zijn “back on track”, en we gaan door. Vanuit de ongewijzigde visie dat we plekken willen creëren waar mensen willen zijn. Met de ambitie om te groeien en onszelf als ontwerpende bouwer voortdurend te blijven ontwikkelen. Om zo ook van 2026 weer een succesvol jaar te maken.

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

**Roelofarendsveen, 4 maart 2026**

Groepsdirectie Heembouw

Léon Heddes

Roland van Oostrom



# Bestuursverslag 2025

---

Jaarverslag 2025

## Content met 2025

We kijken met een goed gevoel terug op 2025. Met een omzet van 266 miljoen euro (2024: 197 miljoen) en een resultaat van 5,3% (2024: 2,5%) zijn onze omzet en resultaat weer terug op het gewenste niveau. Een prima prestatie, gegeven de marktdynamiek waarmee we nog steeds te maken hebben. Inconsistent overheidsbeleid, complexe en tijdrovende procedures, netcongestie en stikstofproblematiek blijven ons voor de nodige uitdagingen plaatsen. Politieke instabiliteit, internationale spanningen en handelsconflicten leiden tot extra onzekerheid en terughoudendheid bij opdrachtgevers. De krapte op de arbeidsmarkt zet de sector bovendien verder onder druk. Tegen deze achtergrond kunnen we niet anders dan trots zijn dat we weer goed op koers zijn, met zowel onze omzet als resultaat.

Minstens zo belangrijk als onze financiële prestaties, zijn onze goede klant- en medewerkerstevredenheidscijfers. Die blijven van een uitzonderlijk hoog niveau. We zijn bijzonder trots op ons gemiddeld klantcijfer van 8,7 bij een NPS van +78. Prachtige cijfers die we alleen kunnen realiseren met onze fantastische betrokken en bevrogen collega's. We zijn dan ook net zo trots op de hoge eNPS score van +54 uit ons laatste medewerkersonderzoek, in relatie tot de waardering van onze mensen voor ons bedrijf, waar de branche gemiddeld op +20 zit. En we mochten ook in 2025 weer het keurmerk 'beste werkgever in de bouw&infra' voeren; en dat al sinds 2021!



### Groei Wonen

Bijna alle klantgroepen: Bedrijfsruimten, Kantoren en Wonen, droegen bij aan de groei in omzet en resultaat, en Wonen in het bijzonder. Deze klantgroep maakt zowel in de nieuwbouw & transformatie als de renovatie & verduurzaming, de voorziene groei door in aantal en omvang van projecten. En heeft zich een stevigere positie op de woningmarkt verworven.

De dynamische tijden waarin we zitten bieden ook volop kansen. Als ontwerpende bouwer zijn we bij uitstek in staat, om voor de uitdagingen waar de markt voor staat, een oplossing te bieden. Elke twee jaar herijken we ons strategisch plan en leggen we onze strategische keuzes en doelen vast, waaraan we de komende twee jaar gaan werken. In 2025 hebben we ons strategisch plan tot 2024|2025 afgerond, en ook deze keer kunnen we met trots stellen dat we nagenoeg al onze doelen behaald hebben. Daarnaast hebben we ons nieuwe plan 2026|2027 opgesteld.

In een steeds complexer wordende omgeving, staan we voor grote opgaven. Dat vraagt om ondernemerschap, scherpzinnigheid en bewegelijkheid, in juiste balans met een lange termijn, duurzaam perspectief.

### **Duurzaam ondernemen en slimmer werken**

In ons nieuwe plan ligt de focus dan ook op twee strategische keuzes: duurzaam ondernemen en slimmer werken. Duurzaam ondernemen betekent voor ons 'vanuit een financieel gezonde bedrijfsvoering, het goede doen, in alles wat we doen'. Inzet op het terugdringen van de CO2-uitstoot op onze projecten naar 'net zero' in 2040, én tevens werken aan een positieve impact op mens en maatschappij zijn daar voorbeelden van. Daar willen we ook op aanspreekbaar zijn. Een B Corp certificaat biedt daar het juiste kader voor. We zijn eind 2025 gestart om, in samenwerking met een extern bureau, te verkennen welke stappen we nog moeten zetten naar certificering. We verwachten begin 2027 het traject naar B Corp certificering positief te kunnen afronden.

Gelijktijdig biedt technologie een kans om onze productiviteit aanzienlijk te verbeteren. Waarbij ons lean proces verspilling voorkomt en onze effectiviteit verhoogt. Zodat we uiteindelijk met dezelfde mensen meer voor elkaar krijgen en samen een positieve impact maken. Dat is cruciaal in een arbeidsmarkt die gekenmerkt wordt door krapte.

### **Positieve impact**

Een positieve impact maken, doen we op verschillende manieren. Met de invulling van onze strategische keuzes in onze projecten en ook door andere initiatieven. 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. Met de Ruud van Berkel Award, geven we startups de kans een baanbrekend idee te bedenken en te realiseren. Impact maken we ook door collega's extra vrije dagen beschikbaar te stellen om in te zetten voor een goed doel, maar ook door sinds de start van de oorlog met Rusland, fysieke opvang en taallessen te bieden aan Oekraïense vluchtelingen.

### **Iets goeds doen voor een ander**

Iets goeds doen voor een ander, daar worden we blij van. Dat was goed te zien tijdens onze GetTogether. Deze jaarlijkse samenkomst met alle collega's, is een traditie die draait om onderlinge verbinding en teamspirit. Deze keer zetten we met z'n allen de schouders onder een maatschappelijk project, en staken op locatie bij de woonzorgparken Dennendal en De Heygraeff van Reinaerde én bij manege Stichting Puntenburg in Lisse de handen uit de mouwen. De uiterst positieve reacties van de zorginstellingen én onze collega's maken dat hiermee een nieuwe traditie is geboren.



# Klantgroep Bedrijfsruimten

## Bedrijfsruimten in 2025

In de markt van bedrijfsruimten is de stemming nog terughoudend. Door factoren als netcongestie, grondschaarste, stikstofregelgeving, hogere rentestanden, politiek sentiment en geopolitieke spanningen zijn projecten minder voorspelbaar geworden en zijn de doorlooptijden langer. De logistieke markt heeft te maken met een flinke stagnatie en kent een nieuwe realiteit. Hier hebben we als ontwerpende bouwer van oudsher een sterke positie. Dit heeft ons doen besluiten onze strategie aan te passen, en vanuit continuïteit en meer flow in onze projectenaanwas in 2025 ook aan **Bouwteam** en **Design & Build** tenders met toegevoegde waarde mee te doen. Door meer omzet te realiseren, heeft deze aanpak het gewenste resultaat opgeleverd en heeft de klantgroep volgens plan gepresteerd.

### Projecten 2025

Onze projecten in 2025 zijn divers. Door grondschaarste zijn dit steeds vaker uitbreidingen of intensiveringen op de bestaande locatie. Zeker voor de **Maakindustrie**, waar ook het behoud van personeel een belangrijke overweging is op de bestaande locatie te blijven. Begin 2025 leverden we de uitbreiding van het bestaande pand van **Holland Food Service** in Wijchen op, met onder andere een gekoelde bedrijfsruimte en een batterijopslag, vanwege de netcongestie. Heembouw Architecten ontwierp een visueel naadloze aansluiting met het bestaande pand. Dit project op industrieterrein Bijsterhuizen leidde tot de opdracht van 'buurman' **ASRock** voor uitbreiding van hun magazijn, eveneens door Heembouw Architecten ontworpen.

In 's Gravenzande bouwden we in minder dan 11 maanden een nieuwe productiefaciliteit voor **Alcomij**: vier hallen en buitenopslag, terwijl de productie van deze specialist in slimme high-end glastuinbouwoplossingen gewoon doorging. Dat geldt ook voor **Pluripharm** in Alkmaar. Hier breiden we de bestaande productielocatie van deze farmaceutische groothandel in drie fasen uit. In 2025 is fase twee afgerond; een uitbreiding van het warehouse en een nieuwe schil voor het kantoor en bedrijfspand. Fase drie, de realisatie van een koelcel, volgt in 2026.



## Lemken

Nieuwe machinefabriek voor Lemken in Dinteloord

*"The team was always highly motivated to meet our expectations and had a lot of confidence in Lemken. It was a project under very high pressure, but Heembouw met the deadlines while maintaining a very high construction quality." - Lemken*

[Bekijk project](#)



In de **Logistiek** startten we in april 2025 met de realisatie van de laatste twee logistieke warehouses voor **Delta Development** in Hellevoetsluis, onderdeel van het Rotterdam Logistics Park. De eerste twee, eveneens door Heembouw gerealiseerd, zijn al in gebruik door **VDH Logistics** en **Top Group International**. **LC 1220**, het duurzame logistieke center op Goudse Poort met BREEAM Excellent certificaat, is in oktober opgeleverd aan **Whitehouse Development en Green Real Estate**. In maart 2025 was de eerste feestelijke paal voor het moderne hoofdkantoor voor **Topgeschenken** in Aalsmeer, dat ondanks netcongestie, begin 2026 is opgeleverd. Ondertussen naderen we in Soesterberg de afronding van **LCS Soesterberg**. Een revolutionair logistiek centrum voor defensie, in opdracht van **Dokvast** en huurder **Rhenus Logistics**.

## Nieuwe projecten

De portefeuille voor 2026 en daarna ontwikkelt zich de goede kant op, met de nodige ontwerpde bouwer projecten. Zo starten we onder andere met de ontwikkeling en realisatie van twee bijzondere hoogwaardige logistieke bestemmingen **Vega Amsterdam** en **Vela Waddinxveen** met **Stellar Development**. In Breda gaan we voor biotechnologiebedrijf **Amgen** aan de slag. En in Haarlem realiseren we **LC Haarlem**, een nieuw logistiek centrum. In een later stadium gaan we de nieuwe huisvesting realiseren voor **ETI Biscuits** op De President in Hoofddorp. Heembouw Architecten is voor al deze projecten verantwoordelijk voor het ontwerp.

## Toekomst

We blijven ons focussen op ontwerpde bouwer projecten met hoge toegevoegde waarde. De stagnatie in de logistiek heeft gemaakt dat we anders tegen deze markt zijn gaan kijken. Het is in dat kader dan ook belangrijk dat we ons aandeel in de Maakindustrie vergroten, waar veel kansen zijn door groei in technologische maakindustrie, machinebouw, food, farmacie, elektronica, defensie en chiptechnologie.

Daarnaast zetten we nadrukkelijker in op zowel de verduurzaming van bestaande gebouwen als op **project- en gebiedsontwikkeling**, om voor de middel- en lange termijn over bruikbare grondlocaties te beschikken. Dat vraagt meer centrale aansturing in beide regio's, waarin de klantgroep actief is. Hier speelt de toegevoegde waarde van Heembouw Architecten een belangrijke rol, met integrale gebiedsvisies, met oog voor de omgeving, visie op natuurinclusiviteit en de wensen van de betrokken overheden. Daarnaast sluiten we met een verkenning van de mogelijkheden, uitbreiding van ons werkgebied naar het buitenland ook niet uit.

Er is veel interesse vanuit de markt voor onze integrale aanpak van gebiedsontwikkeling; dat bleek ook tijdens ons relatie-event '**Over Morgen**'. Hierbij past ook onze samenwerking met strategische partners als **Joulz** voor de netcongestie en **NLGreenlabel** voor de noodzakelijke aandacht voor biodiversiteit en natuurinclusiviteit. We zijn in gesprek met verschillende gemeenten om de mogelijkheden voor nieuwe gebiedsontwikkelingen te verkennen. Zo tekenden we een intentieovereenkomst met **Brightland Campus Greenport Venlo**, voor de ontwikkeling van een nieuwe vestigingsplek voor **Vitacress** en zijn we in de regio Utrecht bezig met de transformatie van 14 hectare agrarische grond tot toekomstbestendig bedrijventerrein. Mooie ontwikkelingen, waar we vol energie mee verder gaan.



# Klantgroep Wonen

## Wonen in 2025

De klantgroep Wonen kijkt terug op een heel mooi jaar. Na een aantal jaar van investeren in de organisatie en onze positie op de woningmarkt, is de gewenste beweging op het strategische groeppad nu daadwerkelijk ingezet. De organisatie is daarin meegegroeid, een knappe prestatie gezien de schaarste op onze arbeidsmarkt.

De woningmarkt kent een significant grote opgave, en we zijn er trots op daaraan een positieve bijdrage te kunnen leveren, met gezonde marges. Dit stelt ons in staat om in de komende periode verder te werken aan de ontwikkeling van de klantgroep.

Met het oog op de groei hebben we de organisatie verder verstevigd. We brengen meer focus en scherpte aan door de waarestromen Nieuwbouw & Transformatie en Renovatie & Verduurzaming meer zelfstandig aan te sturen. Wonen blijft daarbij wel als één bedrijf zichtbaar in de markt.

### Uitbreiding werkgebied

De verduurzaming van de bestaande sociale woningvoorraad zet onverminderd door. Een aanzienlijk deel van het bezit moet vóór 2028 worden gerenoveerd, met een uitloop tot 2030 vanwege de prestatieafspraken (energielabelling) met de overheid. Ook afgelopen jaar hebben we veel verduurzamingsprojecten uitgevoerd, veelal voor onze vaste ketenpartners. Dit aantal vaste samenwerkingen met Corporaties breidt nog steeds uit. We verwachten dan ook dat onze renovatie tak nog verder kan groeien, mede door uitbreiding van ons werkgebied richting Midden-Nederland.

### Projecten 2025

**Nieuwbouw & Transformatie** | In november ronden we project **Palenstein** in Zoetermeer af. Gefaseerd zijn hier 151 nieuwe sociale huurwoningen gerealiseerd voor **Vidomes**. In Leiden werken we aan **woongebouw Kappa & Omega** (275 duurzame appartementen, met een commerciële plint en ondergrondse parkeergarage) langs de Lammerschansweg, in opdracht van **Green Real Estate**, woningcorporatie **De Sleutels** en **stichting Jakas**. De oplevering is naar verwachting halverwege 2027. De transformatie van de voormalige **Brinkmannpassage** in Haarlem tot 100 high-end appartementen in het historische centrum van Haarlem, nadert de voltooiing. We verwachten begin 2027 op te gaan leveren.

Corporaties benaderen ons steeds vaker voor sloop/nieuwbouwprojecten, samen met Heembouw Architecten. In Rotterdam Bloemhof realiseren we 70 nieuwe duurzame seniorenwoningen voor **Woonstad Rotterdam**, op de plek waar eerder 51 verouderde woningen stonden. In Wormerveer is project **Bomenbuurt** gestart: 69 houten nieuwbouwwoningen, op de plek waar 63 verouderde woningen zijn gesloopt. Ontworpen door WRK Architecten en Heembouw Architecten, wordt dit een moderne, toekomstbestendige buurt, met woningen die voldoen aan de 'Paris Proof' norm. Met dit project zetten we de volgende stappen in onze ambitie om meer in hout te bouwen.



## Tussenweg Hoofddorp

10 appartementen op bestaande commerciële plint in Hoofddorp

*"Verwachtingen worden goed gemanaged, de kwaliteit van de uitvoering was goed en er is op tijd opgeleverd. Er zijn gewoon geen reparatieverzoeken, de kwaliteit is heel goed. Heembouw is in staat tot samenwerken."* - Aham Vastgoed

klantcijfer

9

**Renovatie & Verduurzaming** | In Duinwijk in IJmuiden leverden we in april de duurzame transformatie van 296 portiekwoningen op. Met een tevreden opdrachtgever **woningbedrijf Velsen**, die ons heeft gevraagd om nóg een verduurzamingsproject in IJmuiden op te pakken. **Pleiadenplantsoen** bestaat uit drie bouwblokken met in totaal 90 portiekwoningen en 28 garages. Hierna volgt er een nagenoeg identiek complex in Santpoort-Noord. Voor **Qua Wonen** rondden we de verduurzaming van 53 woningen in Krimpen aan den IJssel af. In Delft zijn we voor Corporatie **Woonbron** 174 seniorenwoningen aan het verbeteren. En hebben we opdracht gekregen 116 woningen in de Gaechtflat te verduurzamen. Voor **De Sleutels** verduurzaamden we 96 woningen aan de Smaragdlaan e.o. in Leiden en in het **Rottekwartier** is de verduurzaming van 406 woningen voor **Havensteder** nog in volle gang. Hier leverden we voor de zomer de eerste 119 woningen op. In maart zijn we, ook voor **Havensteder**, gestart met de verduurzaming van 159 woningen in de **Rottebocht**.



Duijnwijk, IJmuiden

### Nieuwe projecten

De goed gevulde orderportefeuille voor 2026 en de daaropvolgende jaren toont aan dat de groei van de organisatie structureel is. Ook hieruit een kleine greep: In opdracht van **Amsterdam Realty Partners** gaan we (in een bouwcombinatie met MBB ) nieuwbouwproject **De Oost** in Hoofddorp bouwen; 238 appartementen, waarvan de helft wordt afgenomen door **Ymere**, verdeeld over zes woonblokken bovenop een ondergrondse parkeergarage met circa 300 parkeerplekken. Voor **Hof Wonen** en **Mooiland** starten we met de nieuwbouw van 221 sociale huurwoningen in Spoorwijk Den Haag. Daarnaast verdichten we deze wijk, waarmee we voor eigen rekening en risico de realisatie van 43 betaalbare koopwoningen mogelijk maken. In Zoetermeer gaan we 98 gestapelde woningen verduurzamen voor **De Goede Woning**; starten we met de verduurzaming van 158 woningen Zwanenhof in Rotterdam voor **Havensteder**; en gaan we in opdracht van **Rijswijk Wonen** 264 portiekwoningen verduurzamen en voor **Woonbron** in Spijkenisse 86 seniorenwoningen.

### Toekomst

Vertragingen in onze projecten, als gevolg van procedures en politieke instabiliteit, blijven onze sector beïnvloeden. We blijven dan ook werken aan een meer dan gevulde portefeuille. Na een aantal jaar van investeren draagt projectontwikkeling vanaf 2026 weer bij aan de continuïteit en het resultaat van nieuwbouw.

De vraag naar woningen is groot, en tegelijkertijd zijn gekwalificeerd personeel en geschikte locaties schaars, en stijgen de bouwkosten. In deze dynamische markt blijven we als familiebedrijf een betrouwbare partner. We luisteren, denken mee en leveren maatwerk dat écht waarde toevoegt. Als ontwerpende bouwer combineren we creativiteit, technische expertise en een integrale aanpak. En creëren plekken waar mensen willen zijn – betekenisvolle omgevingen met een positieve impact op het dagelijks leven, nu én in de toekomst.

# Klantgroep Kantoren

## Kantoren in 2025

De klantgroep Kantoren heeft uitstekend gepresteerd. De organisatie kent korte lijnen, en is beweeglijk en flexibel. Het team is daardoor in staat om snel te schakelen en op een adequate wijze de opgaven van uiteenlopende typen klanten op te pakken. Met de focus op het creëren van betekenisvolle werkomgevingen, die een positieve impact hebben op medewerkers, organisaties en de omgeving. Dat vertaalt zich in hoge klantscores, en gezonde marges, ondanks de licht lagere omzet ten opzichte van 2024. Met name de unit Verbouw & Renovatie heeft heel goed gepresteerd.

De klantgroep richt zich op zowel nieuwbouw, verbouw als renovatie van kantoren. Daarnaast is de klantgroep sterk in hoogwaardige 'specials' zoals culturele instellingen, Life Science en hospitality.

### Projecten 2025

Eind juni ronden we de ingrijpende renovatie van **Hotel V Oosterpark by Conscious** af. Verder leverden we de duurzame nieuwe huisvesting op voor **Willems Vastgoedonderhoud** in Schiedam. Heembouw Architecten maakte hiervoor het ontwerp, net als voor het interieur voor **PF Concept**, expert in product-media. Medio 2025 was de afronding van **bedrijvencomplex Slingerland** in Zoetermeer en leverden we de renovatie op van het monumentale pand **Monopole** in het centrum van Schiedam. Na jaren van leegstand en anti-kraak, is dit historische pand nu in gebruik door het **Stedelijk Museum Schiedam** en een bakkerij. In september was de feestelijke oplevering van het nieuwe energiezuinige kantoor met BIM competence center voor **Hilti** in Berkel en Rodenrijs. Het natuurinclusieve ontwerp van Heembouw Architecten zorgt voor een impactvolle werkplek, waar de medewerkers van Hilti kunnen ontspannen, ontmoeten, samenwerken, innoveren en zelfs buiten werken.



Hilti, Berkel & Rodenrijs

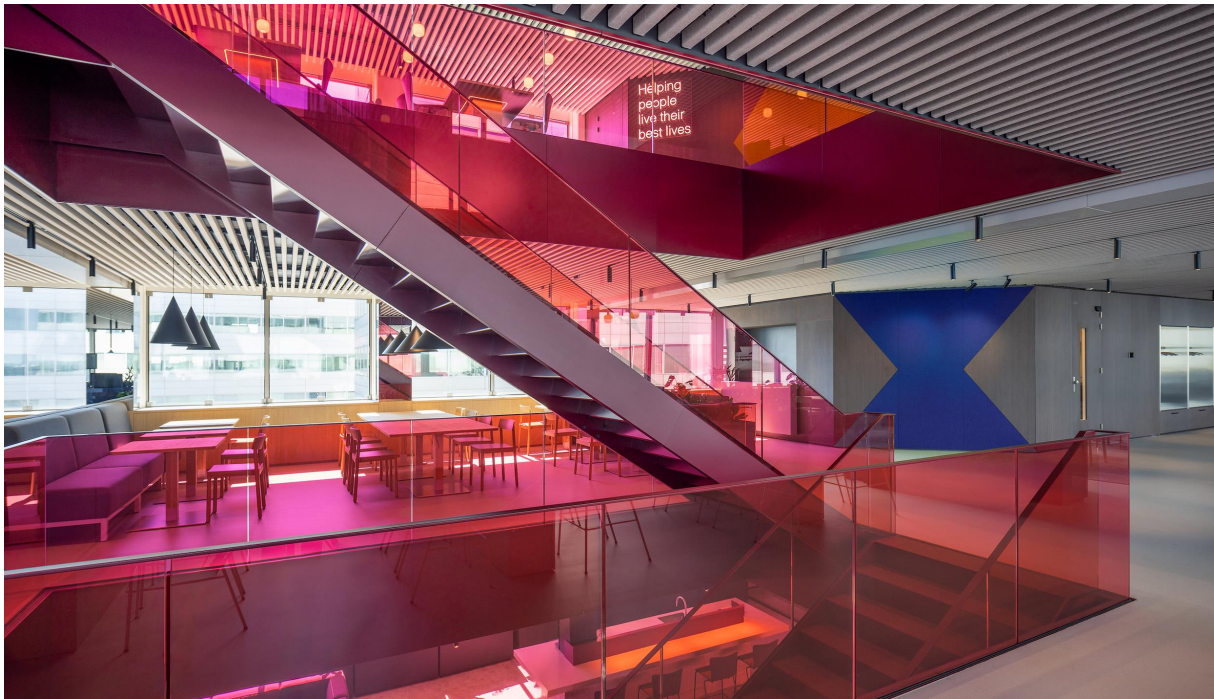
## Samenwerking Sumthing

Positieve impact maken we ook met onze samenwerking met Sumthing. Voor elke kilo plastic die we nog niet weten te weren van onze bouwplaatsen, ruimen we plastic op in Cambodja. Van dit opgeruimde plastic, wordt een lokale school gebouwd. In 2025 hebben we samen met Sumthing 12.380kg plastic opgeruimd, meer dan genoeg om een school in Cambodja van te kunnen bouwen.

## Nieuwe projecten

In juli was de feestelijke eerste paal van de ontwikkeling van een nieuw kantoor- en bedrijfsruimtecomplex op **De Werf Volendammerweg**, in opdracht van de **gemeente Amsterdam**. Als ontwerpende bouwer is Heembouw verantwoordelijk voor zowel de sloop van het bestaande pand als de volledige duurzame herinrichting van het terrein. In Katwijk zijn we aan de slag met de realisatie van een nieuw **Cultuurhuis** in opdracht van de **gemeente Katwijk**. Na een gewonnen tender gaan we in Den Haag in opdracht van de **Rijks Vastgoed Bedrijf** een kantoorpand renoveren en verduurzamen. Voor eigenaar Van der Mey zijn we bezig met de verduurzaming en modernisering van het kantoor aan de **Warmonderweg** in Sassenheim, naar een ontwerp van Heembouw Architecten, met als eyecatcher een prachtige houten gevel. Na de verduurzaming zal het pand worden verhuurd aan **Public Support**. En met **Metrohm** sloten we een samenwerkingsovereenkomst voor het ontwerp en realisatie van een kantoorvilla op het circulaire bedrijvenpark Ambachtse Zoom in Hendrik-Ido-Ambacht.

Veel klanten die terugkerende vraagstukken hebben, weten ons opnieuw te vinden. Zo gaan we in de 'life science' weer opnieuw samenwerken met **Applied Medical** en **Kite Pharma**. Ook voor **TNO** zijn we weer aan de slag, deze keer met een uitbreiding. We zijn er trots op, dat we voor **TNO** Ypenburg vaste bouwteampartner zijn geworden voor de komende vier jaar, samen met onze strategische partner Kropman. Ook met het **WTC Schiphol** hebben we al jaren een vaste samenwerking. De kantoren in het World Trade Center op Schiphol zijn continu in beweging. Heembouw zorgt er al sinds 2014 voor dat in samenwerking met WTC Schiphol het complex wordt geüpgraded en aangepast aan de wensen van nieuwe huurders.



## Aegon

Nieuwe werkomgeving voor Aegon in WTC Schiphol

*"Professionele partij, Heembouw gaat voor kwaliteit en het ontzorgen van de opdrachtgever. Je kan bij Heembouw terecht voor bijzondere complexere opgaven (zoals een grote trappen en staalconstructie op grote hoogte in moeilijk bereikbaar kantoorgebouw)." - Aegon Ltd., WTC*

[Bekijk interieur projecten WTC Schiphol](#)

klantcijfer

9

### Toekomst

De orderportefeuille voor 2026 en daarna begint zich goed te vullen. Naar de toekomst is het belangrijk om in te zetten op meer groei van de klantgroep, zodat deze een meer stevige omvang krijgt. Waarbij we onze flexibiliteit en vermogen om tussen verschillende typen klanten te schakelen, vasthouden. We beogen een gezonde en geleidelijke groei om de organisatie verder te kunnen professionaliseren. We zien voldoende kansen in de markt voor het (her) ontwikkelen en creëren van hoogwaardige, duurzame werkomgevingen. Daarbij blijven we ons richten op klanten met ambities op het gebied van positieve impact, en zetten we daarnaast in op de zogeheten 'specials', met onze expertise en ervaring op het gebied van culturele instellingen, Life Science en hospitality.

# Heembouw Architecten

## Heembouw Architecten in 2025

Heembouw Architecten kan terugkijken op een succesvol jaar, waarin omzet en resultaat boven verwachting uitkwamen. De commerciële kansen binnen alle klantgroepen waren sterk afhankelijk van timing, vergunningen en doorlooptijden. Binnen deze context wist Heembouw Architecten zichtbaar impact te maken, dankzij flexibele inzet, hoogwaardige studies en intensieve klantgroep overstijgende samenwerking. Bij alle klantgroepen nam het aantal ontwerpende bouwertrajecten verder toe, een lijn die zich in 2026 doorzet.

Op 1 mei trad Stefan Kolen aan als directeur, als opvolger van Lonneke Wijnhoven. Stefan is sinds 2021 werkzaam bij Heembouw Architecten, waarvan de laatste jaren als senior architect. Hiermee heeft ons architectenbureau voor het eerst een directeur/architect als leidinggevende.

### Leefbaarheid en veerkracht

De druk op de Nederlandse ruimte blijft groot, door woningnood, natuurherstel, energietransitie en circulaire economie. Onze ontwerpen zijn daarom altijd onderdeel van een bredere visie op leefbaarheid en veerkracht van de omgeving. Ontwerpen betekent voor ons meer dan alleen een fysieke indeling maken: we willen actief bijdragen aan gezonde leefomgevingen, klimaatadaptieve keuzes en de samenhang tussen gebouw, bodem, water, landschap en gemeenschap. De in 2024 ingezette koers voor gebiedsgericht ontwerpen is verder verdiept. Onze integrale benadering van landschap, ecologie, energie en mobiliteit, is nu de standaard voor hoe wij waarde toevoegen aan de fysieke leefomgeving. De dialoog met stakeholders zoals gemeenten en provincies is verder geprofessionaliseerd. We merken dat onze stakeholders ons steeds vaker weten te vinden als strategische sparringpartner, die het grotere schaalniveau beheerst.

### Duurzaam ondernemen en slimmer werken

Met carbon-based design werken we met de klantgroepen richting een net zero-footprint in 2040. Een aantal van onze architecten volgde de training 'Biobased Ontwerpen voor architecten' bij Building Balance. Als vervolg hierop ondertekende Heembouw Architecten, samen met 60 architectenbureaus uit heel Nederland, in juni de Building Balance-commitmentverklaring Biobased Bouwen. De verklaring sluit aan bij de doelen van de Nationale Aanpak Biobased Bouwen om de transitie naar een natuurinclusieve, circulaire bouweconomie te versnellen.

### Slimmer werken

Samen met onze eigen Heembouw data-analisten ontwikkelden we een efficiënte workflow om datasets met gebiedsgegevens snel om te zetten naar kaartmateriaal voor gebiedsvisies. Het parametrisch team leverde meerdere tools op, waaronder een omgevingsapp die architecten helpt tijd te besparen. Ook op het gebied van kunstmatige intelligentie zijn veelbelovende verkenningen gestart, zoals het gebruik van ComfyUI voor beeldgeneratie en CoPilot als sparringpartner bij het opstellen van verhaallijnen.

## Toekomst

We hebben een sterk team van (interieur) architecten, modellers en ontwerpmanagers die ieder hun eigen expertise meebrengen, maar vooral elkaar versterken. Samen werken we aan Duurzaam Ondernemen en Slimmer Werken. In 2026 richten we ons op het verder versterken van klantgroep overstijgende samenwerking en het verder doorontwikkelen van onze gebiedsgerichte werkwijze. Daarnaast blijven we investeren in de verdere professionalisering van digitale processen zoals BIM, parametrisch ontwerpen en de inzet van data; en in de verdieping van biobased en natuurinclusieve ontwerpprincipes. Met de strategische uitbreiding van onze modelleer capaciteit, vergroten we onze wendbaarheid in een markt met onzekere doorlooptijden. En versterken we vanuit Heembouw Architecten onze positie als ontwerpende bouwer.



## PF Concept

Een nieuw kantoor met verbindende verdiepingen in Leiden

*"Plezierige samenwerking, korte lijnen, zeer tevreden met het uiteindelijke resultaat. Er was een goede teamspirit om gezamenlijk het project tot een goed einde te brengen. Vanaf het zoeken naar een nieuw kantoor tot het ontwerp, de realisatie en de oplevering was de samenwerking met het Heembouw team heel plezierig, met als resultaat: Een fantastisch nieuw kantoor!" - PF Concept International Coöperatief U.A.*

[Bekijk project](#)



# Ons waardecreatiemodel

## Waardecreatie

Plekken creëren waar mensen willen zijn. Dit is ons ultieme doel, onze “why”. Als ontwerpende bouwer werken we als één team samen, met onze collega’s en (strategische) partners, om voor onze klanten een woon- of werkomgeving te creëren en realiseren, waar ze zich thuis voelen. We willen voor de lange termijn een positieve impact hebben op mens & maatschappij en op de natuur & omgeving. We noemen dat “duurzaam ondernemen”.

Impact maken op zowel sociale als fysieke duurzaamheid, versterkt elkaar en sluit aan bij waar we als Heembouw voor staan: een organisatie, bewust van haar positie in de samenleving en die er bij het ondernemen van haar activiteiten er steeds weer naar streeft om als collectief “het goede te doen”. 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 hun omgeving, zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Ons waardecreatiemodel illustreert hoe we hier invulling aan geven.

### Waardecreatiemodel

Met een waardecreatiemodel, kan er meer scherpere en focus worden aangebracht in een (duurzaamheids)strategie van een bedrijf. Een waardecreatiemodel illustreert de impact van een bedrijf op mens en milieu aan de hand van de waardeketen. Het brengt in één oogopslag in beeld waartoe een organisatie op aard is, en hoe zij doelen en effecten bereikt. De uitkomst van het model vormt een kapstok om de juiste doelstellingen en indicatoren (KPI's) te bepalen, om daarmee de gewenste sturing te kunnen geven aan de (duurzame) toegevoegde waarde, die de onderneming wil realiseren.

In ons waardecreatiemodel staat de manier waarop wij werken centraal. 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 ons waardecreatie proces te starten. 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 bevlogen mensen zijn daarin de belangrijkste succes factor.

De output bestaat uit onze prestaties op onze missiedoelen: mensen, klanten, continuïteit en omgeving. Dat zijn onze financiële resultaten, maar bijvoorbeeld ook de minstens zo belangrijke klant- gebruikers- 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, carbon based te ontwerpen en te bouwen, en in 2040 'net zero'.

Uiteindelijk heeft onze output eveneens impact 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. De SDG's waaraan wij het meest kunnen bijdragen, en waarmee wij op de lange termijn de meeste impact kunnen maken, zijn in het model opgenomen.

## Strategie

Onze strategische keuzes en doelen, zijn vastgelegd in ons strategisch plan. Elke twee jaar herijken we ons strategisch plan en leggen we onze strategische keuzes en doelen vast, waaraan we de komende twee jaar gaan werken. Bij de totstandkoming van onze plannen betrekken we nadrukkelijk onze collega's, zodat het echt "van ons allemaal" wordt en elke collega weet, waar wij als familiebedrijf naar toe gaan.

In 2025 hebben we ons strategisch plan 2024|2025 afgerond, en ook deze keer kunnen we met trots stellen dat we nagenoeg al onze doelen behaald hebben. Daarnaast hebben we ons nieuwe plan 2026|2027 opgesteld. In een steeds complexer wordende omgeving, staan we voor grote opgaven. Dat vraagt om ondernemerschap en bewegelijkheid, in juiste balans met een lange termijn, duurzaam perspectief.

In ons nieuwe plan ligt de focus op twee strategische keuzes: duurzaam ondernemen en slimmer werken. Duurzaam ondernemen betekent voor ons 'om vanuit onze financieel gezonde bedrijfsvoering in te zetten op het goede doen, in alles wat we doen'. Inzet op het terugdringen van de CO2-uitstoot op onze projecten naar 'net zero' in 2040, én tevens werken aan een positieve impact op mens en maatschappij. Daar willen we ook op aanspreekbaar zijn, en het B Corp certificaat biedt daar mede het juiste kader voor. We hopen begin 2027 de B Corp certificering positief te kunnen afronden.

# Mens en maatschappij

## Onze mensen maken het verschil

Mensen zijn het kloppend hart van onze organisatie. Met hoge betrokkenheid en bevologenheid zetten we ons elke dag weer in om voor onze klanten plekken te creëren waar mensen graag willen zijn. Dat doen we samen, door het beste uit onszelf én elkaar halen en zo een positieve impact te hebben op het leven van mensen, hun leefomgeving en de natuur.

Om voor onze klanten plekken te kunnen creëren waar mensen willen zijn, moeten we allereerst zélf een bedrijf zijn waar mensen graag willen werken. Daarom meten we via het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Effectory hoe het met onze medewerkers gesteld is, wat goed gaat binnen onze organisatie en waar ruimte is voor verbetering. Dit onderzoek biedt waardevolle inzichten en wordt jaarlijks aangevuld met de bekendmaking van de Beste Werkgever-titels door Effectory. We zijn er bijzonder trots op dat we ook in 2025 deze titel opnieuw hebben mogen voeren. Het keurmerk Beste Werkgever in de bouw- en infrasector dragen we al sinds 2021, en dat blijft een bron van trots voor ons.

Ons medewerkeronderzoek hebben we voor de toekomst anders vormgegeven, door ook gebruik te gaan maken van zogenoemde 'pulse metingen'. Deze kunnen vaker worden ingezet en bevatten een beperkt aantal gerichte vragen om specifieke onderwerpen uit te diepen. In 2025 hebben we deze pulse metingen voor het eerst specifiek toegepast bij een onderzoek naar de beleving van onze manier van hybride werken, met als uitkomst positieve reacties.

### **Nieuw functiehuis**

In 2025 is een nieuw functiehuis volgens het model Baarda geïmplementeerd. Dit functiehuis geldt voor de hele organisatie. In het model van Baarda staat de mens en bijbehorend gedrag centraal. Het model werkt met 'rollen', die de toegevoegde waarde beschrijven die medewerkers leveren. Het kijkt niet alleen naar wat iemand moet doen in zijn of haar functie, maar vooral ook hoe iemand zijn of haar functie uitoefent en welk gedrag nodig is om succesvol te kunnen zijn in een rol of functie. Met een uitgebreid intern communicatietraject, inclusief e-learning en presentaties is de organisatie meegenomen in de achtergrond en de voortgang van de implementatie van het nieuwe functiehuis. Tevens is een nieuw salarishuis aan het Baarda model gekoppeld, waarmee het inzicht voor onze mensen in rol en bijbehorende waardering flink is verbeterd.

### **Sociale veiligheid en integriteit**

Sociale veiligheid en integriteit zijn vaste onderwerpen in ons jaarlijkse medewerkeronderzoek. Het is goed om regelmatig expliciet bij dit thema stil te staan, om belangrijke kwesties rond integriteit en sociale veiligheid te bespreken, mede ook in relatie tot diversiteit en inclusie.

Van nieuwe collega's krijgen we veel waardering voor ons onboardingprogramma, dat wordt ervaren als een warm bad. We meten dit ook op continue basis gedurende het jaar en verbeteren dit waar nodig. En waarbij ook wordt opmerkt "Wat je leest over Heembouw, zie je ook echt terug". We omarmen elkaars denkwijzen en perspectieven, en staan open voor "anders" in brede zin.



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 het spelen van ons cultuurspel. De directies van de klantgroepen bieden elk jaar hun verantwoordingsbrieven aan, die met de groepsdirectie worden besproken. In 2025 zijn twee expliciete meldingen bij de vertrouwenspersoon gedaan, één intern en één op de bouwplaats waarbij een externe een rol speelde. Beide zijn in afstemming met de directie en de betrokkenen zorgvuldig opgepakt en afgehandeld, waarbij één situatie heeft geleid tot de keuze van de medewerker om de organisatie te verlaten.

### **Maatschappelijk betrokken ondernemen**

We willen een positieve impact maken op het leven van mensen, hun leefomgeving en de natuur. Duurzaamheid in de breedste zin, is een integraal onderdeel van de manier waarop wij werken. En komt terug in alles wat we doen. Deze overtuiging zit verankerd in onze waarden als familiebedrijf en onze mensgerichte cultuur.

Wij realiseren onze positieve impact op diverse manieren: niet alleen via onze strategische keuzes en projecten, maar ook door uiteenlopende initiatieven. Zo stellen we collega's extra vrije dagen ter beschikking om zich in te zetten voor een goed doel. Sinds het begin van de oorlog met Rusland bieden we bovendien Oekraïense vluchtelingen fysieke opvang en taallessen. Met Stichting Heembouw | familie van Berkel ondersteunen we binnen- en buitenlandse organisaties die zich richten op onderwijs, zorg, cultuur, natuur & duurzaamheid en ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast geven we startups met de Ruud van Berkel Award de mogelijkheid om baanbrekende ideeën te bedenken en te realiseren.



“Iets goeds doen voor een ander”, stond ook centraal tijdens onze GetTogether 2025. Normaal gesproken staat deze jaarlijkse dag in het teken van samen iets leuks of actiefs doen, maar dit jaar hebben we met 300 collega’s op locaties van woonzorginstelling Reynaerde en manage St. Puntenburg de handen uit de mouwen gestoken tijdens verschillende klussen. Een mooie dag, die in de toekomst navolging gaat krijgen.

### **Welzijn en welbevinden**

De wereld om ons heen is constant in beweging. De veranderende tijden waar we in zitten, vragen om (nog) meer aandacht voor het welbevinden van onze mensen, voor hun geluk en vitaliteit. We willen een aantrekkelijke werkgever blijven voor onze huidige collega’s én ook nieuw talent uit de schaarse arbeidsmarkt aantrekken. Hierbij past onder andere ook de introductie van de Alleo app eind 2025, waarmee collega’s toegang krijgen tot diverse voordelen, zoals een gunstiger leasefietsregeling, maar ook kortingen op culturele activiteiten en sportschoolabonnementen.

# Milieu en Omgeving

## Onze impact

Gebouwen leggen een fors beslag op ruimte en grondstoffen. Als ontwerpende bouwer zijn we van het eerste ontwerp tot en met realisatie en onderhoud betrokken. Dat geeft ons een verantwoordelijkheid én een kans. Juist gebouwen en 'de bouw' kunnen van grote betekenis zijn in de ommekeer die nodig is.

Een zo laag mogelijke CO<sub>2</sub> footprint is ons uitgangspunt. We kijken naar de volledige levenscyclus van het gebouw én de manier waarop we dit realiseren. Al in de ontwerpfase maken we keuzes in de toepassing van materialen, en het energieverbruik tijdens de gebruiksfase, om de CO<sub>2</sub>-afdruk te minimaliseren. Tijdens de bouw reduceren we de CO<sub>2</sub>-uitstoot zoveel mogelijk door inzet van elektrisch materieel en de transportbewegingen te minimaliseren. Dit kan alleen in nauwe samenwerking met onze strategische partners. Voor 2040, met 2025 als basisjaar, hebben we ons ten doel gesteld, dat we al onze activiteiten "net zero" uitvoeren. Gerekend vanaf 2025 zetten we elke twee jaar, bij de start van een nieuw strategieplan, een nieuwe stap van circa 10% reductie op onze totale CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### Carbon based ontwerpen en bouwen

We minimaliseren de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze projecten door carbon based te ontwerpen. Hierbij maken we de materiaalkeuzes biobased en hergebruik(t) meer leidend. We houden rekening met de oorsprong van de te gebruiken materialen en middelen, om transportbewegingen zo veel als mogelijk te beperken. Door afgewogen keuzes te maken in het bouwkundige en installatietechnische ontwerp, minimaliseren we het energieverbruik tijdens de gebruiksfase. Met carbon-based design werken we toe naar een "net zero" footprint in 2040.



## **Duurzaam bouwen**

We minimaliseren de CO<sub>2</sub>-uitstoot op, van en naar onze bouwplaatsen door alleen elektrisch materieel te gebruiken. Als dit niet voorhanden is, kiezen we voor de optie met de minste CO<sub>2</sub>-uitstoot. Met optimalisatie van de vervoersbewegingen van en naar de bouwplaats, dragen we eveneens bij aan verdere CO<sub>2</sub>-reductie. Op de bouwplaatsen doen we dat door verdergaande inzet op minimale afvalproductie en maximale afvalscheiding en door de sturen op zoveel mogelijk circulair restmateriaal.

## **Natuurinclusief en klimaatadaptief**

Ontwerpen met de natuur en aandacht voor het klimaat op al onze ontwerpende bouwer projecten. In al onze ontwerpen zoeken we de "dialogo" met de natuur. Door biodiversiteit te versterken, klimaatbestendige en waterrobuuste omgevingen te realiseren en CO<sub>2</sub>-uitstoot drastisch terug te dringen, leggen we de basis voor leefomgevingen die in balans zijn met hun natuurlijke context.

In samenwerking met landschapsarchitecten en ecologen, integreren we natuurlijke elementen in, aan en bij onze gebouwen, om bij te dragen aan meer biodiversiteit, en de beleving en welzijn van de gebruikers. Ontwerpen met de natuur in gedachten, betekent ook inspelen op het klimaat, oftewel klimaat adaptief ontwerpen en bouwen. Zo heeft groen in een ontwerp een waterbergend effect, biedt het een natuurlijk hitteschild, draagt het bij aan een gezonde werkomgeving en verhoogt het eveneens de vastgoedwaarde van een gebouw.

# Innovatie en technologie

## Slimmer, sneller en duurzamer ontwerpen en bouwen

Plekken creëren waar mensen willen zijn. Dat is onze “why”, daar komen we ons bed voor uit. We werken bij Heembouw al decennialang aan dezelfde droom en richting. Maar de weg er naar toe verandert constant. De uitdagende omgeving waarin we zitten, vraagt om het vermogen om te kunnen veranderen. Om steeds weer de optimale oplossing te bedenken voor de vraagstukken van onze klanten. En om kansrijke, nieuwe technologie, die zich razendsnel blijft ontwikkelen, nog beter te benutten. In onze krappe arbeidsmarkt, helpen technologische vernieuwing en innovatie om slimmer te werken, en duurzamer, sneller en innovatiever te kunnen ontwerpen en creëren. En daarmee de verwachtingen van onze klanten te overtreffen.

### **Datagedreven werken**

Data speelt een steeds belangrijkere rol in onze processen. We beschikken over een grote hoeveelheid data, die ons ondersteunt in de uitvoering van ons dagelijks werk. We maken gebruik 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. Toekomstgericht datamanagement zegt ervoor data compleet, betrouwbaar en op tijd beschikbaar is. Met de juiste inzet op data, creëren we waarde en voeden we nieuwe technologieën als artificial intelligence (AI) en parametrisch ontwerpen (PO), ter ondersteuning van de dienstverlening aan de klant en ons eigen proces.

### **Parametrisch ontwerpen**

Parametrisch ontwerpen, is een belangrijke technologische innovatie, waar Heembouw stevig op inzet. Deze belangrijke technologie helpt ons om met de schaarser wordende resources de juiste oplossing voor huisvestingsvraagstukken te kunnen blijven vinden. In deze geautomatiseerde manier van ontwerpen, komt de kennis van ontwerp, partners en uitvoering al vanaf het begin samen. Hiermee kunnen onze klanten al vroeg in proces slimme keuzes maken, wat leidt tot betere investeringsbeslissingen en een optimaler gebruik van het gebouw. Parametrisch ontwerpen is inmiddels een “gewoon” onderdeel van ons ontwerpproces. We werken continu aan de ontwikkeling van nieuwe toepassingen, om de toegevoegde waarde op dit gebied verder te vergroten. Zo zetten we parametrisch ontwerpen mede in bij de opzet van een omgevingsmodel. Hiermee is het mogelijk alle bruikbare omgevings-data automatisch in onze Revit omgeving (het bouwwerkinformatiemodel waarmee we werken) te importeren. De opzet van een dergelijk model kost op deze manier slechts vijf minuten, waar dit eerder een paar uur kostte.

## Ruud van Berkel Award

Met de Ruud van Berkel Award brengen we ook externe kennis en ideeën verder tot ontwikkeling. Met deze jaarlijkse stimuleringsprijs bieden we ondernemers een springplank voor het ontwikkelen, testen en opschalen van hun idee. De winnaar ontvangt een start-up voucher én krijgt de kans om samen te werken met Heembouw om het idee verder te brengen, met een proeftuin op een Heembouw project. De award wordt sinds 2023 uitgereikt, in 2025 was dat aan Struck, met hun AI-oplossing die wet- en regelgeving al in de schetsfase controleert, wat onze ontwerpqualiteit en voorspelbaarheid direct versterkt. Naast Struck verkennen we ook met de andere genomineerden: ROEF, Scenexus, Builders Key en Heliotex, welke innovaties waarde kunnen toevoegen aan onze projecten en processen. Hiermee benutten we de award als brede innovatieversneller en versterken we onze rol als ontwerpende bouwer die openstaat voor samenwerking met vernieuwers in de sector.



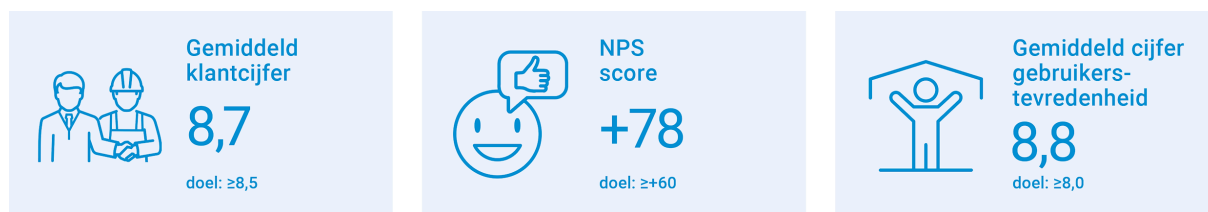
# Missiedoelen tot 2026

## Onze missiedoelen

Afgelopen jaar hebben we ons strategisch plan herijkt en onze strategische keuzes en doelen vastgelegd in ons strategisch plan 2026|2027. In dit jaarverslag blikken we nog een keer terug op ons plan 2024|2025. We hebben nagenoeg alle doelen uit dit plan gerealiseerd.

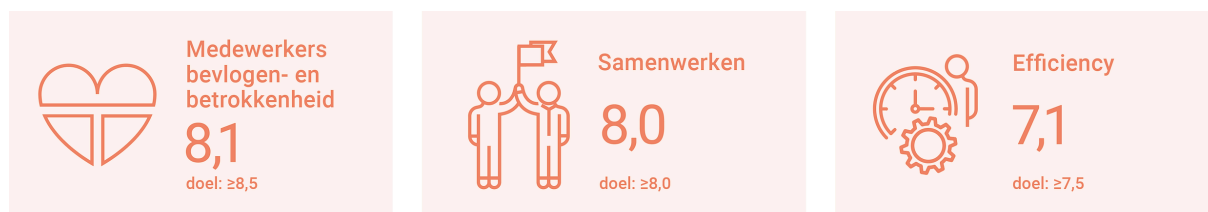
### Klanten

Met onze integrale aanpak als ontwerpende bouwer kunnen we de hoogst mogelijke klantwaarde realiseren en daarmee de dromen van onze klanten waarmaken. Daarbij kijken we verder dan het hier en nu, want gebouwen staan er niet voor even, maar voor een langere periode. We vragen klanten binnen drie maanden na oplevering naar hun ervaring met Heembouw, en stellen daarbij de NPS-vraag of ze Heembouw aan anderen zouden aanbevelen. De gebruikerstevredenheid meten we minstens één jaar na ingebruikname, wanneer gebruikers alle seizoenen hebben meegemaakt.



### Mensen

Mensen zijn het kloppend hart van onze organisatie. Met hoge betrokken- en bevoegenheid zetten we ons in om voor onze klanten plekken te creëren waar mensen willen zijn. Dat doen we samen -door het beste uit onszelf én elkaar en zo een positieve impact te hebben op het leven van mensen, hun leefomgeving en de natuur.



Aangezien bovenstaande doelstellingen nog niet volledig zijn gerealiseerd zijn ze ook weer in het nieuwe strategisch plan opgenomen, om de voorgenomen beweging alsnog te bewerkstelligen.

## Omgeving

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 kunnen we het verschil maken op onze bouwactiviteiten en de projecten, die we realiseren. Voor nu en voor de toekomst. Dat begint al met het ontwerp. Daarom zetten we met de gebouwen, die we ontwerpen in op een positieve impact voor mens én planeet.



Voor verdere toelichting op deze prestaties, zie de hoofdstukken [Mens en Maatschappij](#) en [Natuur en Omgeving](#) uit het [Duurzaamheidsverslag](#).

# Toekomst

## Vooruitblik

Onze markt kent grote vraagstukken en opgaven. Zoals het enorme tekort aan betaalbare woningen, noodzakelijke investeringen in veiligheid en infrastructuur en het verduurzamen van bestaande gebouwen. We moeten zorgvuldig kiezen hoe we onze schaarse ruimte gebruiken, waarbij we de natuur keihard moeten beschermen. We onderkennen de problemen van netcongestie, stikstof, lange vergunningstrajecten, trage besluitvorming en straks de waterkwaliteit. Met als grootste uitdaging een zéér krappe arbeidsmarkt. Het is allemaal niet nieuw.

Als ontwerpende bouwer zijn wij als geen ander in staat om het juiste antwoord op deze vraagstukken te formuleren. We zijn een top team van meer dan 300 enthousiaste, deskundige en betrokken collega's. Die zich elke dag opnieuw inzetten voor onze klanten om plekken te creëren waar mensen graag wonen, werken en leven. Samen met onze strategische partners en leveranciers.

Heembouw is een sterk merk, als succesvol familiebedrijf met meer dan 85 jaar ervaring. Als ontwerpende bouwer kunnen we de bouwketen beter organiseren en actieve invloed uitoefenen op de gebouwde omgeving. En tenslotte biedt nieuwe technologie een kans, die we ook steeds beter leren benutten.

De omgeving waarin we zitten, is en blijft complex. En we zijn ervoor gesteld, de uitdagingen het hoofd te bieden. We zien de toekomst dan ook met veel vertrouwen tegemoet.



# Governance en Risicomanagement

## Ons beleid

Governance gaat over behoorlijk bestuur van een onderneming en de verantwoording over het gevoerde beleid aan alle stakeholders. Belangrijkste uitgangspunt hierbij is integer, betrouwbaar en transparant handelen en rapporteren in het belang van alle stakeholders van de onderneming. Heembouw heeft een dualistisch bestuursmodel, waarbij derhalve sprake is van een scheiding tussen directie en toezichhouders. 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, met als uitgangspunt dat Heembouw compliant is aan wet- en regelgeving en aan de gedragscode van Bouwend Nederland en de daar op gebaseerde interne en externe gedragscodes van Heembouw. Heembouw handelt niet in materieel, producten en diensten met landen of personen waartegen sancties zijn uitgevaardigd.

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van het governance raamwerk 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 hanteert het HT-convenant met de Belastingdienst daarbij als uitgangspunt.

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

Heembouw maakt jaarlijks intern een fraude risico analyse. Uit deze analyse is gebleken dat, door goede beheersingsmaatregelen en een integere bedrijfscultuur, het risico op fraude laag is. In het afgelopen boekjaar hebben zich geen incidenten voorgedaan.

### **Financieel beleid en risicobeheer**

Heembouw staat er financieel zeer goed voor. Onze liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit zijn zeker gezond te noemen. De continue aandacht voor het adequaat managen van onze processen en ons werkkapitaal en het optimaliseren van onze kredietstructuur zijn dan ook van groot belang. Daarnaast blijft het financieel beleid van Heembouw (onveranderd) erop 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 doelstellingen. Alvorens contracten aan te gaan, toetsen wij de kredietwaardigheid en de achtergrond van onze potentiële partners en opdrachtgevers. Daarnaast zoeken wij naar een evenwichtige risicoverdeling in onze contracten.

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.

In de navolgende paragraaf wordt verder inzicht gegeven in de voor Heembouw belangrijkste potentiële bedrijfsrisico's en de wijze waarop deze risico's worden beheerst.




**Risicoparagraaf**

Hieronder worden, in willekeurige volgorde, de belangrijkste mogelijke bedrijfsrisico's van Heembouw met haar beheersmaatregelen en risicobereidheid per bedrijfsrisico toegelicht.


## Complexe geïntegreerde totaaloplossingen

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
○ ○ ● ○ Gemiddeld	Heembouw biedt met regelmaat complexe en geïntegreerde totaaloplossingen aan. Dit brengt, naast bouwtechnische risico's, ook andere – met name financiële – risico's met zich mee. Onvoldoende afwegingen bij de acceptatie en beheersing van grote en/of complexe projecten kunnen leiden tot een onevenwichtige risico en opbrengstverdeling en een negatieve financiële impact.	Goede en verantwoorde contract en projectbeheersing is een vast onderdeel van de bedrijfsvoering. Binnen de projectteams worden weloverwogen keuzes gemaakt over welke (nieuwe) werken worden aangenomen en onder welke voorwaarden. Bij de acceptatie van grote en/of complexe projecten en het aangaan van samenwerkingen met partners vindt screening plaats op compliance en financiële soliditeit. Grotere projecten zijn alleen acceptabel met de juiste partners en een passende contractvorm met bijbehorende juiste risicoverdeling.

## Klimaatrisico's

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Laag	<p>Klimaatverandering leidt tot extremere weersomstandigheden, zoals storm, hitte en wateroverlast. Dit vergroot het risico op schade tijdens de bouw en na oplevering, met mogelijke extra kosten tot gevolg. Daarnaast brengt de transitie naar een duurzame samenleving en duurzame bedrijfsvoering nieuwe risico's met zich mee. De aanhoudende stikstofproblematiek kan leiden tot vertraging in de vergunningverlening voor nieuwe projecten. Ook netcongestie vormt een risico voor de planning en voortgang van bouwprojecten en kan leiden tot inefficiënt energiegebruik, het gebruik van minder duurzame energie, vertragingen en extra kosten.</p>	<p>Binnen Heembouw is de benodigde kennis aanwezig om berekeningen uit te voeren en de mogelijke negatieve effecten van klimaat en duurzaamheidsrisico's te beperken en hier tijdig op te anticiperen. Klimaatambities richten zich zowel op het verminderen van de negatieve impact van de bedrijfsvoering, onder andere door het reduceren van broeikasgasemissies, als op het omgaan met en anticiperen op klimaatverandering. Netcongestierisico's worden vroegtijdig onderzocht; stroomvoorzieningen worden tijdig aangevraagd en waar nodig worden tijdelijke oplossingen ingezet.</p>


## Informatierisico's

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Laag	<p>Binnen Heembouw neemt datagedreven werken toe en worden steeds grotere hoeveelheden informatie en data verwerkt, grotendeels digitaal en deels nog analoog. Dit vergroot het belang van een adequate beveiliging van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van persoons- en bedrijfsgegevens, evenals de continuïteit hiervan. Onvoldoende beheersing kan leiden tot datalekken, verstoring van bedrijfsprocessen, reputatieschade en financiële schade. Daarnaast brengt het toenemende gebruik van Artificial Intelligence (AI) nieuwe risico's met zich mee op het gebied van privacy, veiligheid en integriteit van data.</p>	<p>Heembouw beschikt over een goed werkend en een recent herijkt informatiebeveiligingsbeleid ter waarborging van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van data. Doorlopend worden technische en organisatorische maatregelen getroffen om het bedrijf en haar gegevens zo goed mogelijk te beschermen tegen de effecten van cybercrime. Afspraken over het (commercieel) gebruik van data, zowel tijdens als na beëindiging van contracten, worden expliciet vastgelegd in overeenkomsten met data leveranciers en klanten. Er zijn duidelijke richtlijnen en regels vastgesteld en gecommuniceerd met medewerkers, om de veiligheid, integriteit en privacy van data te borgen.</p>


## Prijrisico's

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Gemiddeld	<p>Prijfsfluctuaties bij de inkoop vormen een aanmerkelijk bedrijfsrisico voor Heembouw. (Vaste) partners en leveranciers spelen een belangrijke rol in zowel de verkoop als realisatiefase van projecten. Onvoldoende beheersing van prijsontwikkelingen kan leiden tot druk op marges en financiële resultaten.</p>	<p>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. Daarnaast wordt bij reguliere inkopen actief ingespeeld op marktontwikkelingen door het volgen van prijsontwikkelingen, de procedure offertevergelijk en het maken van passende prijs en indexeringsafspraken. Prijsontwikkelingen worden structureel meegenomen in de calculatie en inkoopfase, zodat prijsfluctuaties tijdig kunnen worden onderkend en beheerst.</p>


## Kredietwaardigheidsrisico's

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Laag	<p>Heembouw loopt kredietwaardigheidsrisico's ten aanzien van (mogelijke) opdrachtgevers en leveranciers. Onvoldoende inzicht in de financiële soliditeit en achtergrond van partijen kan leiden tot betalingsrisico's, financiële verliezen en imagoschade. Dit risico vraagt om structurele aandacht, met name in een economisch volatiele omgeving.</p>	<p>Heembouw hanteert stringente procedures om de kredietwaardigheid en integriteit van opdrachtgevers en leveranciers te beoordelen; deze procedures worden jaarlijks geëvalueerd en waar nodig herijkt. Ter beheersing van het kredietrisico wordt gebruikgemaakt van erkende (financiële) instellingen die gespecialiseerd zijn in het verstrekken van kredietinformatie. Daarnaast voert Heembouw zelf uitgebreide kredietwaardigheids- en compliance-checks uit om mogelijke (financiële) risico's tijdig te signaleren en te mitigeren.</p>


## Beschikbaarheid duurzaam inzetbare arbeid

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Laag	<p>Heembouw heeft te maken met schaarste op de arbeidsmarkt in de bouw. Het invullen van vacatures en het aantrekken van de juiste capaciteiten vormt een toenemende uitdaging. Daarnaast blijven de loonkosten stijgen. Deze ontwikkelingen gelden eveneens voor strategische partners en onderaannemers. Een tekort aan voldoende en capabele arbeidskrachten kan druk zetten op de continuïteit van projecten en heeft tevens een potentiële negatieve impact op de sociale en fysieke veiligheid op de bouwplaatsen.</p>	<p>Heembouw erkent de waarde van haar medewerkers en biedt aantrekkelijk werkgeverschap en zet in op het aantrekken en behouden van een sterk team met diverse, kwalitatieve, betrokken en vitale medewerkers. Onder andere door een gezonde en veilige werkomgeving te bieden voor iedereen die bij ons werkt. En door mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling te creëren en stil te staan bij de verschillende behoeften, om zo een meer inclusieve omgeving te creëren.</p>


## Veiligheid

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Avers	<p>Veiligheid van medewerkers, partners en derden op en rondom de bouwplaatsen is van essentieel belang voor Heembouw. Onveilig handelen, onvoldoende naleving van veiligheidsafspraken of verslechterende arbeidsomstandigheden kunnen leiden tot incidenten met grote persoonlijke, maatschappelijke en financiële gevolgen. Factoren zoals personeelsschaarste en werkdruk kunnen dit risico versterken.</p>	<p>Heembouw richt zich op het bevorderen van integer en bewust veilig handelen binnen de gehele keten.</p> <p>Er is continue aandacht voor zowel sociale als fysieke veiligheid op de bouwplaatsen. Partners worden aangesproken op onveilig handelen en, indien nodig, op arbeidsomstandigheden en veiligheid van hun medewerkers op de bouwplaatsen. Daarnaast worden er interne cursussen en instructies georganiseerd voor bouwplaatsmedewerkers, gericht op veilig werken in een bouwomgeving in bewoonde staat, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan risico's voor omwonenden, gebruikers en medewerkers. De Gedragscode voor contractpartners, inleners en onderaannemers vormt een belangrijk kader voor veilig en verantwoord werken.</p>

## Grondposities en voorraad gereed product

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Laag	<p>Heembouw kent geen grote grondvoorraden en beschikt momenteel niet over voorraden gereed product, zoals blijkt uit de geconsolideerde balans over 2025. Desondanks bestaat bij de waardering van eventuele grondposities en voorraden gereed product altijd het risico dat de werkelijke waarde lager uitvalt dan de boekwaarde.</p>	<p>Heembouw heeft een kritische grondhouding in relatie tot de verwerving van grondposities en draagt zorg voor de juiste "courantheid" in haar projecten, zodat er geen structurele voorraden gereed product ontstaan.</p> <p>De waardering van grondposities en eventuele voorraden vindt zorgvuldig plaats, met inachtneming van geldende verslaggevingsregels.</p>

## Toenemende wet- en regelgeving

Risico bereidheid	Omschrijving	Beheersmaatregelen
 Laag	<p>De toenemende hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving brengen het risico met zich mee dat nieuwe of gewijzigde wettelijke vereisten niet tijdig of niet volledig worden nageleefd. Onvoldoende capaciteit of specialistische kennis kan leiden tot non-compliance, extra kosten en negatieve effecten op de bedrijfsvoering en financiële resultaten. Specifieke aandachtspunten zijn de regelgeving rondom duurzaam ondernemen en de aanhoudende onduidelijkheid ten aanzien van de Wet DBA.</p>	<p>Ontwikkelingen in wet- en regelgeving worden structureel gemonitord. De impact wordt tijdig geanalyseerd en indien noodzakelijk wordt er aanvullende capaciteit of externe expertise ingezet t.b.v. de noodzakelijke beheersing. En waar nodig worden (aanvullende) maatregelen geïmplementeerd.</p>

Geen van de bovengenoemde risico's hebben zich in 2025 voorgedaan op een wijze dat dit significante impact heeft gehad op de onderneming.

# Bestuur van de organisatie

## Groepsdirectie

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

Algemeen directeur Heembouw Holding

*Nederlandse nationaliteit*

Benoemd tot lid van de Groepsdirectie 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:**

Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro | 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 Groepsdirectie in 2013. Werkzaam bij Heembouw Groep sinds 2009. Heeft finance & control, human resources, DS & IT, legal, leveranciersmanagement en facilities als specifieke aandachtsgebieden.

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro | Lid Raad van Commissarissen Zuidberg.



Roland van Oostrom (links) en Léon Heddes (rechts).

# Raad van Commissarissen

## 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.

## 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:**

Directeur Heembouw Beheer | Bestuurder Stichting Administratiekantoor Habejo | Lid Raad van Advies Ploeg Kozijnen.

## Drs. F.E.A (Françoise) Dechesne (1964)

*Nederlandse nationaliteit*

Toeziachter en consultant in de real-estate sector | Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2025.

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Voorzitter Raad van Commissarissen Wereldhave | Non-executive Director July BV | Lid Raad van Commissarissen Latei Holding BV | Lid Raad van Toezicht Rotterdams Tij | Bestuurder VVE Zuidplein Rotterdam



V.l.n.r.: Françoise Dechesne, Gerrit Witzel (voorzitter), Marlon Huysmans en Peter Lammertink.

# Bericht namens de Raad van Commissarissen 2025

## Algemeen

Hierbij bieden wij u het jaarverslag 2025 van Heembouw Holding B.V. 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 2025.

## Verslag over 2025

In het verslagjaar is een duidelijk stap naar verbetering van de resultaten en groei van de activiteiten gezet. De omzet is, in lijn met het budget, weer terug op het gewenste niveau. Terwijl het resultaat ruim boven budget uitkwam. Ten opzichte van 2024 zijn dat significante verbeteringen.

De klantgroep Bedrijfsruimten wist haar resultaat op peil te houden, dankzij een hogere omzet, waarin de duidelijk veranderde taaiemarktomstandigheden in dit segment doorklinken.

De klantgroep Wonen bleef iets achter met haar ambitieuze omzet doelstelling, maar maakte een goede stap ten opzichte van 2024 met een heel mooi resultaat. Daarmee ligt deze klantgroep op koers om de komende jaren geleidelijk te groeien in omvang.

De klantgroep Kantoren kwam om en nabij haar omzetdoel uit, en eindigde het jaar flink boven haar resultaatdoel. Architecten ten slotte, eindigen in 2025 iets hoger dan het plan.

De RvC heeft in het verslagjaar zes keer regulier vergaderd met daarnaast twee ingelaste vergaderingen i.v.m. investeringsvoorstellen voor projectontwikkeling. De RvC hecht samen met de directies veel belang aan het vergroten van het aandeel projectontwikkeling in de portefeuille van de klantgroepen. Er zijn daarom in de doelstellingen voor 2026 duidelijke ambities opgenomen, om hieraan extra aandacht en middelen te kunnen geven.

Het Strategisch Plan 2026|2027 voorziet in voortgaande groei in omzet en resultaat, met behoud van de hoge scores op gebied van tevredenheid van klanten en medewerkers. Met extra aandacht in de langere termijn strategie voor projectontwikkeling. Ook AI en ESG komen hierin duidelijk naar voren. Waarbij de VSME (ESG) richtlijnen voor rapportage worden gevolgd. Daarnaast gaat Heembouw in haar nieuwe strategische plan ook voor een B Corp certificering.

De RvC heeft vastgesteld, dat 2025 op veiligheid gebied haar doelstellingen heeft gehaald.

Heembouw opereert nog altijd vanuit een solide liquiditeitspositie, welke in het afgelopen jaar wederom is versterkt. Ook is de klanttevredenheid-score goed op (het hoge) niveau gebleven. Daarvoor is veel dank verschuldigd aan de directie en alle Heembouw medewerkers voor het behaalde resultaat. Wij wensen eenieder veel succes met het behalen van de ambitieuze doelen voor 2026.

## **Roelofarendsveen, 4 maart 2026**

*Françoise Dechesne*

*Marlon Huysmans*

*Peter Lammertink*

*Gerrit Witzel (voorzitter)*

# Jaarverslag Overleg Ondernemingsraad (OV) 2025

## Verslag GOR 2025

De ondernemingsraad heeft in 2025 vijf keer vergaderd. Er was één extra overlegvergadering over het Beloningsbeleid. Tijdens de vergadering op 20 maart werden de jaarcijfers besproken door financieel directeur Roland van Oostrom, in bijzijn van Jaap Blokhuis, lid van de Raad van Commissarissen.

Naast de vaste agendapunten veiligheid, integriteit en de gang van zaken, hebben we ons als ondernemingsraad onder andere beziggehouden met de volgende onderwerpen:

### **Implementatie Baarda-traject**

In 2025 is het functiehuis op basis van het Baarda-model binnen de organisatie geïmplementeerd. Tevens is een nieuw salarishuis aan het Baarda model gekoppeld, waarmee het inzicht voor onze mensen in rol en bijbehorende waardering flink is verbeterd. De ondernemingsraad is gedurende het jaar in verschillende vergaderingen bijgepraat over de voortgang van de implementatie en de communicatie daarover naar de medewerkers.

### **Beloningsbeleid**

Naast het nieuwe functiehuis is in 2025 tevens een nieuw beloningsbeleid geïmplementeerd. Om dit op een goede en transparante manier te doen, zijn twee benchmarks uitgevoerd. De eerste met Baarda om het beloningsbeleid van Heembouw te vergelijken met BV Nederland en de tweede met AWWN om het beloningsbeleid zowel met BV Nederland als met de bouwsector specifiek te vergelijken. Hieruit blijkt dat Heembouw over de gehele linie marktconform of daarboven beloont. De ondernemingsraad is geïnformeerd over de uitkomsten van de benchmarks. De salarisschalen worden via de Baarda benchmark jaarlijkse opnieuw getoetst.

### **Uitkomsten onderzoek hybride werken**

Via een pulse meting is in 2025 onder andere onze manier van (hybride) werken gemeten. De uitkomsten hiervan zijn met de ondernemingsraad gedeeld. Uit de pulse meting komt, dat de collega's gemiddeld iets meer op kantoor zijn dan bij de introductie van het hybride werken in 2021 was voorzien. De afweging op kantoor of in de keet te zijn, (onderling contact met de teams, samenwerken, de sfeer en leren van elkaar), is in lijn met wat met het beleid van hybride werken beoogde. Op basis van deze uitkomsten wordt dit beleid op twee punten aangepast: "minimaal 2 dagen fysiek samenwerken" wordt minimaal "60% van de tijd fysiek samenwerken"; en "collectief gaat boven individueel belang" wordt explicieter geformuleerd door de toevoeging "geen vaste thuiswerkdag". De ondernemingsraad voegt hieraan toe, dat ook de bereikbaarheid belangrijk is. Ook dat is een collectief belang. In de communicatie naar de medewerkers is dit meegenomen.

## Parametrisch ontwerpen

In bijzijn van Ruben van Duijn, analytics translator bij het team Parametrisch Ontwerpen (PO), is de ondernemingsraad bijgepraat over de actuele stand van zaken rondom deze belangrijke innovatie. Sinds begin 2025 is er één centraal team Digital Solutions & IT geformeerd, waarvan het team PO onderdeel is. Als Heembouw werken we steeds meer datagedreven en deze bundeling van krachten op het gebied van IT en digitalisering, zorgt voor optimale kruisbestuiving. Op het gebied van PO wordt gewerkt aan de ontwikkeling van apps, waarmee we onze klanten snel en accuraat inzicht kunnen geven in de effecten van bepaalde ontwerpkeuzes. De demonstratie van Ruben van twee van deze apps, gaf de ondernemingsraad een goed inzicht in de werking en klantwaarde.

## Alleo app

We hebben te maken met een krappe arbeidsmarkt. De ondernemingsraad wordt regelmatig bijgepraat over de manier waarop Heembouw probeert een nog aantrekkelijker werkgever te zijn. In dat kader is de ondernemingsraad geïnformeerd over de introductie van de Alleo app, waarmee collega's toegang krijgen tot diverse voordelen, zoals kortingen op cultuur, boodschappen en sportabonnementen en een gunstige leaseregeling voor een fiets.

## Andere onderwerpen op de agenda

Naast deze onderwerpen, bespraken wij in de ondernemingsraad onder andere ook nog:

- CAO verhoging
- Jaarrekening 2024 in aanwezigheid van Jaap Blokhuis
- Stand van zaken autobeleid
- RIE (Risico Inventarisatie en Evaluatie)

## Tot slot

Bij Heembouw zijn we gewend open en transparant te communiceren. Dit ervaren wij ook als ondernemingsraad in ons overleg met de directie. Het overleg vindt in goede sfeer plaats en zaken die eventueel spelen, worden besproken, opgepakt en opgelost.

## De Ondernemingsraad



v.l.n.r.: Ivan Kennis, Eric Schulte (secretaris), Mariëlle Refos, Harmen de Lange, Iris Kersaan, Arne Harboe Sørensen, Roy Vliegthart (voorzitter), Marco Zwaanswijk, Kizzy Castano Campoy, Jan van der Zwet, Wilfred van Zanten.

# Kengetallen

## Kengetallen

	2025	2024	2023	2022
<b>Omzet (x € 1 mln.)</b>				
Netto omzet	265,9	197,0	220,5	279,2
<b>Resultaat (x € 1.000)</b>				
Resultaat voor belasting	14.181	4.924	11.930	30.918
Resultaat na belasting	10.496	3.641	8.881	23.093
<b>Resultaat in percentage van de omzet</b>				
Resultaat voor belasting	5,3%	2,5%	5,4%	11,1%
<b>Balansverhoudingen</b>				
Current ratio	1,7	1,7	1,8	1,7
Solvabiliteit	43,5%	44,4%	46,6%	46,1%
Rendement eigen vermogen (na bel.)	27,9%	10,4%	23,2%	59,0%
<b>Personeel</b>				
Aantal personeelsleden per 31/12	321	310	304	304
Aantal personeelsleden in FTE's per 31/12	297	285	283	283
Ziekteverzuim	3,5%	3,0%	2,9%	3,4%
Personeelsverloop	10,8%	7,7%	9,7%	10,3%
Medewerkersbevlogenheid	8,1	8,2	8,4	8,1
<b>Productiviteit (x € 1.000)</b>				
Omzet per gem. aantal fte	895	691	780	1.012
<b>Klanten</b>				
Gemiddeld klantcijfer	8,7	8,8	8,5	8,8
NPS Score	78	83	62	80



# Duurzaamheidsverslag

---

Jaarverslag 2025

# Algemeen

Wij zien het belang van de mondiale duurzaamheidsdoelstellingen waaraan onder andere de CSRD-wetgeving invulling probeert te geven. Door de Omnibus-wijzigingen die eind 2025 zijn overeengekomen, vallen uitsluitend ondernemingen met meer dan €450 miljoen omzet én meer dan 1.000 medewerkers nog binnen de reikwijdte van de richtlijn, waardoor veel bedrijven – waaronder Heembouw – niet langer onder deze verplichting vallen. Tegelijkertijd onderstreept Europa dat duurzaamheid niet door individuele bedrijven alleen kan worden gerealiseerd: samenwerking binnen ketens, sectoren en regio's blijft noodzakelijk.

Ook al zijn de rapportageverplichtingen uit de CSRD vooralsnog niet op ons van toepassing, onze ambities op het gebied van milieu (E) en maatschappij (S) blijven onverminderd hoog, en wij leggen daar graag transparant verantwoording over af (G). Daarom rapporteren wij in dit jaarverslag in lijn met de VSME-richtlijnen: de vrijwillige Europese rapportagestandaard voor niet-beursgenoteerde kleine en middelgrote ondernemingen. De VSME-standaard is in december 2024 door EFRAG aan de Europese Commissie geleverd en op 30 juli 2025 door de Commissie aanbevolen als proportioneel en toegankelijk raamwerk voor organisaties die buiten het CSRD-regime vallen. Het gebruik van deze standaard onderstreept onze wens om transparant te zijn en onze stakeholders helder inzicht te geven in onze duurzaamheidsprestaties, terwijl we tegelijkertijd aansluiten bij de Europese beweging richting meer gestandaardiseerde en kwalitatieve ESG-informatievoorziening.

## Waardeketen

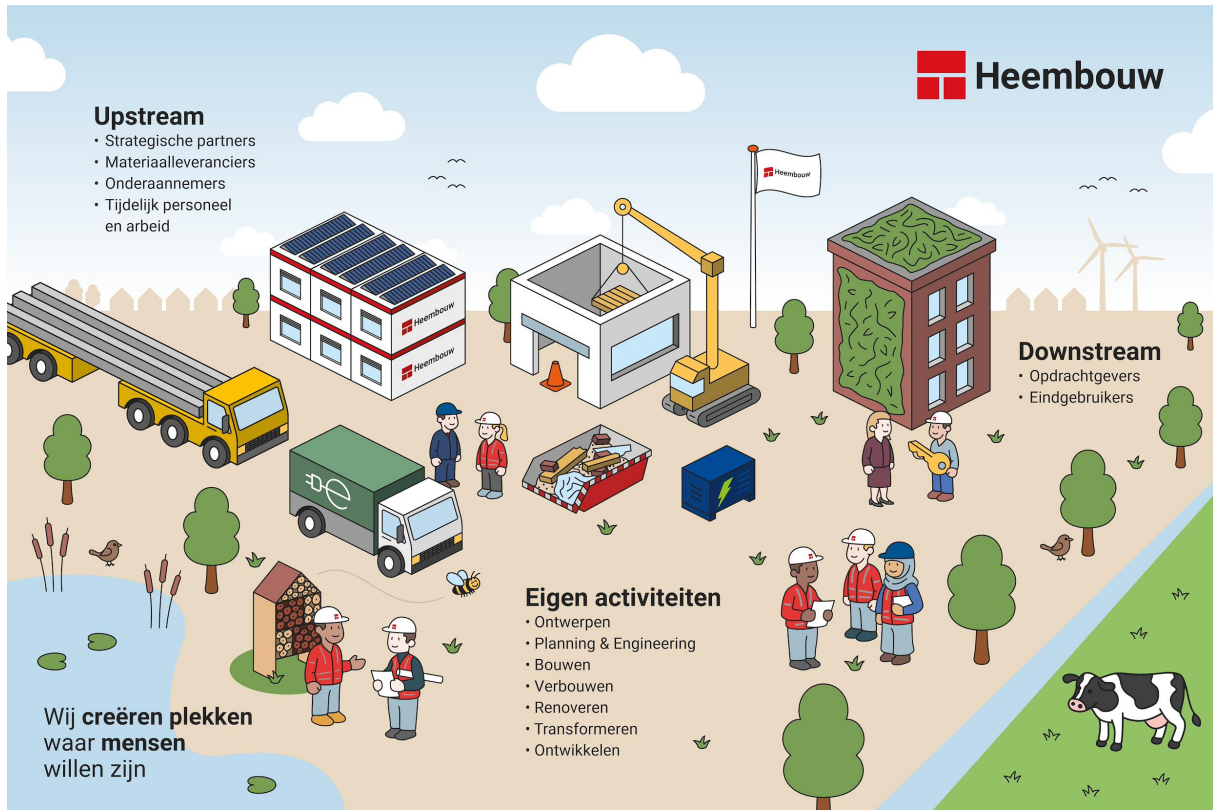
Onze waardeketen laat zien hoe Heembouw waarde creëert in elke fase van het bouwproces en hoe wij samenwerken met de partijen om ons heen. Centraal staan onze projecten, waarin wij ontwerpen, plannen, engineeren, bouwen, verbouwen, renoveren, transformeren en ontwikkelen. Vanuit deze kernactiviteiten werken wij dagelijks aan duurzame en toekomstbestendige plekken waar mensen willen zijn.

Aan de **upstreamzijde** werken wij intensief samen met onze strategische partners, leveranciers, onderaannemers en gespecialiseerde arbeidskrachten. Zij leveren materialen, expertise en capaciteit die essentieel zijn voor een voorspelbare en efficiënte uitvoering van onze projecten.

In onze **eigen activiteiten** voegen wij de meeste waarde toe. Hier komen ontwerp, techniek en uitvoering samen. Door integraal samen te werken en te sturen op kwaliteit, duurzaamheid en voorspelbaarheid, realiseren we gebouwen die passen bij de behoeften van vandaag én morgen.

Aan de **downstreamzijde** leveren wij onze projecten op aan opdrachtgevers en eindgebruikers. Ook andere stakeholders zoals bijvoorbeeld gemeenten en omwonenden spelen een rol. Zij beïnvloeden hoe een gebouw wordt gebruikt, ervaren en onderhouden.

Zo werken we met de hele keten samen aan één doel: plekken creëren waar mensen graag zijn, vandaag én in de toekomst.



**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 ontwikkelingen die we doormaken, zoals de toenemende en strenger wordende wet- en regelgeving, de versnelling van de energietransitie en klimaatadaptatie, en de toenemende druk op grondstoffen en circulariteit, spelen door de hele keten heen. Daarom is het van belang dat we nog intensiever gaan samenwerken met alle bij Heembouw betrokken partijen.

Om onze duurzaamheidsdoelstellingen op de verschillende vlakken te kunnen realiseren, hebben we de gehele keten nodig. Heembouw onderhoudt een voortdurende dialoog met haar externe stakeholders om wederzijdse verwachtingen op het gebied van duurzaamheid uit te wisselen. 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. We hebben onze belangrijkste stakeholders in kaart gebracht en daarbij bepaald wat het belang is dat elke stakeholder heeft bij de activiteiten van Heembouw, en welke invloed deze stakeholder kan uitoefenen op de besluitvorming en het succes van de projecten van Heembouw. Natuur wordt beschouwd als een “stille stakeholder”. Om de juiste ecologische data en gegevens over het behoud van soorten te verkrijgen, kan natuur worden vertegenwoordigd door bijvoorbeeld NGO’s en onderwijsinstellingen.

## Stakeholderanalyse

Stakeholder	Wie	Contact- en informatiemomenten
<b>Opdrachtgevers 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>Toezichhouders</b>	Autoriteit Persoonsgegevens, Belastingdienst, AFM, Inspectie SZW, Omgevingsdiensten, RVO, ISO en FSC Nederland	Audits Informereren 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
<b>NGO's</b>	Diverse milieuorganisaties	Social media

### Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA)

Met onze materialiteitsanalyse brengen we o.a. in kaart met welke onderwerpen de organisatie impact maakt op het leven van mensen, hun leefomgeving en de natuur. We richten deze analyse op de zogenaamde dubbele materialiteit, dat wil zeggen, dat er niet langer alleen gekeken wordt naar het financiële resultaat van activiteiten van de onderneming, 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 voor de

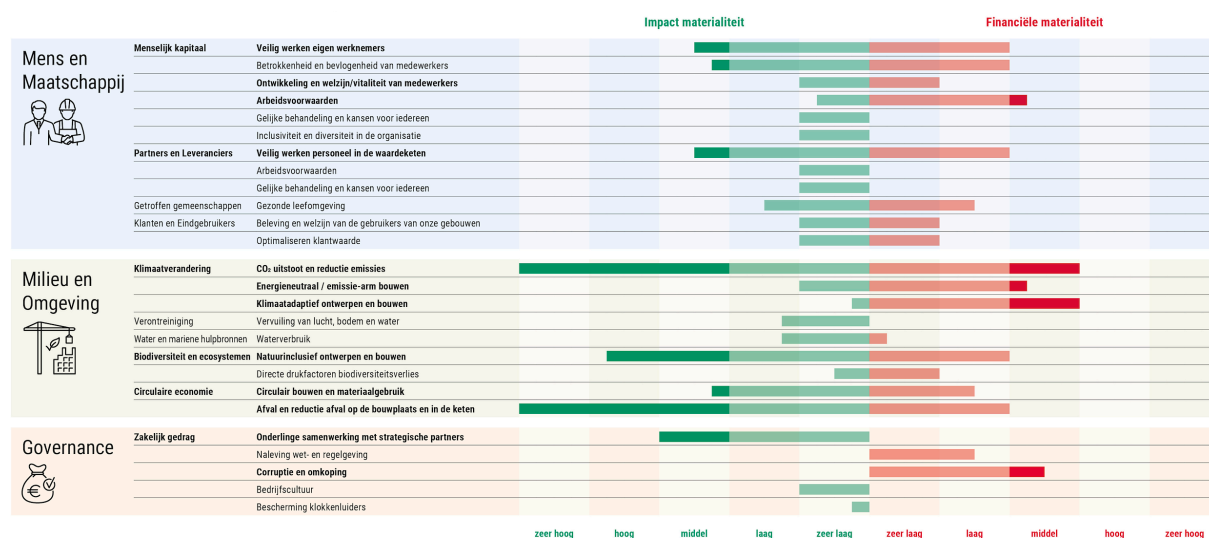
organisatie heeft, of kan hebben. Vanuit impactperspectief is iets materieel wanneer onze activiteiten, dan wel de activiteiten in onze keten, materiële werkelijke of potentiële positieve en negatieve effecten hebben op mens of milieu, op de korte-, middellange en lange termijn. De beoordeling beperkt zich niet alleen tot de eigen bedrijfsvoering, maar strekt zich ook uit in de upstream en downstream waardeketen. Wij hebben diverse dialogen gevoerd met interne en externe stakeholders om de potentiële impact en financiële risico's en kansen in kaart te brengen in de keten. Daarnaast kregen stakeholders de mogelijkheid om risico's en kansen en belangrijke onderwerpen te benoemen in een enquête.

## Materiële onderwerpen

De materiële onderwerpen zijn geselecteerd op basis van de uitkomsten van ons strategisch plan en de genoemde interacties met de diverse stakeholders. De uitkomsten zijn gevalideerd met het Bestuur en de RvC van Heembouw. De materiële onderwerpen dienen ook als fundament voor de verdere ontwikkeling van de duurzaamheidsstrategie van Heembouw en een verantwoord en veerkrachtig bedrijfsmodel.

Uit de DMA volgt een selectie van uiteindelijk acht materiële impact-onderwerpen en vijf materiële financiële risico's en kansen. De resultaten van de analyse worden weergegeven in figuur 2, waarbij er dus sprake is van meer impact onderwerpen dan financiële onderwerpen. Financiële risico's en kansen zijn óf beperkt, óf worden gemitigeerd, óf kunnen nog niet berekend worden, vanwege een gebrek aan voldoende data voor de analyse.

## Dubbele materialiteitsanalyse



De uitkomsten van de DMA zijn niet in beton gegoten. Heembouw voorziet een voortdurende ontwikkeling in dit proces de komende jaren. Naarmate de samenwerking binnen de keten intensiever wordt, kunnen aanvullende waardeketen-gerelateerde onderwerpen als materiële thema's naar voren komen. Daarnaast is het aannemelijk dat thema's in de loop van de tijd veranderen onder invloed van ontwikkelingen in de markt, geopolitieke omstandigheden en de gevolgen van klimaatverandering. Ook zal een verdere verduidelijking van de praktische implementatie van de richtlijnen en verbeterde datakwaliteit leiden tot meer eenduidige en robuuste uitkomsten.

## Materiële onderwerpen

<p><b>Mens en Maatschappij</b></p> <p><b>Menselijk kapitaal</b></p> <p>Veilig werken</p> <p>Ontwikkeling en welzijn van onze medewerkers</p> <p>Abeidsvoorwaarden</p> <p><b>Partners en Leveranciers</b></p> <p>Veilig werken personeel in de waardeketen</p>	<p><b>Milieu en Omgeving</b></p> <p><b>Klimaatverandering</b></p> <p>CO<sub>2</sub> uitstoot en reductie CO<sub>2</sub> emissies</p> <p>Energie neutraal en emissiearm ontwerpen en bouwen</p> <p>Klimaatadaptief ontwerpen en bouwen</p> <p><b>Biodiversiteit en ecosystemen</b></p> <p>Natuurinclusief ontwerpen en bouwen</p> <p><b>Circulaire economie &amp; materiaalverbruik</b></p> <p>Circulair bouwen en ontwerpen</p> <p>Materiaalgebruik</p> <p>Afval en reductie afval op de bouwplaats en in de keten</p>	<p><b>Governance</b></p> <p><b>Zakelijk gedrag</b></p> <p>Samenwerking met strategische partners</p> <p>Corruptie en omkoping</p>
---	--	---

### 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. De uitkomsten van de DMA en de richtlijnen van de VSME bieden ons de mogelijkheid de duurzaamheidsstrategie van Heembouw verder te ontwikkelen.

Het beleid, de acties en de doelstellingen, die Heembouw heeft op de verschillende materiële onderwerpen, worden in dit verslag over 2025 nader toegelicht. 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.

### Connectiviteitsmatrix

	SDG's	Materieel thema	Materiële onderwerpen	Huidige KPI's	Strategische doelstelling 2024   2025
<p>Mens en Maatschappij</p>	 	<b>Eigen personeel</b>	Veilig werken Ontwikkeling en welzijn van onze medewerkers Arbeidsvoorwaarden	Aantal incidenten, ziekteverzuim Medewerkersbevoegdheid, medewerkerbetrokkenheid, verloof	Medewerkers bevoegen- en betrokkenheid ≥ 8,5 Samenwerken ≥ 8,0 Efficiency ≥ 7,5
		<b>Personeel in de waardeketen</b>	Veilig werken	Aantal incidenten	
<p>Natuur en Omgeving</p>	   	<b>Klimaatverandering</b>	Reductie CO <sub>2</sub> emissies Energie neutraal en emissie-arm ontwerpen en bouwen Klimaatadaptief ontwerpen en bouwen	Reductie CO <sub>2</sub> op, van en naar de bouwplaats als % van de omzet MPG score	Reductie CO <sub>2</sub> /ton omzet ≥ 25% MPG < 40% dan de norm
		<b>Biodiversiteit &amp; ecosystemen</b>	Natuurinclusief ontwerpen en bouwen	% natuurinclusief ontwerpen en bouwen	Natuurinclusief ontwerpen en bouwen 100% van de ontwerpende bouw omzet
		<b>Circulaire economie &amp; materiaalverbruik</b>	Afval Materiaalgebruik Circulair ontwerpen en bouwen	Reductie plastic afval in % van de omzet Circulair plastic in % van de reststroom plastic afval MPG Score	Reductie plastic afval op de bouwplaats ≥ 30% Reststroom plastic op de bouwplaats > 50% circulair MPG < 40% dan de norm
<p>Governance</p>		<b>Governance</b>	Samenwerking met strategische partners Corruptie en omkoping		

### Grondslagen voor de duurzaamheidsrapportage

De duurzaamheidsrapportage bestrijkt de gehele Heembouw Groep, inclusief alle activiteiten en klantgroepen. Dit omvat alle upstream, interne en downstream activiteiten van Heembouw. Heembouw is alleen in Nederland actief.

Alle medewerkers van Heembouw vallen onder de cao voor de Bouw & Infrastructuur of de cao voor Architecten.

# Mens en Maatschappij (S)

## Mens en Maatschappij

De scope voor eigen werknemers (S1) en werknemers in de keten (S2) betreft alle personen werkzaam voor Heembouw, zowel in dienst van Heembouw als werkzaam voor Heembouw o.b.v. projectmatige inhuur, en de medewerkers van onze partners en leveranciers, die werkzaam zijn op onze bouwplaatsen. De medewerkers, die materiële impact kunnen ondervinden van onze activiteiten en die niet in loondienst zijn, betreft zelfstandigen en/of personen die worden geleverd via bemiddelingsbureaus en medewerkers van onze partners en leveranciers.

### Mens en Maatschappij

#### Menselijk kapitaal

Veilig werken

Ontwikkeling en welzijn van onze medewerkers

Abeidsvoorwaarden

#### Partners en Leveranciers

Veilig werken personeel in de waardeketen

Het beleid van Heembouw volgt naast de Nederlandse wet- en regelgeving en de bijbehorende cao's van Bouw & Infra en Architecten, en tevens volgen we de lijn van de internationaal erkende instrumenten zoals de UN Guiding principles. Dit betekent dat we in ons beleid en onze beslissingen de internationale richtlijnen die door de Verenigde Naties zijn opgesteld meewegen. We hebben respect voor mensenrechten en gaan op een verantwoorde manier om met onze medewerkers.

#### Hoogste veiligheidsnormen

Heembouw heeft verschillende maatregelen genomen om materiële negatieve impacts op het eigen personeel te voorkomen of te verzachten. Dit betreft o.a. het implementeren van arbeidsomstandigheden die voldoen aan de hoogste veiligheids- en gezondheidsnormen, het bieden van opleidingsprogramma's gericht op o.a. veiligheid, en het versterken van de cultuur door o.a. diversiteit en inclusie te bevorderen.



Indien er toch negatieve impacts optreden, zoals een ongeval, kent Heembouw interne processen die een goed herstel faciliteren. Dit gebeurt door een intern proces voor het melden van problemen of vraagstukken en het bieden van verschillende programma's, zoals verlofopties, werkhervattingsplannen en coaching voor getroffen medewerkers. Deze herstelmaatregelen worden regelmatig geëvalueerd op basis van de feedback van medewerkers en de resultaten van interne audits.

### **Ontwikkelgesprekken**

Daarnaast kent Heembouw diverse programma's en/of processen die positieve effecten kennen voor het eigen personeel. Dit zijn o.a. vitaliteitsprogramma's, een eerlijke beloningsstructuur, en mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. De effectiviteit van deze maatregelen wordt continu gemonitord door het gebruik van ons jaarlijks terugkerende medewerkersonderzoek, onze pulse-metingen; korte metingen over diverse onderwerpen gedurende het jaar en de ontwikkel- en eindejaarsgesprekken, om te waarborgen dat onze medewerkers optimaal ondersteund worden.

# Bevlogen en betrokken medewerkers

## Ons werk is mensenwerk

Heembouw creëert plekken waar mensen willen zijn. Dat kan alleen als Heembouw zelf een plek is waar medewerkers willen zijn. Door een veilige, inclusieve werkomgeving te bieden, waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waar o.a. focus ligt op een goede werk-privé balans, creëert Heembouw bevlogen en betrokken medewerkers, die uiteindelijk leiden tot betere prestaties. Heembouw levert mensenwerk.

Hoe beter de prestaties van de medewerkers binnen Heembouw, des te beter de prestaties van Heembouw als organisatie. Dit biedt zowel kansen als risico's. Kansen zijn onder andere een hoge klanttevredenheid en -loyaliteit en een sterke reputatie. Dit uit zich onder andere in een hoog gemiddeld klantcijfer, in het verloopcijfer (10,82%) en een laag ziekteverzuim (3,5%), waardoor Heembouw de gewenste continuïteit kan bieden. Mede hierdoor mitigeren wij tevens de mogelijke risico's, zoals potentiële reputatieschade door toedoen van medewerkers. Deze hebben zich afgelopen jaar dan ook niet bij Heembouw voorgedaan.

In 2025 hebben we met trots de Alleo app geïntroduceerd, een belangrijke stap binnen onze ambitie om een nog aantrekkelijker werkgever te zijn. Via Alleo krijgen collega's toegang tot een breed aanbod aan voordelen en kortingen die o.a. bijdragen aan welzijn, en vitaliteit. Denk hierbij aan aantrekkelijke sportkortingen, diverse duurzame mobiliteitsopties zoals de leasefietsregeling, én toegang tot CultuurWerkt!, een programma binnen de app, waarmee medewerkers met korting gebruik kunnen maken van een zeer divers cultureel aanbod. Van theater en musea tot concerten en festivals. We stimuleren zo niet alleen vitaliteit, maar ook ontspanning, inspiratie en culturele ontwikkeling. Met deze introductie zetten we opnieuw een concrete stap richting modern werkgeverschap en versterken we onze positie in een krappe arbeidsmarkt, waarmee we investeren in de tevredenheid en betrokkenheid van onze collega's.

### Hoogste klantwaarde

Heembouw gaat voor een 10. We leggen de lat hoog en willen het steeds beter doen. Voor de hoogste klantwaarde én de ontwikkeling van onszelf en elkaar. Dat zie je niet alleen terug in de diverse initiatieven en activiteiten, die gericht zijn op de ontwikkeling, vitaliteit, bevlogen- en betrokkenheid van onze medewerkers. Dit zie je ook terug in de professionele werkomgeving, waar Heembouw dagelijks naar streeft. Professioneel in zin van o.a. de kwaliteit, die in de aanpak van onze projecten wordt nagestreefd en geleverd, maar ook in de hoge veiligheidsstandaard die wordt gehanteerd. Dit heeft niet alleen invloed op de eigen medewerkers in loondienst, maar ook op de externe partijen, die werkzaam zijn voor Heembouw. Zij profiteren van de toegang tot deze professionele werkomgeving, waarin zij met ervaren professionals kunnen werken waardoor ook zij zich verder kunnen ontwikkelen. Dit draagt bij aan het werkgeluk van alle medewerkers werkzaam bij en voor Heembouw, wat bijdraagt aan het realiseren van een hoge klantwaarde.



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

Met ons jaarlijkse medewerkersonderzoek meten we hoe het gaat met onze mensen, wat er goed gaat binnen Heembouw en wat er beter kan. We zijn ons ervan 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.

Binnen Heembouw zetten we ons in voor een werkomgeving, waar iedereen zich veilig voelt en zichzelf kan zijn. Hierin is nadrukkelijk geen ruimte voor discriminatie, pesten of intimidatie en zien we het belang van gelijke kansen, waar diversiteit wordt gekoesterd en inclusie wordt bevorderd. Vanuit nieuwsgierigheid naar elkaar, willen we de bewustwording van zichtbare en minder zichtbare diversiteit vergroten, gelijke kansen stimuleren en bovenal inclusie bevorderen. 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, een afspiegeling van de maatschappij en onze klanten.

## Diversiteit en inclusie

We streven er actief naar om gelijke kansen te bieden in ons gehele personeelsbeleid en alle processen, zoals ons wervings- en promotieproces, waarin elke medewerker de kans heeft zich te ontwikkelen, ongeacht de achtergrond. Hiermee voldoen we eveneens aan de Nederlandse wet- en regelgeving en hanteren we het principe dat we niet discrimineren op het gebied van ras en etnische afkomst, huidskleur, gender, seksuele geaardheid, genderidentiteit, beperking, leeftijd, religie, politieke overtuiging, nationale afkomst of sociale afkomst, of andere vormen van discriminatie.

We vinden dit mede terug in de Heembouw Bedrijfscode, waarin expliciet staat beschreven dat we geen ongewenste omgangsvormen zoals o.a. pesten en racistisch gedrag tolereren. Tot slot hebben we expliciet opgenomen dat we de Gedragscode van Koninklijke Bouwend Nederland volgen. Medewerkers kunnen ongewenst gedrag, zoals discriminatie, vertrouwelijk melden via ons meldsysteem bij een interne of externe vertrouwenspersoon.

## Doelstellingen

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. periodiek meetbaar door ons 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 en mensen met een bi-culturele achtergrond.
- Meetbaar doel op gebied van verhouding man/vrouw in (sub)top van organisatie.

## Dit uit zich onder andere in de volgende KPI's:

- Minimaal 33% van ons directieteam is vrouw en minimaal 33% man. In 2025 is de verhouding 25% (3) vrouw en 75% (9) man.
- Minimaal 33% van onze RvC is vrouw en minimaal 33% man. In 2025 is de verhouding 50% vrouw (2) en 50% man (2).
- Minimaal 33% van onze MT's\* is vrouw en minimaal 33% man. In 2025 is de verhouding 25% vrouw (6) en 75% man (16).

Daarnaast zijn wij aangesloten bij het Nederlandse Charter Diversiteit en delen wij jaarlijks onze cijfers hieromtrent met de SER, conform de wet "ingroeiquotum en streefcijfers".

Tot slot de verdeling van bovenstaande hoger management in leeftijdscategorieën:

	Jonger dan 30	30-50	Ouder dan 50
Directieteam	0	4 (33%)	8 (67%)
Managementteam	0	13 (59%)	9 (41%)

*\*Definitie van ons managementteam is alle directeuren/managers en hoofden die zitting hebben in de managementteams van de verschillende klantgroepen.*

# Aantrekkelijke werkgever

## De juiste energie op de juiste plek

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 er dus voor 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 werkgeluk en de vitaliteit van onze mensen. De juiste energie op de juiste plek, met de juiste ontwikkeling. Dat doen we onder andere door duidelijke loopbaanpaden, die afgelopen jaar veel inzichtelijker zijn geworden door de ontwikkeling en implementatie van ons nieuwe functiehuis. Hiermee blijven we ruimte 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.

### Hoge scores jaarlijkse medewerkersonderzoek

Met ons uitgebreide medewerkersonderzoek, verzamelen we periodiek op diverse thema's input van alle Heembouwers, zodat we een goed beeld krijgen over wat er leeft en speelt in de organisatie. Door middel van tussentijdse pulse-metingen (korte metingen van rond de 10 vragen) onderzoeken we gedurende het jaar actuele thema's bij onze medewerkers; specifieke thema's die op dat moment spelen in de organisatie en/of in de maatschappij.

In 2025 hebben wij, mede naar aanleiding van de feedback uit het jaarlijkse medewerkersonderzoek in het jaar ervoor, het aantal vragen aanzienlijk teruggebracht. Omdat wij de input van onze medewerkers zeer waardevol vinden, hebben we hen bovendien om feedback gevraagd op het onderzoek zelf. In samenwerking met Effectory, specialist in medewerkersonderzoeken, hebben we vervolgens bepaald welke vragen de meeste toegevoegde waarde bieden en deze opgenomen in de vernieuwde vragenlijst. De resultaten waren opnieuw positief.

Onze medewerkers beoordeelden het thema "inclusie" wederom met een 8,6, net als vorig jaar. Het thema "sociale veiligheid", dat betrekking heeft op het gevoel van veiligheid dat onze mensen hebben binnen Heembouw, scoorde een 8,2, iets lager dan vorig jaar (0,1). Op het thema in welke mate onze medewerkers zich comfortabel voelen om gemaakte fouten openlijk te bespreken werd een 8,4 gescoord (0,3 punt lager dan vorig jaar). Overall nog steeds hele keurige cijfers voor deze thema's.

Dit jaar hebben we, net als vorig jaar, nog een extra verdiepingsslag aangebracht door te vragen of medewerkers (zelf) te maken hebben gehad met ongewenst gedrag door collega's. 95% gaf hierbij aan "nooit", 4% "soms" en 1% "regelmatig". Deze 95% is een score die binnen "ondernemend Nederland" hoog is, maar we leggen de lat ook hoog. Daarom gaan we komend jaar op dit onderwerp inzoomen om met elkaar verder te onderzoeken, hoe we o.a. de score op "soms" en "regelmatig", op nul kunnen krijgen.

Om te weten of mensen op hun plek zitten bij Heembouw, meten wij jaarlijks de betrokken- en bevlogenheid. Dit is tevens een van onze strategische speerpunten. Hier behaalden we een mooie score van een 8,1.

## Ontwikkeling van medewerkers

De ontwikkeling van onze mensen is en blijft één van onze hoogste prioriteiten. Dit geldt zowel voor individuele groei als voor teamontwikkeling, en zowel op persoonlijk als professioneel vlak. Door structureel te investeren in talentontwikkeling, kennis en vaardigheden, benutten we het potentieel van elke medewerker én versterken we onze organisatie als geheel.

Een belangrijk uitgangspunt waarbij de invulling van de rol bij Heembouw centraal staat. Om dit verder te borgen, hebben we het afgelopen jaar een nieuw functiehuis ontwikkeld en geïmplementeerd. Hierbij hebben we bewust gekozen voor een opzet, waarin niet de taak of functieomschrijving, maar het gewenste gedrag bij de rol leidend is. Op deze manier stimuleren we continu leren, samenwerking en professioneel handelen in de volle breedte van onze organisatie.

Daarnaast zorgt het nieuwe functiehuis ervoor dat loopbaanpaden voor medewerkers inzichtelijker en transparanter zijn geworden, waardoor zij nog gericht kunnen werken aan hun ontwikkeling en toekomst binnen Heembouw.



Naast het functiehuis wordt de ontwikkeling van onze medewerkers gefaciliteerd door de “Heembouw Academy” in combinatie met de jaarlijks terugkerende feedback momenten/gesprekken. De Heembouw Academy is een eigen ontwikkeld, intern digitaal platform, dat inzicht geeft in de ontwikkelmogelijkheden op individueel-, team- en groepsniveau. Het is een middel om kennis te delen en om inhoud/uitleg te kunnen raadplegen over typische Heembouw onderwerpen, die wij extra aandacht geven. Voorbeelden hiervan zijn het introductieprogramma, leiderschapsprogramma’s, de persoonlijke begeleiding en (sociale) veiligheid. De jaarlijks terugkerende feedbackmomenten vinden minimaal twee keer per jaar plaats via een ontwikkel- en eindejaarsequatatiegesprek met alle medewerkers. Deze gesprekken kennen een verplicht karakter, omdat we het echt belangrijk vinden met iedereen (100%) hier tenminste twee keer per jaar expliciet bij stil te staan. We

staan in deze gesprekken o.a. stil bij de prestaties, die de medewerker heeft laten zien, de ontwikkelpunten en de sterke punten, maar er wordt ook stilgestaan bij hoe de medewerker zich voelt en welke ontwikkelbehoefte hij/zij heeft.

## **Nieuw salarisgebouw**

In 2025 hebben we tevens een nieuw salarisgebouw ontwikkeld en geïmplementeerd, volledig in lijn met ons vernieuwde functiehuis volgens het Baarda-model. Bij het vormgeven van deze nieuwe structuur hebben we twee externe benchmarks gebruikt: de gehele Nederlandse arbeidsmarkt en de bouwsector. Uit deze analyses blijkt dat Heembouw een uitstekende betaler is ten opzichte van de Nederlandse markt en vergelijkbaar is met andere grote bouwbedrijven. De inzichten uit deze benchmarks vormden de basis voor het ontwerp van onze nieuwe salarisschalen, die per 1 januari 2026 zijn ingevoerd. Hiermee creëren we een meer transparant en toekomstbestendig beloningsbeleid dat recht doet aan de toegevoegde waarde van onze medewerkers en aansluit bij de functiestructuur volgens Baarda; onze nieuwe functiehuis-methodiek.

## **Integriteit**

Heembouw heeft een duidelijke en transparante (proces)structuur ingeregeld voor het eventueel herstellen van negatieve impacts op ons personeel. Bij meldingen van intimidatie of discriminatie nemen we onmiddellijk actie door een vertrouwenspersoon (intern of extern) in te schakelen om het probleem onafhankelijk te onderzoeken. Als er een probleem met de arbeidsomstandigheden wordt vastgesteld, wordt er snel actie ondernomen, bijvoorbeeld door werkplekaanpassingen te doen of extra ondersteuning te bieden, zoals ergonomische hulpmiddelen of mentale gezondheidsdiensten. Dit kan via verschillende kanalen binnenkomen, zoals de medezeggenschap, de vertrouwenspersoon, de leidinggevende of rechtstreeks met de afdeling HR. Wij vinden het belangrijk dat er een cultuur is met open communicatie en vertrouwen, zodat elke medewerker zich ondersteund voelt in het delen van zorgen en het vinden van oplossingen.

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.

# Personele bezetting

## Algemeen

Eind 2025 waren er bij Heembouw 321 mensen in dienst; inclusief detachering/deta-vast is dit aantal 329. We konden 51 nieuwe vaste collega's verwelkomen. De meeste nieuwe collega's komen voort uit externe werving. Een aantal komt voort uit de afronding van een stage- en/of afstudeerperiode bij Heembouw en een aantal collega's hebben we aan ons weten te binden na afloop van een zogenaamd deta/vast contract via een extern bureau.

## Personele bezetting

	Totaal	Man	Vrouw
Aantal medewerkers	321	239	82
Aantal vaste medewerkers	313	233	80
Aantal tijdelijke medewerkers	8	6	2
Aantal oproepkrachten	0	0	0

Peildatum 31-12-2025

Vaste medewerkers zijn medewerkers in dienst met een contract voor onbepaalde tijd. Tijdelijke medewerkers zijn medewerkers met een contract voor bepaalde tijd, uitzendkrachten en gedetacheerden (zzp'ers worden niet meegenomen).

Deze rapportages worden gegenereerd uit het personeelsinformatiesysteem Afas. We hebben ervoor gekozen de aantallen medewerkers te benoemen in absolute aantallen in plaats van fte, aangezien dit in onze ogen relevanter is, als het echt gaat om de mens. Wanneer bijvoorbeeld een medewerker ziek wordt of het bedrijf verlaat, maakt het niet uit of iemand parttime of fulltime werkt.

Naast de medewerkers in loondienst kent Heembouw nog twee typen medewerkers, die wel werkzaam zijn voor ons, maar niet op de loonlijst staan. Deze kunnen we opsplitsen in zelfstandigen die rechtstreeks een (project)contract met Heembouw hebben, en gedetacheerden, die via een intermediair bij ons aan het werk zijn.

## Aantal medewerkers niet in loondienst

Aantal medewerkers niet in loondienst	41
Aantal zelfstandigen	8
Personen die worden geplaatst door ondernemingen die zich oornamelijk bezighouden met "Arbeidsbemiddeling en personeelswerk" (NACE-code N78)	33

Peildatum 31-12-2025

## In dienst 2025 Heembouw Groep



51 nieuwe **Heembouwers**

## Verloop

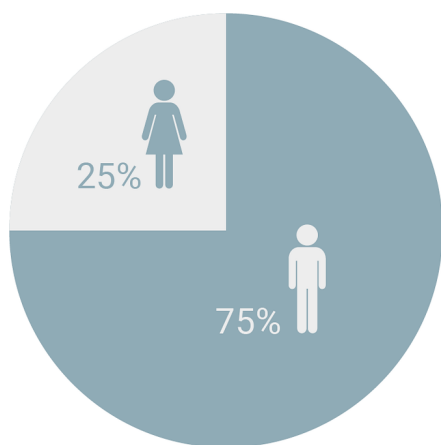
Het verlooppercentage van 10,82% eind 2025 is ten opzichte van vorig jaar gestegen (2024: 7,69%). In totaal hebben 36 mensen Heembouw verlaten, om uiteenlopende redenen. Een aantal collega's vond de reistijd te ver, een enkeling ging terug naar school om een studie af te ronden en een aantal vond elders een meer passende loopbaanstap, die beter aansluit bij hun ambities. Van een aantal medewerkers is op initiatief van Heembouw afscheid genomen. En tot slot is ook dit jaar weer een aantal mensen met pensioen gegaan.

UTA	10,99%
Bouw	9,42%
Totaal	10,82%

*Het percentage personeelsverloop wordt berekend door totale uitstroom in aantal te delen door het gemiddelde aantal medewerkers dat in dienst is geweest tot en met 31-12-2025.*

## Man/vrouw verhouding

Net als vorig jaar is de man/vrouw verhouding van medewerkers in dienst bij Heembouw, één op de vier (25% is vrouw). Het directieteam (zonder de leden van de Groepsdirectie) bestaat uit tien mensen, te weten zeven mannen en drie vrouwen. De Groepsdirectie bestaat uit twee mannen en de Raad van Commissarissen uit vier leden, twee mannen en twee vrouwen.



**Personeelsbezetting**  
**Aantal medewerkers**  
 2024: 310  
 2025: 321

### Loonkloof

Op dit moment kan de loonkloof tussen vrouwelijke en mannelijke medewerkers binnen Heembouw niet eenduidig worden vastgesteld. Dit komt doordat medewerkers niet gelijk verdeeld zijn over de verschillende functieniveaus en salarisschalen. Vrouwelijke medewerkers zijn relatief vaker vertegenwoordigd in functies met een lagere functiewaardering, wat effect heeft op het gemiddelde uurloon.

Door deze structurele functieverdeling geeft een berekening van de loonkloof geen volledig beeld van eventuele verschillen in beloning voor gelijkwaardig werk. De uitkomst wordt voornamelijk beïnvloed door de opbouw van functies binnen de organisatie, en minder door mogelijke verschillen binnen vergelijkbare functies.

Om de loonkloof beter te kunnen duiden, voert Heembouw een verdere analyse uit naar de verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers per schaalniveau. Deze nadere verdieping helpt om scherpere inzichten te verkrijgen en waar nodig aanvullende acties te formuleren.

Heembouw blijft zich inzetten voor gelijke kansen, transparante beloning en een evenwichtigere vertegenwoordiging van vrouwen op hogere functieniveaus.

## Verhouding full- en parttimers

	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	196	22	218
Parttime	43	60	103
<b>Totaal</b>	<b>239</b>	<b>82</b>	<b>321</b>

Peildatum 31-12-2025



# Verzuim en VGM

## Algemeen

Het ziekteverzuim is bij Heembouw al jaren laag. In 2025 komt het gemiddelde verzuimpercentage met 3,50% net boven het gestelde doel van 3,0%. Het verzuimpercentage van 2025 is gestegen ten opzichte van 2024 (2,96%). De sector-brede cijfers ter vergelijking zijn nog niet bekend, maar lag in 2024 op een niveau van 4,6%.

Het verzuim onder bouwplaatspersoneel is afgelopen jaar toegenomen. In 2025 komt dit uit op 3,8%, vergeleken met 2024 1,81%. Deze ontwikkeling volgen wij op de voet en we blijven hier pro-actief aandacht aan besteden. Net als voorgaande jaar maken we gebruik van veel verschillende preventieve interventies, waaronder het stimuleren van deelname aan de PAGO- en DIA keuringen. Daarbij kunnen medewerkers bij (dreigend) verzuim te allen tijde terugvallen op de benodigde persoonlijke (intensieve) begeleiding door leidinggevenden, HR en de deskundigen van onze externe arbodienstverlener.

## Verzuimpercentage

2023	Bouw	3,20%
	UTA en Heembouw Architecten	2,90%
	<b>Totaal 2023</b>	<b>2,90%</b>
2024	Bouw	1,80%
	UTA en Heembouw Architecten	3,10%
	<b>Totaal 2024</b>	<b>2,96%</b>
2025	Bouw	3,80%
	UTA en Heembouw Architecten	3,40%
	<b>Totaal 2025</b>	<b>3,45%</b>

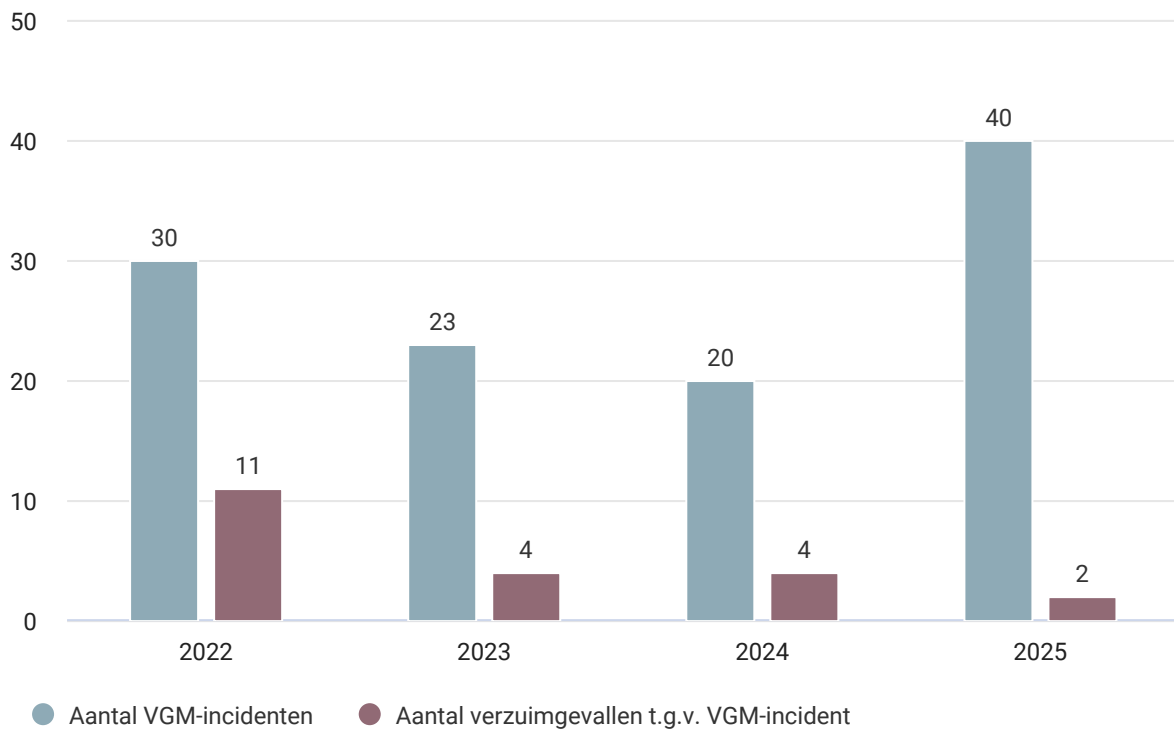
## VGM-incidenten

Veiligheid, gezondheid en milieubewustzijn blijft in alles wat we doen onze hoogste prioriteit. Ondanks al onze inspanningen om VGM-incidenten te voorkomen, zijn er in 2025 in totaal veertig VGM-incidenten gemeld en 141 Meldingen Onveilige Situaties of Handelingen (MOSH).

Inhoudelijk ging het om drieëntwintig VGM-incidenten met lichamelijk letsel: acht met medische behandeling extern en vijftien met EHBO-behandeling op de bouwplaats.

Er is verder geen sprake geweest van een ziekenhuisopname. In totaal hebben twee VGM-incidenten tot verzuim geleid, allen bij partners, met zover bekend in totaal twee werkdagen verzuim (drie kalenderdagen).

Tot slot zijn er drie incidenten met materiele schade, één milieu-incident en dertien bijna-ongevallen gemeld.



In 2025 zijn er geen specifieke beroepsziekten binnen Heembouw ontstaan.

Enkele zaken in willekeurige volgorde die we in 2025 hebben gerealiseerd of in gang gezet zijn:

- VGM-BEWUST programma: invoering van het Heembouw-programma voor vergroting van VGM-bewustzijn met herkenbaar beeldmerk;
- VGM-gedragsregels: een specifieke VGM-verbijzondering van de kernwaarden van Heembouw die duidelijkheid geven over gewenst VGM-gedrag;
- Governance code veiligheid in de bouw (GCVB): onderschrijven van uitgangspunten en kernwaarden, toepassen van de code en creëren van de gewenste olievlek in de sector;
- Safety Culture Ladder: aftrap voor certificering in 2026 met ambitie voor trede 3;
- Kledingpakket: Invoering hoge zichtbaarheidskleding Heembouwmedewerkers en draagverplichting voor al het bouwplaatspersoneel op alle bouwlocaties;
- Toezichthouder Steigergebruik: aftrap training projectteams;
- BHV-op de bouwplaats: vergroten bewustzijn en aandacht voor processen en middelen;
- Handschoenenplan: vergroten bewustzijn over risico's en beheersmaatregelen;
- Strategische partners: vergroten bewustwording en samenwerking op VGM-gebied.

We blijven streven naar nul VGM-incidenten. Om dit te kunnen realiseren zal de focus blijven liggen op het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en gedrag bij onze medewerkers, partners en leveranciers. Ook 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.

Heembouw heeft verschillende maatregelen geïmplementeerd om een veilige en gezonde werkplek te bieden voor al onze medewerkers. Zo maken we gebruik van ergonomische werkplekken op al onze werkplekken om fysieke gezondheidsproblemen te minimaliseren. Daarnaast bieden we voor werknemers die onder de cao Bouw & Infra vallen, de Duurzame Inzetbaarheidsanalyse (DIA) aan. Iedere vier jaar ontvangen werknemers in de sector daarvoor een uitnodiging. De DIA bestaat uit drie stappen: een medisch onderzoek (PAGO), adviesgesprek en uiteindelijk een DIA-Actieplan.

Binnen Heembouw beschikken we over een Kwaliteitsinformatie Systeem (KIS) waarmee we het beleid en de meest belangrijke processen en documenten binnen onze onderneming hebben beschreven en beheerd. Aan het KIS hebben we een aantal belangrijke KAM-managementsystemen gekoppeld. Wij beschikken o.a. over de volgende certificeringen: ISO 14001, ISO 9001, VCA en FSC-/PEFC. Medio 2026 wordt hier de Safety Culture Ladder (voorheen Veiligheidsladder) aan toegevoegd.

## Arbeidsvoorwaarden

De werknemers binnen Heembouw vallen allen onder de cao Bouw & Infra, of cao Architecten, zoals al eerder genoemd. Naast het volgen van deze cao wordt jaarlijks een benchmark uitgevoerd, om te bepalen of we op het gebied van primair salaris nog marktconform zijn. Daarnaast is in 2025 nog een extra benchmark uitgevoerd, specifiek in de bouw.

## Gezinsverlof

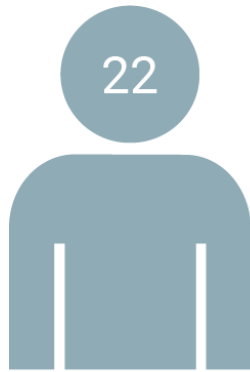
Op grond van de cao Bouw & Infra en de cao Architecten hebben alle werknemers binnen Heembouw recht op gezinsverlof. In 2025 betekende dit, dat 25% van de Heembouwers recht had op gezinsverlof. Hiervan heeft 47,5% gebruik gemaakt. Hiervan was 74% man en 26% vrouw.

## Volop kansen voor stages en afstuderen

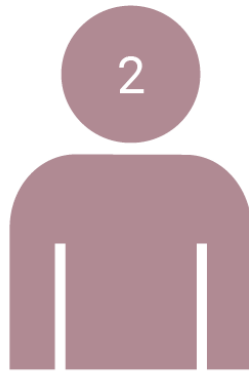
In 2025 hebben we, net als voorgaande jaren, bij Heembouw in totaal 24 leerlingen, stagiairs en afstudeerders mogen verwelkomen. We koppelen jong talent met frisse ideeën en kennis aan onze mensen die al langer in het vak zitten en vol enthousiasme van elkaar kunnen leren. Van deze studenten volgde 75% een hbo-opleiding en 25% een mbo-opleiding, waaronder ook twee leerling-timmerlieden.

Daarnaast richten we ons niet alleen op mbo-, hbo- en wo-studenten, maar bieden we ook scholieren uit het middelbaar en basisonderwijs de mogelijkheid om kennis te maken met ons werkveld. Dit doen we via kortdurende snuffelstages. Ook in 2025 hebben we scholieren mogen ontvangen. Door deze laagdrempelige kennismaking willen we niet alleen interesse wekken voor onze sector, maar jongeren ook actief ondersteunen bij hun oriëntatie op een toekomstige loopbaan.

## Stagiairs en leerlingen



Stagiairs



Leerlingen

## Vieren van mijlpalen

In 2025 hadden we het bijzondere genoegen om maar liefst twaalf collega's te feliciteren met een dienstjubileum en hun namen toe te voegen aan ons jubileumbord. Deze mijlpalen laten opnieuw zien dat Heembouw niet alleen gaat voor strategie en resultaten, maar vooral op langdurige betrokkenheid en inzet van medewerkers die zich dagelijks met hart en ziel voor onze organisatie inzetten. Het is juist deze waardevolle en duurzame samenwerking, die de basis vormt voor onze groei en ons gezamenlijke succes.

## Jubilea

Medewerker	Functie	jubileum
Egbert Caron	Planontwikkelaar Bedrijfsruimten Zuid	12,5 jaar
Patrick de Romijn	Kostendeskundige Wonen	12,5 jaar
Rita de Jeu - Smink	Office Host	25 jaar
Sander Smit	Assistent Uitvoerder Kantoren	25 jaar
Ruud Pelkmans	Voorman Bedrijfsruimten Zuid	25 jaar
Floris Brunt	Timmerman I Bedrijfsruimten West	25 jaar
Zeyed Osman	Werkvoorbereider Bedrijfsruimten West	25 jaar
Peter Brugman	Directeur Heembouw Bedrijfsruimten	25 jaar
Marcel Nijzink	Werkvoorbereider Wonen	25 jaar
Carella Loos - van der Zwet	Office Host	25 jaar
John Overdevest	Adjunct Directeur Heembouw Beheer	40 jaar
Sjaak de Bruin	Uitvoerder Bedrijfsruimten Zuid	40 jaar

## Pensioen

Een bijzonder moment in het afgelopen jaar was het afscheid van drie gewaardeerde medewerkers die na respectievelijk 5, 25 en 42 jaar trouwe dienst met pensioen zijn gegaan. Als dank voor hun jarenlange inzet en toewijding is een mooi afscheidsfeestje gehouden.

Medewerker	Functie
Rita de Jeu - Smink	Office Host
Yves Strijbosch	Kostendeskundige Wonen
Sjaak van Leyden	Timmerman I Wonen



## Medezeggenschap

Wij hechten grote waarde aan de standpunten en feedback van onze medewerkers. Wij betrekken onze medewerkers actief bij het nemen van beslissingen door enquêtes, medewerkersbijeenkomsten of het jaarlijks terugkerende medewerker onderzoek. We hebben een medezeggenschapsraad, centraal en decentraal, die minimaal vijf keer per jaar samenkomt met de directie, om de ideeën en eventuele zorgen van medewerkers te bespreken en samen te zorgen voor een veilige en prettige werkomgeving. De organisatie luistert hierin niet alleen

naar de medewerkers, maar neemt de gezichtspunten actief mee in de besluitvorming, bijvoorbeeld door het aanpassen van processen, beleid of arbeidsomstandigheden op basis van feedback van medewerkers. Dit wordt mede tot uitvoering gebracht door de afdeling HR, die is afgevaardigd in de centrale medezeggenschap en er mede voor zorg draagt, dat de afspraken die daar gemaakt worden, worden opgepakt en geïmplementeerd in de organisatie.

Elke twee jaar herijken we ons strategisch plan. In zogenaamde “pizzasessies”, met een doorsnede van de organisatie, worden medewerkers gevraagd, om de dialoog aan te gaan over het strategisch plan en de gestelde doelen. De voortgang op deze doelen, zoals klanttevredenheid, medewerkersbevlogenheid, onze duurzaamheidsprestaties en resultaat wordt continu gemonitord. Op o.a. de Heembouw Talks, een jaarlijkse bijeenkomst met ons voltallige personeel, worden de scores op de strategische doelen toegelicht. Hiervan wordt tevens verslag gedaan in ons Heembouw Magazine, ons twee jaarlijks verschijnende personeelsblad. Ter voorbereiding op een nieuw strategisch plan, wordt input voor de nieuwe missiedoelen opgehaald bij de hierbij betrokken collega's, om zo tot doelen te komen die weliswaar ambitieus zijn, maar ook realistisch en waarvoor draagvlak bestaat.

# Milieu en Omgeving (E)

## Focus op grondstoffen, natuur en energie

De materiële onderwerpen voor Milieu en Omgeving zien toe op klimaatverandering en de acties, die wij moeten nemen om als bedrijf ook invulling te kunnen geven aan het klimaatakkoord. Ook zijn biodiversiteit en ecosystemen voor ons als ontwerpende bouwer materiele onderwerpen. Daarnaast maakt de aard van onze activiteiten, materiaalverbruik en circulariteit tot een materieel onderwerp. Door bijvoorbeeld in te zetten op minder of andere verpakkingsmaterialen, kan de hoeveelheid plastic afval aanzienlijk gereduceerd worden. En door folies gescheiden in te zamelen, komt ook voor deze plasticsoort een stroom richting recycling op gang.

### Milieu en Omgeving

#### Klimaatverandering

CO<sub>2</sub> uitstoot en reductie CO<sub>2</sub> emissies

Energieneutraal en emissiearm ontwerpen en bouwen

Klimaatadaptief ontwerpen en bouwen

#### Biodiversiteit en ecosystemen

Natuurinclusief ontwerpen en bouwen

#### Circulaire economie & materiaalverbruik

Circulair bouwen en ontwerpen

Materiaalgebruik

Afval en reductie afval op de bouwplaats en in de keten

## Heembouw strategie 2024 | 2025

Ons missiedoelen voor Omgeving, hebben betrekking op grondstoffen, natuur en energie. Dat betekent onder andere het zo efficiënt mogelijk inzetten van (circulair) materiaal en minder (plastic) afval; het versterken van de lokale biodiversiteit en klimaatadaptief ontwerpen en bouwen; en stikstof- en CO<sub>2</sub>-arm bouwen, met focus op CO<sub>2</sub> reductie op, van en naar de bouwplaats.

## De pijlers van onze duurzaamheidsstrategie

- Emissiearm bouwproces: verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot op, van en naar onze bouwplaatsen
- Reduce, reuse, recycle: standaard inzetten op verlaging van de MPG (MilieuPrestatieGebouwen)
- Natuurinclusief ontwerpen en bouwen: versterken van de lokale biodiversiteit, klimaatadaptief ontwerpen en bouwen en vergroten van de belevingswaarde (“biophilic design”)
- Afval: reductie van plastic afval op de bouwplaats



## CO<sub>2</sub> uitstoot en reductie CO<sub>2</sub> emissies

Heembouw richt zich op het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen zowel de eigen activiteiten als in de gehele waardeketen. Het reduceren van broeikasgasemissies is één van de meest materiële milieuthema's voor onze organisatie. Daarbij zetten we in op minimalisering van de uitstoot in onze in onze bedrijfsvoering, op onze bouwplaatsen en in de gebouwen die wij opleveren.

Binnen onze eigen activiteiten verminderen wij emissies door de verdere verduurzaming van onze panden en de verdere elektrificatie van ons wagenpark. Onze bedrijfswagenvloot is volledig elektrisch en 84% van onze leaseauto's is inmiddels elektrisch. Op onze bouwplaatsen zetten wij in op emissiearm en emissievrij materieel, het gebruik van duurzamere brandstoffen en optimalisatie van transportbewegingen van en naar de bouwplaats. Samen met leveranciers werken wij aan een zo efficiënt mogelijke beladingsgraad van zwaar materieel. Daarnaast besparen wij energie op de bouwplaats door het opwekken van elektriciteit via zonnepanelen op bouwketen en door het plaatsen van laadvoorzieningen voor elektrisch materieel.

Naast het reduceren van onze eigen operationele uitstoot richten wij ons ook nadrukkelijk op het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de door ons geleverde gebouwen. Dat doen we onder andere door het toepassen van biobased materialen, die tijdens hun groei CO<sub>2</sub> opnemen en daarmee bijdragen aan een lagere materiaalgebonden emissie (embodied carbon). Daarnaast zetten we in op het ontwerpen en realiseren van gebouwen met een zeer laag energieverbruik, door toepassing van hoogwaardige isolatie, energiezuinige installaties en – waar mogelijk – de integratie van hernieuwbare energieopwekking. Dit resulteert in gebouwen die niet alleen tijdens de bouw minder uitstoten, maar vooral in de gebruiksfase structureel bijdragen aan een lagere CO<sub>2</sub>-voetafdruk.

De uitstoot van broeikasgasemissies (GHG emissies) is opgebouwd uit eigen emissies (scope 1 en 2) en emissies in de waardeketen (scope 3).



Broeikasgasemissies worden berekend als CO<sub>2</sub>equivalent (CO<sub>2</sub> eq), waarbij dus ook rekening wordt gehouden met andere broeikasgassen dan CO<sub>2</sub>. De berekening omvat zowel directe CO<sub>2</sub>-emissies als indirecte CO<sub>2</sub>-emissies. Directe emissies zijn afkomstig van bronnen die eigendom zijn van of beheerd worden door de organisatie (scope 1 emissies). Indirecte emissies komen voort uit de opwekking van ingekochte elektriciteit die Heembouw gebruikt (scope 2 emissies), en uit emissies op de bouwplaatsen en in de waardeketen van Heembouw (scope 3 emissies). De elektriciteit verbruikt op de bouwplaatsen, rekent Heembouw toe aan de scope 2 emissies. In een aantal projecten wordt Heembouw voorzien van stroom door de opdrachtgever. Daar waar wij informatie hebben over het verbruik van de door deze klant geleverde elektriciteit, wordt dit verbruik opgenomen in de scope 2 berekening.

## CO<sub>2</sub> emissies naar vestiging

	2025	2024
Bouwplaatsen	297,38	275,37
Kantoorgebouwen	269,06	342,72
<b>Totaal Scope 1 en 2</b>	<b>566,44</b>	<b>618,09</b>
Intensiteit: ton CO <sub>2</sub> / miljoen € omzet	2,22	3,87

Bron conversiefactoren scope 1 & 2: [CO<sub>2</sub> emissiefactoren.nl](https://www.co2emissiefactoren.nl).

Bovenstaande tabel toont de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van Heembouw in 2025 en 2024, uitgesplitst naar bouwplaatsen en kantoorgebouwen. Deze emissies vallen binnen Scope 1 en Scope 2. Scope 1 omvat onze directe uitstoot en betreft het gasverbruik in kantoorgebouwen. Scope 2 betreft de indirecte uitstoot die ontstaat door ingekochte energie, zoals het elektriciteitsverbruik op zowel bouwplaatsen als kantoren. Samen geven deze scopes inzicht in de emissies die direct samenhangen met onze eigen activiteiten en faciliteiten.

Binnen internationale CO<sub>2</sub>-rapportagestandaarden, zoals het GHG-protocol, wordt de uitstoot van elektriciteit op twee manieren te berekend: Market Based en Location Based.

De Location Based methode rapporteert de CO<sub>2</sub>-uitstoot op basis van de gemiddelde elektriciteitsmix van het nationale net. Dit laat zien wat onze uitstoot feitelijk is op basis van de stroom die fysiek uit het stopcontact komt, ongeacht welke contracten of Certificaten van oorsprong wij zelf inkopen.

De Market Based methode berekent de CO<sub>2</sub>-uitstoot op basis van de daadwerkelijke contractkeuzes van onze organisatie, zoals groene stroom met Certificaten van oorsprong of specifieke leverancierscontracten. Hierdoor wordt inzichtelijk welke impact onze inkoopstrategie heeft op onze uitstoot.

## Scope 1 en 2 emissies

	2025	2024	toe/afname
<b>Scope 1 GHG Emissies (ton CO<sub>2</sub> eq.)</b>	7,02	8,44	
<b>Scope 2 GHG Emissies (ton CO<sub>2</sub> eq)</b>			
Market Based	566,44	609,7	
Location Based	358,7	479,96	
<b>Scope 1 en 2 GHG Emissies (ton CO<sub>2</sub> eq.)</b>			
Market Based	573,46	618,14	-7,23%
Location Based	445,7	488,4	-8,74%
<b>Scope 1 en 2 intensiteit</b>			
Market Based	2,22	3,87	-42,64%
Location Based	1,73	3,22	-46,27%

## Scope 3 Emissies

	2025	2024	2023
<b>Scope 3 GHG Emissies (ton CO<sub>2</sub> eq.)</b>			
<b>Upstream</b>			
1. Gekochte goederen en diensten	70.169,3	51.433,0	64.725,0
2. Upstream vervoer en distributie	965,7		
3. Afval geproduceerd bij activiteiten	51,8	34,4	29,4
4. Zakelijk reisverkeer	215,0	148,0	
5. Woon-werkverkeer medewerkers	156,0	174,0	
<b>Downstream</b>			
6. Gebruik verkochte producten	13.918,0		
7. End-of-life verwerking verkochte producten	2.368,0		
<b>Totaal Scope 3 GHG Emissies</b>	<b>87.843,8</b>		
<b>Totaal Scope 3 GHG Emissie intensiteit</b>	<b>330,4</b>		
<b>GHG emissie intensiteit gekochte goederen en diensten &amp; transport</b>	267,6	261,1	306,8

De berekening van de emissie van gekochte goederen en diensten is gedaan aan de hand van de uitgegeven euro's voor deze materialen en diensten ("spendbased"). Om de euro's te converteren naar CO<sub>2</sub> equivalenten (CO<sub>2</sub>eq) is gebruik gemaakt van NACE-productcodes en de conversiefactoren uit de Exiobase v3.11. Deze versie van Exiobase bevat ook aangepaste conversiefactoren voor 2024 en 2023. Hierbij is de [Handreiking Scope 3-emissies voor de bouwsector - DGBC](#) als leidraad gebruikt.

De uitstoot van upstream vervoer en distributie valt grotendeels onder de categorie Gekochte goederen en diensten. In 2025 hebben wij voor een aantal projecten de vervoersbewegingen nauwkeuriger kunnen berekenen. Deze uitstoot hebben wij apart opgenomen in de tabel en in de categorie Gekochte goederen en diensten gecorrigeerd. Naar verwachting zal de uitstoot in de categorie Upstream vervoer en distributie de komende jaren stijgen (ten gunste van de categorie Gekochte goederen en diensten), doordat onze inzichten verbeteren en de berekeningen verder worden verfijnd.

Voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van gebruik van verkochte producten en end-of-life verwerking, is aangesloten bij de energieprestatieberekeningen (BENG) die zijn opgesteld voor de in het verslagjaar opgeleverde projecten.

## Totaal Scope 1,2 & 3 Emissies

	2025
<b>Totale GHG Emissies (ton CO<sub>2</sub> eq.)</b>	
Market Based	88.417,3
Location based	88.289,5
<b>Totale GHG emissie intensiteit</b>	
Market Based	332,6
Location based	332,1

Voor de totale GHG-emissie wordt 2025 het basisjaar. De vergelijking met voorgaande jaren is voor de totale GHG emissie nog niet te maken, omdat de cijfers van voorgaande jaren onvolledig zijn. Naar verwachting zullen de berekeningsmethoden voor scope-3-emissies de komende jaren verder verbeteren. Dit komt door nauwkeurigere berekeningen en metingen, duidelijkere richtlijnen voor de praktische toepassing én betere datakwaliteit, mede dankzij informatie die partners en leveranciers gaan aanleveren. Dit zal nauwkeuriger zijn dan gebruik te maken van conversiefactoren uit algemene databases.

De categorie gekochte goederen en diensten omvat ons **missiedoel: emissies van, naar en op de bouwplaats**. De emissie intensiteit (ton CO<sub>2</sub>/miljoen € omzet) is sinds 2023 **gedaald** met **13%**.

## Altijd tenminste 40% onder de standaard MPG

Meer dan 10% van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van Nederland wordt veroorzaakt door de productie van bouwmaterialen. Met de circulaire beginselen reduce, reuse, recycle als uitgangspunt, kiezen we bewust voor de toepassing van (circulair) materiaal en verdere reductie van afval. Door te werken met hergebruikte materialen of natuurlijke (biobased) materialen, maar ook door producten toe te passen, die in de toekomst weer kunnen worden geremonteerd. Daarbij sturen we op een MPG-score (milieu prestatie gebouwen) die lager is dan de wettelijke norm van 1,0 voor utiliteitsbouw en 0,8 voor woningbouw. Ons eigen circulaire kantoor in Berkel en Rodenrijs bijvoorbeeld, heeft een MPG van 0,55. En is daardoor reeds "Paris Proof". In 2025 bedroeg de gemiddelde MPG score van onze gebouwen 0,48 en lag daarmee **52% onder** de wettelijke norm.

## 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. Bij het ontwerpen en ontwikkelen van onze projecten, kijken we hoe we meer ruimte kunnen bieden aan de natuur. Hierbij kijken we ook naar de mogelijkheden voor klimaatadaptief ontwerpen en 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.

Slechts één van onze projecten bevindt zich in de nabijheid van een Natura 2000-gebied. Voor dit project hebben wij bewust extra aandacht besteed aan natuurwaarden, omgevingsimpact en ecologische maatregelen, om mogelijke nadelige effecten op natuur en biodiversiteit te voorkomen.

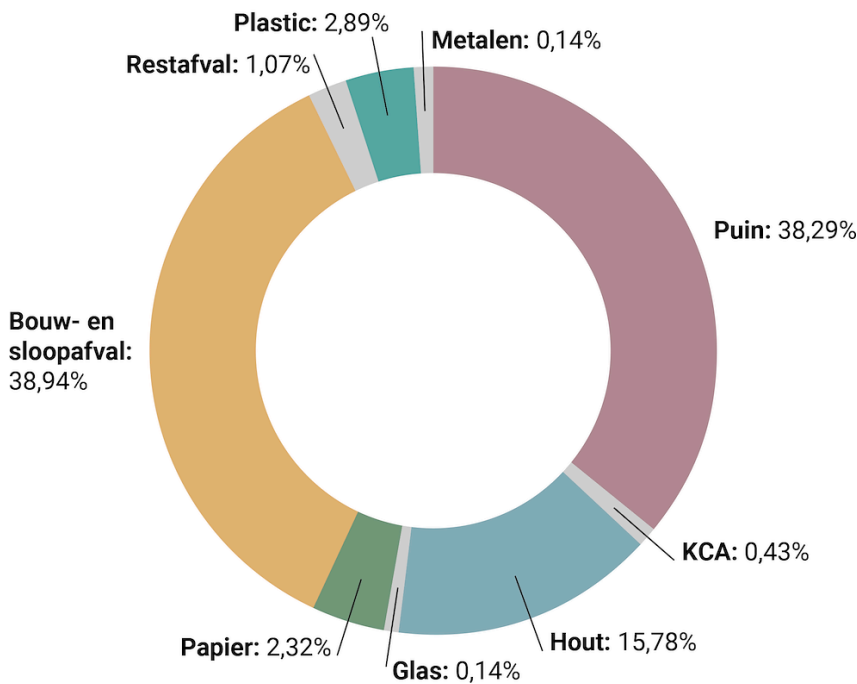


Het integreren van natuur in onze projecten, met onder andere groene gevels, overvloedige beplanting, diervriendelijke buitenverlichting en nestkasten, bevordert de lokale biodiversiteit. In samenwerking met landschapsarchitecten en ecologen zorgen we ervoor dat deze ingrepen naadloos aansluiten op de lokale flora en fauna. Wij creëren hierdoor een omgeving die vaak een hogere biodiversiteit kent, dan toen we begonnen. In 2025 is **95%** van onze Ontwerpde Bouwer projecten **natuurinclusief**.

## Afval en reductie afval op de bouwplaats en in de waardeketen

Ons bouwafval bestaat vooral uit puin, steen, hout, metalen, kunststoffen, papier en karton. Een groot deel van al het bouwafval kan worden ingezet als grondstof voor nieuwe producten. Daarom wordt het afval op onze bouwplaatsen gescheiden ingezameld en afgevoerd. Restafval is het deel van het afval dat niet gescheiden kan of mag worden voor hergebruik of recycling. Restafval wordt normaal gesproken verbrand om energie op te wekken. Daarom is het verminderen van restafval belangrijk: wat we scheiden, kan opnieuw worden gebruikt of gerecycled. In 2025 bedroeg het **scheidingpercentage 99%**.

### Verdeling afval 2025



Beter is het natuurlijk, om de afvalstromen te verminderen. Het afval van plastic verpakkingen, is een reststroom met een hoge milieu impact. Doelstelling is het plastic afval te verlagen met 30% (referentiejaar 2023), en we willen dat tenminste 50% van het plastic afval dat overblijft, circulair verwerkt kan worden. 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 zijn blij te constateren, dat we met de reductie van plastic afval op de bouwplaats, inmiddels goede stappen maken. In 2025 bedroeg de hoeveelheid plastic 345 kg per miljoen euro omzet, tegenover 413 kg per miljoen euro omzet in 2023. Dit is een verbetering van 17% ten opzichte van het basisjaar 2023. Het bewustzijn hierover groeit, ook bij onze (strategische) partners en leveranciers. Op de bouwplaatsen, zamelen we de afvalstromen van PIR, harde kunststoffen en EPS, gescheiden in. Deze worden voor het overgrote deel gerecycled of circulair hergebruikt. Ook in de folies, dat veelvuldig gebruikt wordt als verpakkings- en beschermingsmateriaal, zien we een beweging bij onze (strategische) partners naar inzameling en hergebruik, en naar de inzet van circulaire folies. In 2025 is **88%** van al het plastic **gerecycled of hergebruikt**.

## Afval in ton

	2025	2024	2023
<b>Gevaarlijk afval</b>			
KCA	13,7	4,5	0
<b>Niet gevaarlijk afval</b>			
Puin	1217	1456,6	1204,1
Glas	4,4	0,9	
Hout	501,5	294	293,3
Bouw- en sloopafval	1237,8	1215,8	1220,8
Papier	73,9	36,9	49,6
Plastic	91,8	43,4	87
Metalen	55,6	38,6	25,1
Restafval	34,1	28,3	28,7
<b>Totaal Bouwafval</b>	<b>3229,7</b>	<b>3118,8</b>	<b>2908,6</b>
<b>Intensiteit alle bouwafval</b> (ton afval/mln € omzet)	12,15	15,83	13,78
<b>Intensiteit plastic afval</b> (ton plastic/mln € omzet)	0,35	0,23	0,41

# 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 en hoe wij ons risicobeleid hebben vormgegeven.

### Governance

#### Zakelijk gedrag

---

Samenwerking met strategische partners

---

Corruptie en omkoping

---



## Integriteit en gedrag

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 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 hierin 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 - conform de "Wet bescherming klokkenluiders"- 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. Medewerkers kunnen bij hen terecht als zij geconfronteerd worden met grensoverschrijdend gedrag, zoals discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie, geweld of andere misstanden.

## Corruptie en omkoping

Het vertrouwen dat stakeholders hebben in ons bedrijf, is van groot belang voor onze continuïteit. Door corruptie of omkoping kan dat vertrouwen beschadigd worden. Onze interne bedrijfscode en Reglement bedrijfseigendommen zijn onlosmakelijk onderdeel van elke arbeidsovereenkomst. In de interne bedrijfscode is opgenomen dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstremgeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen dienen te vermijden. Een geschenk mag nooit de onafhankelijkheid van de ontvanger aantasten. In het verlengde hiervan mogen cheques, geld, kansspellen etc. niet aangeboden of aangenomen worden. Geschenken en uitnodigingen met een waarde hoger dan € 100,-, zowel zakelijk als niet-zakelijk, dienen met de directie van de klantgroep te worden besproken en vervolgens voor registratie gemeld te worden bij de vertrouwenspersoon. Ook is de [Gedragscode voor contractpartners](#) van toepassing op alle contracten die wij sluiten met (strategische) partners, leveranciers en opdrachtgevers.

De functies die binnen Heembouw het meest bloot staan aan corruptie- en omkopingsrisico, zijn inkoop, commercie en directie. Voor het sluiten van contracten hebben wij daarom een duidelijke procuratieregeling. Hierin is onder anderen vastgelegd wanneer er toestemming nodig is van de (groeps)directie of de RvC om bepaalde beslissingen te nemen of verplichtingen aan te gaan. Daarnaast is o.a. ook de procedure offertevergleich van toepassing. Ook doen wij vooraf compliance screenings op onze contractpartners, zodat wij geen zaken doen met personen of landen waar sancties tegen zijn uitgevaardigd, of die zich niet houden aan geldende wet- en regelgeving.

Heembouw is momenteel niet betrokken bij directe of indirecte lobbyactiviteiten bij overheidsinstanties, politieke partijen of andere invloedrijke organisaties. Heembouw hanteert een verantwoord lobbybeleid dat aansluit bij de interne en externe gedragscode van Heembouw.

## Samenwerking met strategische partners

We werken zoveel mogelijk samen met (strategische) partners en vaste leveranciers. Onze samenwerking is mede gebaseerd op de Lean-filosofie. Gezamenlijke doelen en openheid en transparantie in de samenwerking zorgen voor een soepel proces, toegevoegde waarde en daarmee 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: zoals o.a. 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 CO<sub>2</sub> 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.

## Leveranciersmanagement

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.

Binnen deze manier van samenwerken past een voorspelbaar betalingsbeleid richting onze leveranciers. Helder en consequent betaalgedrag helpt niet alleen om financiële stabiliteit binnen de keten te bevorderen, maar ook om duurzame samenwerkingen op te bouwen en te behouden.

Heembouw hanteert een gedifferentieerd betalingsbeleid: voor MKB-bedrijven, zzp-ers en adviseurs geldt een betaaltermijn van 30 dagen, strategische partners worden binnen 45 dagen betaald. De standaard betalingstermijn voor overige leveranciers bedraagt 55 dagen. Deze structuur zorgt ervoor dat kleinere leveranciers tijdig over hun liquiditeit beschikken, terwijl tegelijkertijd een evenwichtige kasstroom voor de organisatie behouden blijft. Voor alle categorieën geldt, dat het gemiddeld aantal dagen waarbinnen betaald wordt, onder de genoemde grenzen ligt. We hanteren een beleid, dat meer dan marktconform is en past binnen de kaders die Heembouw wenst te maken. En wij komen daarin onze afspraken na.



# Jaarrekening

---

Jaarverslag 2025

# Geconsolideerde balans

per 31 december 2025 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. (bedragen in €)

<b>ACTIVA</b>		<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>Immateriële vaste activa</b>	<b>1</b>		
Software		486.843	528.477
Kosten van ontwikkeling		434.840	365.511
		<b>921.683</b>	<b>893.988</b>
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>2</b>		
Aanpassingen bedrijfsgebouwen		1.603.392	1.445.695
Business Development		59.654	92.478
Machines en transportmiddelen		88.373	105.584
Gereedschappen en inventaris		916.728	745.191
		<b>2.668.147</b>	<b>2.388.948</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen	<b>3</b>	70.923	181.806
		<b>70.923</b>	<b>181.806</b>
<b>Vorraden</b>			
Grond		1.914.883	1.374.258
Onderhanden werk	<b>4</b>	3.603.394	3.751.669
Grond- en hulpstoffen	<b>5</b>	-	2.904
		<b>5.518.277</b>	<b>5.128.831</b>
<b>Vorderingen en vooruitbetaalde kosten</b>			
Onderhanden projecten	<b>6</b>	990.812	1.222.932
Debiteuren		10.629.427	13.979.385
Gelieerde maatschappijen	<b>7</b>	160.558	853.675
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<b>8</b>	-	924.520
Pensioenen		22.918	74.202
Overige vorderingen en overlopende activa	<b>9</b>	876.102	789.952
		<b>12.679.817</b>	<b>17.844.666</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>10</b>	<b>72.671.037</b>	<b>50.648.006</b>
		<b>94.529.885</b>	<b>77.086.245</b>

per 31 december 2025 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. (bedragen in €)

<b>PASSIVA</b>		<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal		441.000	441.000
Agioreserve		2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve		490.467	537.021
Algemene reserve		26.897.402	26.850.849
Resultaat lopend boekjaar		10.495.502	3.640.574
		<b>41.104.042</b>	<b>34.249.113</b>
<b>Vorzieningen</b>	<b>11</b>	<b>118.549</b>	<b>99.052</b>
<b>Schulden op korte termijn</b>			
Onderhanden projecten	<b>12</b>	25.344.739	21.234.892
Crediteuren		21.410.062	17.135.348
Gelieerde maatschappijen		665	13.917
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<b>13</b>	1.766.683	1.056.563
Pensioenen		300.336	188.098
Overige schulden en overlopende passiva	<b>14</b>	4.484.809	3.109.262
		<b>53.307.294</b>	<b>42.738.080</b>
		<b>94.529.885</b>	<b>77.086.245</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening

per 31 december 2025 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

		2025	2024
<b>Netto omzet</b>	<b>15</b>	<b>265.875.261</b>	<b>197.011.968</b>
Wijziging in voorraad onderhanden werk en Gereed product		--/ 148.275	510.647
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		0	64.225
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>265.726.986</b>	<b>197.586.840</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		213.646.269	154.703.459
Lonen en salarissen	<b>16</b>	24.616.982	23.382.819
Sociale lasten (incl. pensioenlasten)		6.182.822	5.753.153
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa		958.827	916.924
Overige bedrijfskosten	<b>17</b>	7.038.960	8.679.000
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>252.443.860</b>	<b>193.435.355</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>13.283.126</b>	<b>4.151.485</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<b>18</b>	784.179	932.736
Rentelasten en soortgelijke lasten	<b>19</b>	-	--/ 25.159
		<b>784.179</b>	<b>907.577</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>14.067.305</b>	<b>5.059.062</b>
Belastingen resultaat	<b>20</b>	3.685.543	1.283.940
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		113.740	--/ 134.548
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>10.495.502</b>	<b>3.640.574</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

per 31 december 2025 (voor resultaatbestemming)

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

		2025	2024
<b>Netto-liquiditeiten per 1 januari</b>		<b>50.648.006</b>	<b>48.910.732</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		13.283.126	4.151.485
<b>Aanpassingen voor:</b>			
- Afschrijvingen	1, 2	958.827	916.924
- Mutaties van voorzieningen	11	19.497	9.120
- Mutatie (niet) gerealiseerde waardeveranderingen		-	-
		<b>978.324</b>	<b>926.044</b>
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
- mutatie handelsvorderingen		3.349.958	3.595.145
- mutatie overlopende activa	7, 9	658.251	--/ 788.995
- mutatie voorraden en onderhanden projecten	4, 5, 6, 12	3.952.521	6.464.780
- mutatie handelsschulden		4.274.714	--/ 2.296.884
- mutatie schuld belastingen en sociale premies	8, 13	260.086	--/ 2.667.630
- mutatie overlopende passiva	14	1.472.525	139.528
		<b>13.968.055</b>	<b>4.445.944</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>28.229.505</b>	<b>9.523.473</b>
Ontvangen interest	18	784.179	932.736
Ontvangen dividend	3	231.633	326.585
Betaalde interest	19	-	--/ 25.159
Betaalde winstbelasting	13, 20	--/ 2.310.989	--/ 3.355.919
		<b>--/ 1.295.177</b>	<b>--/ 2.121.758</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>26.934.328</b>	<b>7.401.715</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investeringen in immateriële vaste activa	1	--/ 368.568	--/ 284.521
Investeringen in materiële vaste activa	2	--/ 897.156	--/ 298.920
Investeringen in financiële vaste activa	3	--/ 5.000	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>--/ 1.270.724</b>	<b>--/ 583.441</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaald dividend aan aandeelhouders		--/ 3.640.574	--/ 5.081.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		<b>--/ 3.640.574</b>	<b>--/ 5.081.000</b>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>22.023.030</b>	<b>1.737.274</b>
<b>Netto-liquiditeiten per 31 december</b>		<b>72.671.037</b>	<b>50.648.006</b>

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

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

### Algemene toelichting en grondslagen voor verslaggeving

De enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn opgemaakt volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening is opgesteld in euro's. Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de nominale waarde. De jaarrekening is opgemaakt op 4 maart 2026.

### Algemeen

Heembouw Holding B.V. (feitelijk en statutair gevestigd op De Lasso-Zuid 22, 2371EW te 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 Beheer B.V. te Roelofarendsveen houdt 100% van de certificaten van Heembouw Holding, het juridisch eigendom van Heembouw Holding B.V. is van Stichting Administratiekantoor Habejo.

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	0% (7)
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)
Bouwcombinatie De Oost B.V.	Utrecht	50% (3)
VOF Rijndijk 86	Utrecht	50% (4)
Stellar Development (Aalsmeer, Utrecht & Wijchen) C.V.	Roelofarendsveen	0% (8)
Vega Amsterdam 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 Wonen B.V. heeft een belang van 50% in genoemde B.V. en een aandeel in het resultaat van 50%.

(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.

(7) Hepark B.V. is ontbonden per 01-07-2024. Het kapitaalbelang was 100%.

(8) Stellar Development (Aalsmeer, Utrecht & Wijchen) C.V. is ontbonden per 01-01-2025.

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., Heembouw Bedrijfsruimten Deelnemingen B.V. en HBO Deelnemingen B.V. zijn aansprakelijkheidsverklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f Boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponeerd.

## **Continuïteitsveronderstelling**

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteitsveronderstelling. Deze is gebaseerd op de aanname van de directie dat wordt verwacht dat de operationele activiteiten van Heembouw groep voldoende positieve kasstroom genereren om aan de verplichtingen te voldoen.

## **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. De gehanteerde grondslagen voor de consolidatie, de waardering en van bepaling van het resultaat zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

## **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 2025 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.

## **Grondslagen voor verslaggeving**

### **Onderhanden-projectresultaat**

Projectopbrengsten en -kosten worden naar rato van de voortgang van de projecten verantwoord voor zover deze op een verantwoorde wijze kunnen worden vastgesteld. De voortgang wordt bepaald op basis van het gereedkomen van een fysiek onderscheidbaar projectdeel (milestones). Verliesvoorzieningen op projecten worden genomen op het moment dat duidelijk is dat de kosten de opbrengsten van een project overstijgen.

Per project wordt dit periodiek beoordeeld door de 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

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 en kosten van ontwikkeling op 5 jaar
- aanpassingen bedrijfsgebouwen tussen 5 jaar en 25 jaar
- business development op 5 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.

### 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 een betrouwbare inschatting kan worden gemaakt van de verwachte projectopbrengsten en projectkosten. 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 verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. De schulden op korte termijn worden na de initiële waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode.

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

### **Voorzieningen**

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

#### Voorziening voor jubileumuitkering

Betreft een voorziening gevormd voor uitkeringen bij jubilea. De voorziening is in 2025 (actuarieel) herkend.

### **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 dekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid per 31 december 2025 bedraagt 141,0% (31-12-2024: 125,8%).

## 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 €)

## ACTIVAZIJDE

Immateriële vaste activa (1)	Software	Kosten van ontwikkeling	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2024</b>			
Kostprijs	1.259.858	561.571	1.821.429
Cumulatieve afschrijving	665.454	252.711	918.165
	<b>594.404</b>	<b>308.860</b>	<b>903.264</b>
Investeringen	136.583	147.938	284.521
Desinvesteringen	0	0	0
Afschrijvingen	202.509	91.287	293.796
	<b>528.478</b>	<b>365.511</b>	<b>893.989</b>
<b>Stand per 31 december 2024</b>			
Kostprijs	1.396.441	709.509	2.105.950
Cumulatieve afschrijving	867.963	343.998	1.211.961
	<b>528.478</b>	<b>365.511</b>	<b>893.989</b>
<b>Stand per 1 januari 2025</b>			
Investeringen	173.668	194.900	368.568
Desinvesteringen	0	0	0
Afschrijvingen	215.302	125.571	340.873
	<b>486.844</b>	<b>434.840</b>	<b>921.683</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>			
Kostprijs	1.570.109	904.409	2.474.518
Cumulatieve afschrijving	1.083.265	469.569	1.552.834
	<b>486.844</b>	<b>434.840</b>	<b>921.683</b>

Materiële vaste activa (2)	Aanpassingen bedrijfsgebouwen	Business development	Machines en transport middelen	Gereedschappen en inventaris	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2024</b>					
Kostprijs	3.310.189	139.124	217.033	3.453.794	7.120.140
Cumulatieve afschrijving	1.736.730	41.737	110.180	2.518.340	4.406.987
	<b>1.573.459</b>	<b>97.387</b>	<b>106.853</b>	<b>935.454</b>	<b>2.713.153</b>
Investerings	81.819	25.000	16.520	175.581	298.920
Desinvesterings	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	209.584	29.908	17.789	365.845	623.126
	<b>1.445.694</b>	<b>92.479</b>	<b>105.584</b>	<b>745.190</b>	<b>2.388.947</b>
<b>Stand per 31 december 2024</b>					
Kostprijs	3.392.008	164.124	233.553	3.629.375	7.419.060
Cumulatieve afschrijving	1.946.314	71.645	127.969	2.884.185	5.030.113
	<b>1.445.694</b>	<b>92.479</b>	<b>105.584</b>	<b>745.190</b>	<b>2.388.947</b>
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
Investerings	391.415	0	2.362	554.949	948.726
Desinvesterings	0	0	0	51.570	51.570
Afschrijvingen	233.717	32.825	19.572	331.840	617.954
	<b>1.603.392</b>	<b>59.654</b>	<b>88.373</b>	<b>916.729</b>	<b>2.668.147</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
Kostprijs	3.783.423	164.124	235.915	4.132.754	8.316.215
Cumulatieve afschrijving	2.180.031	104.470	147.541	3.216.025	5.648.068
	<b>1.603.392</b>	<b>59.654</b>	<b>88.373</b>	<b>916.729</b>	<b>2.668.147</b>
<b>Financiële vaste activa</b>					
				<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (3)</b>					
Netto-vermogenswaarde per 1 januari				181.806	642.939
Uitkering dividend				-/- 231.633	-/- 326.585
				-/- 49.827	316.354
Inbreng kapitaal				5.000	-
Resultaat deelnemingen				115.750	-/- 134.548
Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen				-	-
<b>Netto-vermogenswaarde per 31 december</b>				<b>70.923</b>	<b>181.806</b>
<b>Vorraden</b>					
				<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>Onderhanden werk (4)</b>					
Bestede kosten minus gefactureerde bedragen				3.603.394	3.751.669
<b>Grond- en hulpstoffen (5)</b>					
Betreft de per 31 december aanwezige voorraad hout, plaatmateriaal, hang- en sluitwerk, metalen platen en profielen.				-	2.904

Vorderingen en vooruitbetaalde kosten	31-12-2025	31-12-2024
<b>Onderhanden projecten (6)</b>		
Bestede kosten, geactiveerde marge minus voorziening	11.854.832	12.705.664
Gefactureerd op onderhanden projecten	-/- 10.864.020	-/- 11.482.732
	<b>990.812</b>	<b>1.222.932</b>
In de onderhanden projecten per 31 december 2025 is € 0 aan rente geactiveerd (2024: € 0).		
<b>Gelieerde maatschappijen (7)</b>	<b>160.558</b>	<b>853.675</b>
Dit betreft posities van bouwprojecten die in opdracht van gelieerde maatschappijen worden uitgevoerd en de financiering van samenwerkingsverbanden en deze vorderingen hebben een kortlopend karakter.		
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen (8)</b>		
Vennootschapsbelasting	-	924.520
<b>Overige vorderingen en overlopende activa (9)</b>		
Licenties/onderhoudscontracten software	185.481	184.650
Rente	406.625	293.017
Inkoopbonussen	178.500	178.500
Verzekeringen	3.882	3.882
Leasebedragen	3.278	828
Diverse transitorische posten	98.336	129.074
	<b>876.102</b>	<b>789.952</b>
<b>Liquide middelen (10)</b>		
Vrije rekeningen	47.231.793	30.527.765
Deposito rekeningen	25.000.000	20.000.000
Geblokkeerde rekeningen	439.244	120.241
<b>Totaalsaldo</b>	<b>72.671.037</b>	<b>50.648.006</b>

## PASSIVAZIJDE

### Eigen vermogen

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

	31-12-2025	31-12-2024
<b>Voorzieningen (11)</b>		
De voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.		
<b>Voorziening voor jubileumuitkeringen</b>		
Saldo per 1 januari	99.052	89.932
Dotatie/vrijval lopend boekjaar	19.497	9.120
Saldo per 31 december	118.549	99.052
De voorziening wordt om de vijf jaar actuariel berekend. In 2025 is dit gedaan. De overige jaren wordt er een indexatie toegepast, waarbij ook rekening gehouden wordt met de groei van het aantal personeelsleden.		
<b>Schulden op korte termijn</b>		
<b>Onderhanden projecten (12)</b>		
Bestede kosten, geactiveerde marge minus voorziening	--/ 224.604.670	--/ 144.771.939
Gefactureerd op onderhanden projecten	249.949.409	166.006.831
	<b>25.344.739</b>	<b>21.234.892</b>

In de onderhanden projecten per 31 december 2025 is € 0 aan rente geactiveerd (2024: € 0).

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.

	31-12-2025	31-12-2024
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen (13)</b>		
Omzetbelasting	1.229.423	929.710
Loonbelasting en premieheffing	38.994	120.910
Vennootschapsbelasting	450.034	-
Sociale verzekeringen	48.232	5.943
	<b>1.766.683</b>	<b>1.056.563</b>
<b>Overige schulden en overlopende passiva (14)</b>		
Reservering personeelsgerelateerde kosten	3.223.524	2.407.732
Reservering kosten klachten	470.412	373.830
Accountants- en advieskosten	62.500	37.558
Verzekeringen	108.000	-
Diverse transitorische posten	620.373	290.142
	<b>4.484.809</b>	<b>3.109.262</b>

Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen	31-12-2025	31-12-2024
<b>Verstreekte bankgaranties</b>	6.970.098	5.935.712
<b>Verstreekte concerngaranties</b>	5.099.400	5.894.381
<b>Leaseverplichtingen voor wagenpark en printers</b>		
Leaseverplichting voor komend boekjaar	2.304.119	1.930.172
Leaseverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	5.567.644	4.001.218
Leaseverplichting na 5 jaar na balansdatum	-	1.656
<b>Huurverplichtingen voor huisvesting</b>		
Huurverplichting voor komend boekjaar	1.185.679	1.159.589
Huurverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	4.400.735	4.381.778
Huurverplichting na 5 jaar na balansdatum	1.887.062	2.805.027
<b>Licenties voor programmatuur</b>		
De verplichting tbv licenties voor komend boekjaar bedraagt	216.789	176.655

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, Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten B.V., Heegro 3 B.V., West-End B.V., Heembouw Deelnemingen B.V., B.V., Hepark B.V., Heembouw Kantoren B.V., Heembouw Ontwikkeling Wonen 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., B.V.'s vrijgesteld van het opmaken van een eigen jaarrekening. 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 bedrijfsuitrusting, voorraden, boekvorderingen en vorderingen uit aannemingsovereenkomsten.

Heembouw Groep is betrokken bij enkele procedures die worden betwist. Op grond van de op dit moment beschikbare informatie en ingewonnen juridische adviezen is een schatting van de mogelijke nadelige gevolgen van deze procedures gemaakt en is daar waar nodig tot uitdrukking gebracht in het vermogen en resultaat van de onderneming in deze jaarrekening.

# Toelichting geconsolideerde winst- en verliesrekening

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

	2025	2024
<b>Netto omzet (15)*</b>		
Bedrijfsruimten	130.994.000	72.369.000
Kantoren	43.821.000	49.554.000
Woningen	90.984.000	75.012.000
Overig	76.000	77.000
Geproduceerde omzet	<b>265.875.000</b>	<b>197.012.000</b>
Overige opbrengsten	-	-
Totaal netto omzet	<b>265.875.000</b>	<b>197.012.000</b>
De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.		
* afgerond op duizenden euro's		
<b>Som der bedrijfslasten</b>		
<b>Lonen en sociale lasten (16)</b>		
Lonen en salarissen	24.616.982	23.382.819
Sociale lasten	3.813.696	3.558.131
Pensioenlasten	2.369.126	2.195.022
	<b>30.799.804</b>	<b>29.135.972</b>
De personeelsbezetting uitgedrukt in FTE's bedroeg gemiddeld in 2025: 293 (2024: 285)		
<b>De personeelsbezetting uitgedrukt in FTE's bedroeg per 31 december 2025: 297 (2024: 285)</b>		
<b>De samenstelling was als volgt:</b>		
<b>Bouwplaatsmedewerkers, inclusief uitvoerders</b>	72	67
<b>Kantoormedewerkers</b>	225	218
	<b>297</b>	<b>285</b>
<b>Bezoldiging Bestuurders en Commissarissen</b>		
In het verslagjaar bedragen de vergoedingen aan bestuurders in totaal € 1.021.124 (in 2024 € 825.625) en aan commissarissen in totaal € 125.375 (in 2024 € 123.000).		
<b>Overige bedrijfskosten (17)</b>		
Huisvestings-/kantoorkosten*	3.567.501	3.387.481
Autokosten**	1.032.281	1.145.535
Overige personeelskosten	1.710.161	2.060.015
Overige kosten	729.017	2.085.969
	<b>7.038.960</b>	<b>8.679.000</b>

\* in de kantoorkosten is in 2025 een bedrag van € 125.000 (2024: € 119.740) aan accountantskosten voor onderzoek van de jaarrekening opgenomen, € 5.158 (2024: € 15.050) aan andere controle opdrachten en € 295 (2024: € 23.300) aan kosten voor overige niet-controle adviesdiensten uitgevoerd door de accountantsorganisatie. Er zijn geen adviesdiensten op fiscaal terrein uitgevoerd door de externe accountant en accountantsorganisatie zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta.

\*\* in de periode verwerkte leasetermijnen bedragen € 2.321.241 (2024: € 2.168.784). Een deel van de autokosten zijn rechtstreeks toegerekend aan werken.

	2025	2024
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (18)</b>		
Bankrente	784.179	932.735
	<b>784.179</b>	<b>932.735</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke lasten (19)</b>		
Bankrente	-	--/- 25.159
	-	<b>--/- 25.159</b>

Belastingdruk (20*)	2025		2024	
	in €	in %	in €	in %
Nominale belastingdruk	3.636.027	25,8%	1.258.065	24,9%
Effect fiscaal niet-aftrekbare kosten	25.256	0,2%	23.870	0,5%
Overige effecten	24.260	0,2%	2.004	0,0%
Effectieve belastingdruk	<b>3.685.543</b>	<b>26,2%</b>	<b>1.283.939</b>	<b>25,4%</b>

### Gebeurtenissen na balansdatum

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

# Vennootschappelijke balans

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

<b>ACTIVA</b>		<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>Immateriële vaste activa</b>			
Software		486.843	528.477
Kosten van ontwikkeling		434.840	365.511
		<b>921.683</b>	<b>893.988</b>
<b>Materiële vaste activa</b>			
Aanpassingen bedrijfsgebouwen		984.190	904.700
Gereedschappen en inventaris		720.800	578.052
		<b>1.704.990</b>	<b>1.482.752</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen	1	11.010.128	4.369.593
Lening u/g derden		-	-
		<b>11.010.128</b>	<b>4.369.593</b>
<b>Vorderingen en vooruitbetaalde kosten</b>			
Debiteuren		-	12.202
Groepsmaatschappijen		4.197.353	766.285
Belastingen en premies sociale verzekeringen		272.782	1.123.275
Pensioenen		-	-
Overige vorderingen en overlopende activa		541.108	573.835
		<b>5.011.243</b>	<b>2.475.597</b>
<b>Liquide middelen</b>		<b>46.714.386</b>	<b>36.532.640</b>
		<b>65.362.429</b>	<b>45.754.570</b>
<b>PASSIVA</b>		<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>Eigen vermogen</b>	2		
Aandelenkapitaal		441.000	441.000
Agioreserve		2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve		490.467	537.021
Algemene reserve		26.897.402	26.850.849
Resultaat lopend boekjaar		10.495.502	3.640.574
		<b>41.104.042</b>	<b>34.249.113</b>
<b>Vorzieningen</b>			
Jubileumuitkeringen		118.549	99.052
		<b>118.549</b>	<b>99.052</b>
<b>Schulden op korte termijn</b>			
Crediteuren		119.590	169.898
Groepsmaatschappijen	3	23.000.000	10.629.293
Gelieerde maatschappijen		-	9.853
Belastingen en premies sociale verzekeringen		458.426	120.389
Pensioenen		187.610	187.610
Overige schulden en overlopende passiva		374.213	289.361
		<b>24.139.839</b>	<b>11.406.404</b>
		<b>65.362.429</b>	<b>45.754.570</b>

# Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

Heembouw Holding B.V. (Bedragen in €)

	2025	2024
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	10.792.028	4.151.493
Overige baten en lasten na belastingen	-/- 296.526	-/- 510.919
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>10.495.502</b>	<b>3.640.574</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	31-12-2025	31-12-2024
<b>Financiële vaste activa</b>		
<b>Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (1)</b>		
Netto-vermogenswaarde per 1 januari	4.369.593	9.624.169
Uitkering dividend	-/- 4.151.493	-/- 9.406.069
	<b>218.100</b>	<b>218.100</b>
Resultaat deelnemingen	10.792.028	4.151.493
Netto-vermogenswaarde per 31 december	<b>11.010.128</b>	<b>4.369.593</b>

**PASSIVAZIJDE**

Eigen vermogen (2)

2024	Geplaatsd kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Algemene reserve	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 1 januari 2024</b>	<b>441.000</b>	<b>2.779.670</b>	<b>941.503</b>	<b>22.646.505</b>	<b>8.880.862</b>	<b>35.689.540</b>
Resultaatbestemming voorgaand jaar				8.880.862	-8.880.862	0
Uitkering dividend				-5.081.000		-5.081.000
Mutatie wettelijke reserve voor geactiveerde kosten van ontwikkeling			56.651	-56.651		0
Mutatie wettelijke reserve voor ingehouden winst deelnemingen			-461.133	461.133		0
Resultaat na belasting huidig boekjaar					3.640.574	3.640.574
<b>Stand per 31 december 2024</b>	<b>441.000</b>	<b>2.779.670</b>	<b>537.021</b>	<b>26.850.849</b>	<b>3.640.574</b>	<b>34.249.114</b>

2025	Geplaatsd kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Algemene reserve	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	<b>441.000</b>	<b>2.779.670</b>	<b>537.021</b>	<b>26.850.849</b>	<b>3.640.574</b>	<b>34.249.114</b>
Resultaatbestemming voorgaand jaar				3.640.574	-3.640.574	0
Uitkering dividend				-3.640.574		-3.640.574
Mutatie wettelijke reserve voor geactiveerde kosten van ontwikkeling			69.329	-69.329		0
Mutatie wettelijke reserve voor ingehouden winst deelnemingen			-115.883	115.883		0
Resultaat na belasting huidig boekjaar					10.495.502	10.495.502
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>441.000</b>	<b>2.779.670</b>	<b>490.467</b>	<b>26.897.403</b>	<b>10.495.502</b>	<b>41.104.042</b>

**Aandelenkapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit €2.000.000 waarvan 822 gewone aandelen á €500 zijn geplaatst. De agioreserve betreft het boven de nominale waarde gestorte bedrag op het aandelenkapitaal.

**Resultaatbestemming**

Het resultaat over het boekjaar 2025 ad €10.495.502 staat overeenkomstig de bepalingen van de statuten ter beschikking van de Algemene Vergadering. De directie stelt voor om het resultaat van €10.495.502 toe te voegen aan de algemene reserve.

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 (€55.627). Daarnaast is er een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelkosten (€434.840).

	31-12-2025	31-12-2024
<b>Groepsmaatschappijen (3)</b>	23.000.000	10.629.293

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

Er zijn geen zekerheden noch aflossingsverplichtingen overeengkomen op vorderingen en schulden met groepsmaatschappijen.

**De vennootschap heeft geen werknemers in dienst.**

# Overige gegevens

## Overige gegevens

### Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

Artikel 27 van de statuten vermeldt:

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

Roelofarendsveen, 4 maart 2026

**Directie:**

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

**Raad van Commissarissen:**

G.A. Witzel | P.J. Lammertink | M.A.P. Huysmans | F.E.A. Dechesne

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## 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 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025; 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 en onze bevindingen moeten 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:

- overwogen 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 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 relevante ontwikkelingen in de branche, 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 verwijzen naar het onderdeel "Governance en Risicomanagement" in het bestuursverslag, waarin het bestuur de uitkomsten van zijn frauderisicoanalyse heeft

opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode en klokkenluidersregeling. 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 in onze controle 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 handmatige boekingen 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. 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 met verder verhoogde diepgang onderzocht. Enerzijds door deze te bespreken met diverse betrokken functionarissen binnen de organisatie, zowel financieel-administratieve functionarissen als leden van het projectteam en de directie. Anderzijds door de op het project ingeschatte nog te maken kosten te toetsen met behulp van interne en externe controle-informatie zoals inkooporders en offertes van leveranciers en onderaannemers. 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.

## Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

## 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;
- Bericht namens de Raad van Commissarissen over 2025;
- Jaarverslag Overleg Ondernemingsraad (OV) 2025;
- Kengetallen;
- Duurzaamheidsverslag;
- 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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben 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 fraude of fouten.

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

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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

Den Haag, 4 maart 2026

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

W.W.J. de Winter MSc RA

# VSME-tabel

Heembouw heeft bij de opstelling van haar duurzaamheidsverslag de VSME standaard gevolgd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gerapporteerde modules en een verwijzing naar de betreffende paragraaf in het jaarverslag.

<b>Basis module</b>		
Module		aanwezig
B1	<b><u>Algemene vereisten en rapportagegrondslag</u></b>	✓
B2	<b><u>Huidige praktijken, beleid en toekomstige initiatieven inzake duurzaamheid</u></b>	✓
B3	<b><u>Energieverbruik en GHG-emissies</u></b>	✓
B4	<b><u>Verontreiniging van lucht, water en bodem</u></b>	✓
B5	<b><u>Biodiversiteit en ecosystemen</u></b>	✓
B6	Water	nvt
B7	<b><u>Grondstoffengebruik, circulaire economie en afvalbeheer</u></b>	✓
B8	<b><u>Kenmerken van de medewerkers van de onderneming</u></b>	✓
B9	<b><u>Medewerkers: veiligheid en gezondheid</u></b>	✓
B10	<b><u>Beloning, CAO en opleiding</u></b>	✓
B11	<b><u>Overtredingen en boetes inzake corruptie en omkoping</u></b>	✓
<b>Uitgebreide module</b>		
Module		aanwezig
C1	<b><u>Strategie en Business Model, algemene vereisten</u></b>	✓
C2	<b><u>Beschrijving van praktijken, beleid en toekomstige initiatieven voor de transitie naar een duurzamere economie</u></b>	✓
C3	<b><u>Doelstellingen voor broeikasgasreductie en klimaattransitie</u></b>	✓
C4	<b><u>Klimaatrisico's</u></b>	✓
C5	<b><u>Aanvullende personeelskenmerken</u></b>	✓
C6	<b><u>Mensenrechtenbeleid en processen</u></b>	✓
C7	<b><u>Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten</u></b>	✓
C8	Omzet uit specifieke sectoren en uitsluitingscriteria binnen EU-benchmarks	nvt
C9	<b><u>Genderdiversiteitsverhouding in het bestuursorgaan</u></b>	✓

# 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) | NL Greenlabel | 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 Boogaard

Windkracht 10

Dimmy Olijerhoek

Maura Ruizeveld

Heembouw

**Vormgeving en realisatie:**

Windkracht 10 in samenwerking met F19 Digital Reporting