



Creëert plekken  
waar mensen  
willen zijn

'21



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

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

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

# '21

# 'Inhoud

Project in beeld: Haagse Hendrik	004
Over dit verslag	007
Bestuursverslag 2020	008

## '1 Bedrijfsruimten 026

Project in beeld: Transport van Overveld	026
Modern en duurzaam warehouse voor ABInbev	028

## '2 Kengetallen 031

Bericht Raad van Commissarissen	032
Bestuur van de Organisatie	034
Raad van Commissarissen	035



pagina 028 // Warehouse ABInbev, Amsterdam



pagina 036 // Onze mensen

## '3 Menselijk kapitaal 036

HR strategie: "Een jaar vol trots!"	038
Personeelsbezetting, instroom en verloop	044
Man/vrouw verhouding	045
Verzuim & ongevallen	046
Stagiaires & afgestudeerden	047
Jubilea & pensioen	047
Verslag Gemeenschappelijke Ondernemingsraad in 2021	048

## '4 Kantoren 050

Project in beeld: Studio Anneloes  
Een nieuw hoofdkantoor voor de NVM:  
product van goede samenwerking

050

050

052

## '5 Duurzaamheid 056

Forse inzet op verbeteren  
milieu-impact van onze projecten

056

058



pagina 052 // Nieuw hoofdkantoor NVM, Utrecht

pagina 070 // Haagse Hendrik, Den Haag



## '6 Innovatie 062

Stevige inzet op parametrisch ontwerpen

064

## '7 Wonen 068

Project in beeld: Prinsessenbuurt

068

Project Haagse Hendrik is een aanwinst voor de buurt

070

## '8 Jaarrekening 072

Overige gegevens

095

Controleverklaring

096

GRI-inhoudsindex

098

“Haagse Hendrik” is een binnenstedelijk herontwikkelingsproject in het Haagse Laakkwartier. In opdracht van Haag Wonen werden 154 sociale huurwoningen gerealiseerd. Het ontwerp is van Heren 5 Architecten.





## Onwerkelijk

**Bij het schrijven van dit voorwoord is het gevoel onwerkelijk. De crisis in Oekraïne lijkt op een dieptepunt te zijn beland. De hele wereld volgt de gebeurtenissen op de voet. Wat de gevolgen van deze situatie zullen zijn is op dit moment totaal onzeker. De dynamische marktomstandigheden en stijgende inflatie, die het jaar 2021 nadrukkelijk hebben gekenmerkt, worden er naar verwachting niet stabiel op.**

En aan de andere kant kijken we vanuit Heembouw met een bijzonder goed gevoel terug op 2021. In het tweede jaar van de corona pandemie met, (mede) als het gevolg daarvan, een extreme en onvoorziene prijsontwikkeling van bouwmaterialen, heeft het betrokken en gemotiveerde team Heembouwers een fantastische prestatie geleverd. We zijn uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland, de klanttevredenheid is (nog) verder gestegen naar een 8,7 en onze financiële performance heeft de verwachtingen overtroffen.

Ondanks alle onrust in de wereld om ons heen, zijn dat prestaties om zéér trots op te zijn. En het vormt daarmee vooral ook een solide basis voor de toekomst. We hebben een nieuw en uitdagend strategisch plan vastgesteld. Onze visie is kraakhelder: "Wij creëren plekken waar mensen willen zijn". Onze mensen hebben in uitdagende omstandigheden laten zien tot welke topprestaties ze in staat zijn. Dat alles geeft ons de mogelijkheid om met veel vertrouwen vooruit te kijken. En te blijven werken aan een mooie toekomst van ons zelfstandige familiebedrijf. Met veel aandacht voor onze mensen, onze klanten en onze omgeving.

*Namens de Groepsdirectie,  
Léon Heddes*

# Bestuursverslag 2021

We kunnen terugkijken op een succesvol jaar, zowel op financieel vlak als op het minstens zo belangrijke gebied van medewerkers- en klanttevredenheid. Onze omzet steeg naar 228 miljoen. Op basis van dit omzetsniveau, kwam het resultaat (voor belasting) uit op 10,8%. Onze klanttevredenheid nam verder toe naar een gemiddeld klantcijfer van 8,7 bij een NPS van +72. In ons jaarlijkse medewerkersonderzoek zagen we de scores verder stijgen naar een 8,2 voor bevoegenheid en 9,0 voor betrokkenheid. Mede op basis hiervan riep onderzoeksbureau Effactory ons uit tot Beste Werkgever in de bouw én van Nederland.

Prachtige prestaties, in een jaar waarin corona weer zorgde voor de nodige beperkingen en uitdagingen. Hier zien we de kracht van onze sterke bedrijfscultuur om er samen de schouders onder te zetten en de verbinding te blijven zoeken met elkaar, onze leveranciers en onze klanten.

## Heembouw in 2021

De gehele markt ondervindt hinder van de schaarste aan grondstoffen en materialen en de daarbij horende prijsstijgingen en leveringsproblemen. Dit heeft ook bij Heembouw op enkele projecten tot lagere marges geleid, overigens zonder dat dit grote invloed heeft gehad op ons uiteindelijke resultaat. Hoewel een aantal projecten later is gestart dan gepland, zijn er eenmaal in uitvoering, weinig tot geen vertragingen opgetreden, dankzij de creativiteit en oplossingsgerichtheid van onze collega's en leveranciers. Hier bewijst onze Lean werkwijze zijn kracht en zien we de waarde van strategisch partnership terug. Ondanks de lastige marktomstandigheden hebben alle klantgroepen goed gepresteerd en op positieve wijze bijgedragen aan omzet en resultaat.



Hier zien we de kracht van onze sterke bedrijfscultuur om er samen de schouders onder te zetten en de verbinding te blijven zoeken met elkaar, onze leveranciers en onze klanten.



Onze unieke aanpak als ontwerpende bouwer, wordt steeds succesvoller. Bij alle klantgroepen staan meer en meer klanten open voor deze manier van werken en kiezen voor de toegevoegde waarde van een integrale benadering van hun huisvestingsvraagstukken. Het is onze dagelijkse praktijk om als ontwikkelaar, architect en bouwer, met onze vaste partners, in één team intensief samen te werken. Doordat we vanuit een gezamenlijk belang samen aan de slag gaan met een klantopgave, komen we tot de meest optimale invulling van de klantwens. Vanaf het eerste schetsontwerp, tot en met de oplevering en het gebruik. Met Heembouw Architecten als aanjager, zetten we stevig in op nieuwe ontwikkelingen als parametrisch ontwerpen en natuurinclusief ontwerpen en bouwen. Concepten, die door de markt met veel interesse en belangstelling worden gevolgd en die er bijvoorbeeld toe leiden dat gemeenten onze architecten bij natuurinclusieve gebiedsontwikkelingen betrekken.

Afgelopen jaar hebben we ons beleid voor "Het Nieuwe samenwerken volgens Heembouw" vastgesteld. Een combinatie van werken op kantoor en vanuit huis, een hybride model. Dit nieuwe model van samenwerken

kwam tot stand in afstemming met de collega's, de gemeenschappelijke ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen. We zien het vaststellen van deze nieuwe werkwijze als een grote, en vooral positieve stap voor Heembouw. Met het behoud van onze krachtige, innovatieve cultuur, zien we mogelijkheden om efficiënter te werken. En tegelijkertijd ruimte te bieden aan meer flexibiliteit voor onze mensen, wat zal bijdragen aan een betere werk/privé balans. Als derde winstpunt reduceren we onze reisbewegingen en daarmee de milieu-impact. Een triple win dus. Zie ook pagina 42.

## De klantgroepen in 2021

### Bedrijfsruimten

De markt voor bedrijfsruimten is gunstig, dankzij de economische groei en het aanhoudend vertrouwen van ondernemers in de economie. De forse prijsstijgingen en vertraagde leveringen van materialen als staal en isolatiemateriaal, stelden vooral de klantgroep Bedrijfsruimten voor de nodige uitdagingen. Door goede samenwerking binnen het team, met onze strategische partners en klanten, zijn de gevolgen voor de uitvoering en planning zoveel mogelijk beperkt gebleven.



Anneloes van der Heijden en Jan-Willem van Loon (oprichters Studio Anneloes) bewonderen de maquette van hun nieuwe huisvesting.



Als ontwerpende bouwer is het onze dagelijkse praktijk om als ontwikkelaar, architect en bouwer, met onze vaste partners, in één team intensief samen te werken aan de klantopgaven.

De projectontwikkeling binnen de klantgroep ontwikkelt zich steeds verder. Met name in het logistiek vastgoed, één van de focusgebieden van Bedrijfsruimten en een markt waarbinnen Heembouw door haar brede ervaring en specialistische kennis één van de leidende partijen is. Met Heembouw Architecten wordt met name in de ontwikkeling van logistiek een steeds hoger niveau bereikt op het gebied van ontwerp kwaliteit en duurzaamheid. Eind 2020 sloten **STELLAR Development C.V.**, een samenwerking tussen Heembouw en Stellar Development, en **Union Real Estate Gmbh**, een overeenkomst voor de realisatie van drie distributiecentra, door **STELLAR Development C.V.** ontwikkeld. Eind 2021 werd de eerste daarvan opgeleverd: **DC Norma Bijsterhuizen**, dat door huurder **DFDS** inmiddels in gebruik is genomen. De tweede, **DC Virgo Aalsmeer** wordt in april 2022 opgeleverd. Met name DC Virgo is een mooi voorbeeld hoe Heembouw Architecten erin is geslaagd, het landschap in het ontwerp te integreren. Hiermee geven we een positief antwoord op de mogelijke negatieve impact van grote logistieke gebouwen op de kwaliteit van ons landschap. Deze aanpak helpt ons om de groeiende vraag naar logistieke ruimte en de kwaliteit van ons kwetsbare landschap goed samen te kunnen laten gaan.

Bedrijfsruimten richt zich op drie sectoren: de maakindustrie, groothandel en logistiek. Door de aanhoudende vraag naar logistiek vastgoed, mede door de groei in E-commerce, was het aandeel logistiek in de orderportefeuille beduidend groter dan de andere sectoren.

In midden Limburg werd distributiecentrum **Echt-Susteren** opgeleverd aan **Dokvast** en **P3 Logistic Parc**. In Etten-Leur nam familiebedrijf **Transport van Overveld** de nieuwe op- en overslagruimte in gebruik en in Berkel en Rodenrijs werd **DC Oudeland** opgeleverd. In opdracht van **Hoorne Vastgoed** en investeerder **MEAG** startte eind 2021 de realisatie van een nieuw distributiecentrum voor

**Vomar Voordeelmarkt** in Alkmaar. En in Amsterdam Osdorp werd begonnen met de bouw van een, door Heembouw ontwikkeld, duurzaam distributiecentrum voor onze bekende klant **Brocacef** en investeerder **GLP**. Brocacef zal haar nieuwe pand gebruiken voor de stadsdistributie van geneesmiddelen en medische producten. Naast deze logistieke projecten werden op industrieterrein Oudeland in Berkel de bedrijfspanden voor **Yari**, **Zon Impex** en **Suez** opgeleverd, en is de realisatie van de multifunctionele bedrijfsruimte voor paint en nonpaint webshop **CROP** gestart. Alle projecten van Heembouw Bedrijfsruimten zijn samen met Heembouw Architecten ontworpen en gerealiseerd.

Ook de afdeling verbouw & renovatie van de klantgroep presteerde erg goed. De focus op bestaande klanten én klanten die kiezen voor een 1-op-1 samenwerking, betaalt zich uit. Van de vele projecten die werden gerealiseerd, was een groot aantal voor terugkerende klanten, waaronder **Plieger**, **Bosman Van Zaal**, **Quoker**, **Hordijk** en **Kuehne en Nagel**.

### Kantoren

De klantgroep Kantoren heeft in 2021 stabiel en conform verwachting gepresteerd. Door de corona pandemie, is thuiswerken voor veel bedrijven inmiddels een vast onderdeel geworden van het huidige werken. Dit zal de komende jaren, naar verwachting, ook blijvend impact hebben op de huisvestingsplannen. We merken dat met name MKB-bedrijven al volop bezig zijn met nieuwe (her)huisvestingsplannen. Daarbij wordt goed gebruik gemaakt van de kantoorcalculator, een tool die we afgelopen jaar zelf ontwikkeld hebben, om eindgebruikers inzicht te geven in hoeveel vierkante meters kantoor past bij hun wensen, met bijbehorend budget. Dit heeft tot tientallen leads geleid, en de eerste aanbiedingen zijn uitgebracht.

In 2023 moeten alle kantoren over tenminste energielabel C beschikken, om nog gebruikt te mogen worden. We zien dat lang niet alle kantooreigenaren weten welk energielabel hun kantoor heeft. Al een aantal jaren bieden we daarvoor de **Quickscan** aan, onze tool die snel inzicht geeft in wat ervoor nodig is om tenminste label C te bereiken, en tegen welke kosten. Afgelopen jaar is een pilot gestart om de Quickscan aan te bieden aan de klanten van een grote Nederlandse bank. Hieruit zijn verschillende verduurzamingsopdrachten voor de unit verbouw en renovatie gekomen. De gesprekken over een vervolg op deze pilot lopen.

Waar de ontwikkeling van verhuurkantoren door de gestegen kosten en gelijk gebleven opbrengstwaarde minder aantrekkelijk is geworden, zien we dat de plannen voor maatwerk kantoren, dat wil zeggen kantoren met specifieke functies zoals **controlled environments** (labs en cleanrooms), gewoon doorgang vinden. De nieuwbouw van deze maatwerk kantoren is één van de focusgebieden van Kantoren, waarin samen met Heembouw Architecten een groot track record is opgebouwd. Afgelopen jaar werd een nieuwe productiefaciliteit inclusief cleanrooms gerealiseerd voor medicijnverpakker **Tjoapack** en eind 2021 startte de realisatie van ultramoderne sterilisatiefaciliteit voor **Applied Medical Europe** in Amersfoort. Voor deze producent en ontwikkelaar van medische hulpmiddelen, werden eerder al het Europese hoofdkantoor en een nieuwe productiefaciliteit turnkey gerealiseerd.

De andere focusgebieden van kantoren zijn nieuwbouw en renovatie. In Delft is de grootschalige renovatie van het hoofdkantoor van **Allseas** nog in volle gang. Gefaseerd worden de drie losse gebouwen waaruit het hoofdkantoor bestond, ingrijpend gerenoveerd en met elkaar verbonden. Ondertussen blijven de delen waarin niet gerenoveerd wordt, gewoon in gebruik. Op het gebied van nieuwbouw kan het **nieuwe hoofdkantoor van NVM** in Utrecht, dat recent werd opgeleverd, niet onbenoemd blijven. Zie ook pagina 52. Ook de nieuwbouw voor het succesvolle Nederlandse kledingmerk **Studio Anneloes** in Amsterdam Osdorp nadert de voltooiing. Deze beide nieuwbouw projecten kenmerken zich door het hoogwaardige ontwerp van Heembouw Architecten.

## Wonen

Wonen heeft onder leiding van een nieuw directieteam, een mooie ontwikkeling doorgemaakt in zowel de nieuwbouw als renovatie en onderhoud, de beide werkgebieden waarbinnen de klantgroep actief is.

De vraag naar nieuwe woningen is, ondanks de corona crisis, onverminderd groot gebleven. In Hazerswoude Rijndijk ontwikkelen Wilma Wonen en Heembouw het project **Nieuw Rein**. In fasen worden



Modelwoning houten Slimm wordt in later stadium onderdeel van "Hof Noordeinde".

in totaal 103 woningen gerealiseerd. In 2021 zijn in alle woningen in verkoop gebracht, die ruim overtekend werden en direct verkocht. In de wijk **Palenstein** in Zoetermeer gaan we voor **corporatie Vidomes** 67 sociale huurwoningen realiseren. Op een naastgelegen kavel ontwikkelen we zelf de **Singelbuurt**: 53 koopwoningen, natuurinclusief ontworpen door Heembouw Architecten. Ook deze woningen waren ruim overtekend en zijn allemaal verkocht. In Roelofarendsveen is de bouw van de laatste fase van **Westend** gestart. Deze nieuwe woonwijk wordt door Heembouw ontwikkeld en gerealiseerd. Later dit jaar (2022) starten we in Roelofarendsveen met de realisatie van 22 houten Slimm woningen in **Hof Noordeinde**. Dit betreft een eigen ontwikkeling van huurwoningen in het sociale en middensegment.



Onder het motto "zien is geloven" is op het terrein achter ons kantoor in Roelofarendsveen een Slimm woning gerealiseerd. Hier kunnen onze (potentiële) klanten zelf deze compacte maatwerkwooning zien en ervaren.

We geloven in het Slimm woonconcept, een compacte, hoogwaardige maatwerkwooning, die geschikt is voor één- tot driepersoonshuishoudens. Voor binnenstedelijke verdichtingsopgaven is de Slimm een passende oplossing, maar ook voor starters. Het eerste concept van de Slimm woningen in project **Haagse Hendrik in Den Haag** zijn afgelopen



december naar volle tevredenheid van opdrachtgever **Haag Wonen** én haar huurders opgeleverd. Zie ook pagina 70. Afgelopen jaar is de Slimm woning niet alleen in hout, maar ook in staal en beton uitgewerkt, zodat we voor elke vraag en opgave de juiste variant kunnen bieden. Onder het motto "zien is geloven" is op het terrein achter ons kantoor in Roelofarendsveen een Slimm woning in CLT (crossed laminated timber) én in staal (skellet) gerealiseerd. Hier kunnen onze (potentiële) klanten zelf deze compacte maatwerkwooning zien en ervaren.

In het tweede jaar van corona hebben we gemerkt dat de corporaties inmiddels gewend zijn aan deze nieuwe werkelijkheid, getuige een groot aantal projecten dat in opdracht is gekomen. De ketenpartnerovereenkomsten met **De Sleutels en Havensteder** zijn verlengd. De verduurzaming van 248 woningen in de Leidse Prinsessenbuurt voor de Sleutels, is eind 2021 afgerond. Voor Havensteder zijn we bezig met de verduurzaming van de Wiekslag: 288 woningen in Capelle aan de IJssel en met groot onderhoud aan 20 maisonnettewoningen in de Pirandellostraat in Rotterdam Zuid. Ook met andere corporaties werken we langdurig samen. In Zoetermeer werd de verduurzaming van 152 seniorenappartementen aan de Petuniatuin voor corporatie **Vidomes** opgeleverd en in Krimpden aan den IJssel werd de verduurzaming van 60 woningen aan de Govert Flinkckstraat in opdracht van corporatie **Qua Wonen** afgerond. Voor dezelfde corporatie realiseren we in twee fasen 65 eengezinswoningen aan de St. Eloystraat in Schoonhoven. Ook voor samenwerkingspartner **Provides** zijn we weer aan de slag, met de verduurzaming van 211 woningen in complex 1010 in IJsselstein. Onze mensgerichte cultuur en vanzelfsprekende aandacht voor de leefomgeving, in de brede zin van het woord, heeft veel overeenkomsten met de cultuur bij de corporatiesector. Als familiebedrijf zijn ook wij op de lange termijn gericht en denken over generaties heen. Dit zorgt voor een goede klik.



Bij veel van de opgaven voor de corporaties, werken we samen met Heembouw Architecten. Doordat we gewend zijn als ontwerpende bouwer om onze architecten vanaf het begin van een project al te betrekken, wordt de kwaliteit van een renovatie- en onderhoudsproject aanzienlijk verhoogd door elementen toe te voegen, die bijdragen aan de sociale cohesie, de natuur om ons heen, duurzaamheid en de authenticiteit van een gebouw.

## Heembouw Architecten

Heembouw Architecten is het eigen "inhouse" architectenbureau van Heembouw. Een volwaardig bureau, intussen met meer dan 40 mensen: architecten, REVIT modelleurs en een interieurafdeling. Het team van Heembouw Architecten werkt integraal samen met en binnen de teams van de klantgroepen. Klantopgaven worden gezamenlijk opgepakt, met ontwikkelaar, architect en bouwer in één team. Samen met onze vaste partners werken we intensief samen om optimale klantwaarde te creëren.

Ook op afstand. Met de implementatie van een VDI-systeem (Virtual Desktop Infrastructure), oftewel 'Revit in the cloud', is het mogelijk om op afstand (samen) te werken in Revit-modellen. Hiermee wordt het ook makkelijker en sneller om op de bouwplaats in modellen te werken. Met het VDI-systeem wordt het samenwerken in BIM, binnen Heembouw en met onze partners, weer echt een stap verder gebracht.

Creativiteit gedijt het beste wanneer fysiek met elkaar samengewerkt kan worden. Hoewel er afgelopen jaar weer voornamelijk op afstand is gewerkt, is de kwaliteit van de ontwerpen die zijn gecreëerd hoog. Met veel aandacht voor de omgeving, zoals bijvoorbeeld de natuurinclusieve ontwerpen voor de distributiecentra met **STELLAR Development**, zoals **DC Virgo Aalsmeer** en **Hydra Utrecht**, en de 57 natuurinclusieve woningen van project **Singelbuurt** in Zoetermeer, waarvan er een aantal ook compleet in hout wordt uitgevoerd.



De door Heembouw Architecten ontworpen NOM-woningen in Westend.



## Heembouw Architecten is de aanjager van nieuwe ontwikkelingen als Natuurinclusief en Parametrisch ontwerpen en bouwen.

Heembouw Architecten is de aanjager van nieuwe ontwikkelingen als natuurinclusief en parametrisch ontwerpen en bouwen. Binnen de hele organisatie zien we veel enthousiasme en trots, dat Heembouw met dit soort ontwikkelingen vooruit loopt in de markt. Zo werd de interne (virtuele) lezingenreeks, die Heembouw Architecten organiseerde over natuurinclusief ontwerpen en bouwen, druk bekeken. Meer over natuurinclusief ontwerpen en bouwen op pagina 60.

## Strategie

In het afgelopen jaar hebben we ons strategisch plan tot 2022 afgerond. Met tevredenheid kunnen we vaststellen dat nagenoeg alle doelen uit dit plan zijn gerealiseerd, dan wel overtroffen. Daarnaast hebben we gedurende het jaar weer gewerkt aan een nieuw strategisch plan voor 2022-2024. Net als bij het vorige plan, hebben we bij de totstandkoming op verschillende momenten de dialoog gezocht met onze medewerkers.

Als ontwerpende bouwer kunnen en willen we stevig inzetten op urgente en actuele thema's als duurzaamheid en circulariteit, een gezonde woon- en werkomgeving en de verdere inzet van technologische innovaties. Daarnaast blijven we stevig investeren in de ontwikkeling en persoonlijke groei van onze mensen. Dit zijn belangrijke thema's in ons nieuwe strategisch plan, waar we scherpe ambities op hebben geformuleerd. Met name op het gebied van duurzaamheid, willen we verder gaan dan de wettelijke normeringen. We realiseren ons, dat hier (in het algemeen) snel grote stappen gemaakt moeten worden. Dit gevoel van urgentie wordt gedeeld binnen de gehele organisatie, en de intrinsieke motivatie om onze doelen te realiseren is hoog. We zijn ons ervan bewust dat we dit niet alleen kunnen, en onze omgeving hierbij nodig hebben. Onze strategische partners en leveranciers zullen hier eveneens een belangrijke rol in hebben.



## Innovatie en Heembouw Next

Heembouw is een innovatieve organisatie. Vanuit onze sterke klantfocus zijn we altijd op zoek naar de beste oplossing voor de klant en kijken we verder dan de geijkte en gebaande paden. Binnen Heembouw werken we sinds 2016 met een structuur van innovatiecoaches, die elk binnen hun eigen organisatieonderdeel, ideehouders ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van innovatieve ideeën. Voor het opschalen van grote innovaties, zijn we in 2021 gestart met het Heembouw Next programma. Binnen dit programma werkt een dedicated team vanuit de business, één tot twee jaar aan de verdere ontwikkeling van een innovatie. Waar nodig worden mensen aangetrokken om specifieke kennis in te brengen en is er budget om te investeren in bijvoorbeeld technologie, onderzoek of extern advies. Innovaties die nu binnen Heembouw Next worden ontwikkeld zijn parametrisch ontwerpen en houtbouw.

### Klanten

Gemiddeld klantcijfer  
**8,7**

NPS score  
**+72**

### Mensen

Medewerkers-betrokkenheid  
**9,0**

Medewerkers-bevlogenheid  
**8,2**

### Continuïteit

Resultaat voor belasting  
**10,8%**

Current ratio  
**1,6**

Rendement op eigen vermogen  
**53,3%**

### Omgeving

CO<sub>2</sub>-uitstoot p/mln omzet  
**-21%**  
t.o.v. 2020

We zien houtbouw als kansrijk en duurzaam alternatief voor de bouw. Door de extreme prijsstijgingen van hout zijn de ontwikkelingen op dit vlak wat vertraagd, maar desondanks zijn afgelopen jaar de eerste concrete ervaringen opgedaan met het ontwerpen en bouwen in hout. Zo zijn in **DC Virgo** in Aalsmeer, de eerste houten dakspanten toegepast en is ons Slimm concept, een volwaardige eengezinswoning met een smallere beukmaat, ook volledig in CLT ontwikkeld en gerealiseerd. In de loop van dit jaar start de realisatie van 22 van deze woningen in **Hof Noordeinde** in Roelofarendsveen.

Bij parametrisch ontwerpen genereert de computer ontwerp oplossingen op basis van ingevoerde data en ontwerp regels (scripts). Deze manier van geautomatiseerd ontwerpen geeft onze klanten snel

en accuraat inzicht in de mogelijkheden die passen bij hun vraag, én we weten zeker dat onze oplossingen aan belangrijke randvoorwaarden voldoen. Met parametrisch ontwerpen kunnen we onze kracht als ontwerpende bouwer maximaal benutten. Parametrisch ontwerpen wordt al toegepast op onderdelen, zoals het gevelontwerp van het nieuwe hoofdkantoor voor **NVM** en de parametrisch ontworpen groengevel bij **DC Ara** in Almelo. Meer over parametrisch ontwerpen op pagina 64.

Naast deze grote innovaties, zijn er op het gebied van Business Intelligence verdere stappen gezet in de ontwikkeling van een modern data management platform, om de vele data, die Heembouw in haar systemen beschikbaar heeft, snel en flexibel te verwerken tot waardevolle (stuur)informatie.



We zetten actief in op reductie van de milieu-impact op onze bouwactiviteiten en projecten, waarbij we verder gaan dan de wettelijke kaders.



Natuurinclusief ontwerp voor DC Hydra Utrecht.



Afvalscheiding op de bouwplaats.



Zonnepanelen op de bouwkeet voor een duurzame bouwplaats.



Houten dakspanten in DC Virgo Aalsmeer.

Een belangrijke sociale innovatie is "Het Nieuwe Samenwerken volgens Heembouw". Op basis van onze ervaringen met het werken op afstand, is ons beleid voor onze eigen vorm van hybride werken vastgesteld. In dialoog met onze collega's zijn we gekomen tot een mix, waarin de voordelen van werken op afstand én samenwerken op kantoor optimaal samengaan. Lees ook pagina 42.

### Young Heembouw

Een belangrijke sociale innovatie, is Young Heembouw. Het platform voor young professionals binnen Heembouw om, over de klantgroepen heen, kennis en ervaring te delen en mogelijkheden te bieden voor verdere ontwikkeling. Gepaard met de door hen geformuleerde 3 L-en: Leren, Laten zien en Leuk. Young Heembouw is opgericht in 2017 en inmiddels een vaste waarde binnen de organisatie, dat met mooie initiatieven komt, zoals bijvoorbeeld het "plastic spotten" op de bouwplaats.

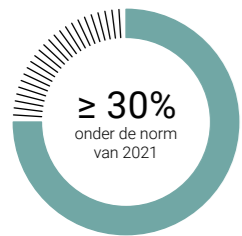
In het verlengde van het online event rondom circulariteit, dat Young Heembouw eind 2020 organiseerde, zijn groepjes Young Heembouwers op verschillende bouwplaatsen langs geweest om samen met de projectteams te brainstormen over de mogelijkheden tot plasticreductie. In ons strategisch plan tot 2024 is onze doelstelling vastgelegd, het plastic afval op de bouw met tenminste 30% te reduceren.

### Duurzaamheid

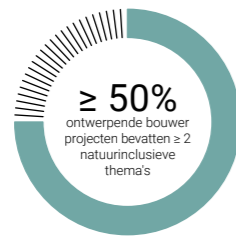
"We zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet, en zijn oprecht gedreven het beter te doen". Op het gebied van duurzaamheid maken we met het strategisch plan van 2022-2024 een volgende stap. In het vorige plan richtten we ons vooral op de verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering, en zetten we in op vermindering van de CO<sub>2</sub> uitstoot van ons wagenpark en onze eigen kantoren met tenminste 25% ten opzichte van 2018. Deze doelstellingen zijn ruimschoots gehaald. Zie pagina 58.

We zijn trots dat onze actieve inzet op het verminderen van onze milieu-impact, in de markt wordt gezien. In september 2021 kregen we de Groene Pluim uit handen van wethouder Adank van Breda. De Groene Pluim is een stimuleringsprijs voor organisaties die zich op positieve wijze onderscheiden op het gebied van duurzaam ondernemen. Uit het juryrapport "Heembouw werkt met partnerschappen en realiseert als ontwerpende bouwer volledig duurzame, ecologisch verantwoorde bedrijfsruimten die internationaal worden (h)erkend." Deze prijs is een mooie stimulans om verder te gaan op de ingeslagen weg.

In het nieuwe strategisch plan zetten we actief in op de reductie van de milieubelasting van onze bouwactiviteiten en projecten. De lat, die we daarbij leggen is hoog en gaat verder dan de wettelijke kaders. Hier kunnen we de meeste impact maken, met als uitgangspunt dat een Heembouw gebouw een duurzaam en gezond gebouw is, met een positief effect op de leefomgeving.



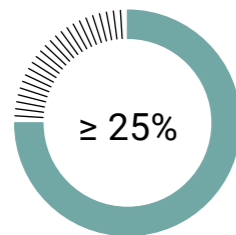
MilieuPrestatie Gebouwen (MPG)



Natuurinclusief ontwerpen en bouwen



Reductie plastic afval op de bouwplaats



Verhoging inzet emissie-arm materiaal



Biodiverse daktuin DC Virgo Aalsmeer.



van duurzame materialen. Als ontwerpende bouwer kunnen we al vroeg in de ontwerpfase de eerste MPG-berekening maken en daar actief op sturen gedurende de verdere ontwerp- en uitvoeringsfase.

Natuurinclusief ontwerpen en bouwen, raakt het meest aan onze visie: Plekken creëren waar mensen willen zijn. In alle ontwerpende bouw projecten werken we samen met ecologen en landschapsarchitecten en integreren we het ecologisch advies in onze projecten. Ook op de bouwplaatsen werken we actief aan een lagere milieu-impact. Samen met onze partners en leveranciers zoeken we actief naar mogelijkheden om de reststroom van plastic afval te verminderen. Door samen op de eigen projecten te bekijken wat er mogelijk is en het gewoon te doen, worden mooie resultaten bereikt. Met onze eigen zonnepanelensets op de bouwkeet wekken we zelf energie op, en werken zo aan energiebesparing. Elke bouwplaats is tevens voorzien van elektrische laadpalen en bovendien zetten we bewust in op de inzet van emissie arm materieel, zoals emissievrije mobiele werktuigen en elektrische voertuigen.

## Financieel beleid en risicobeheer

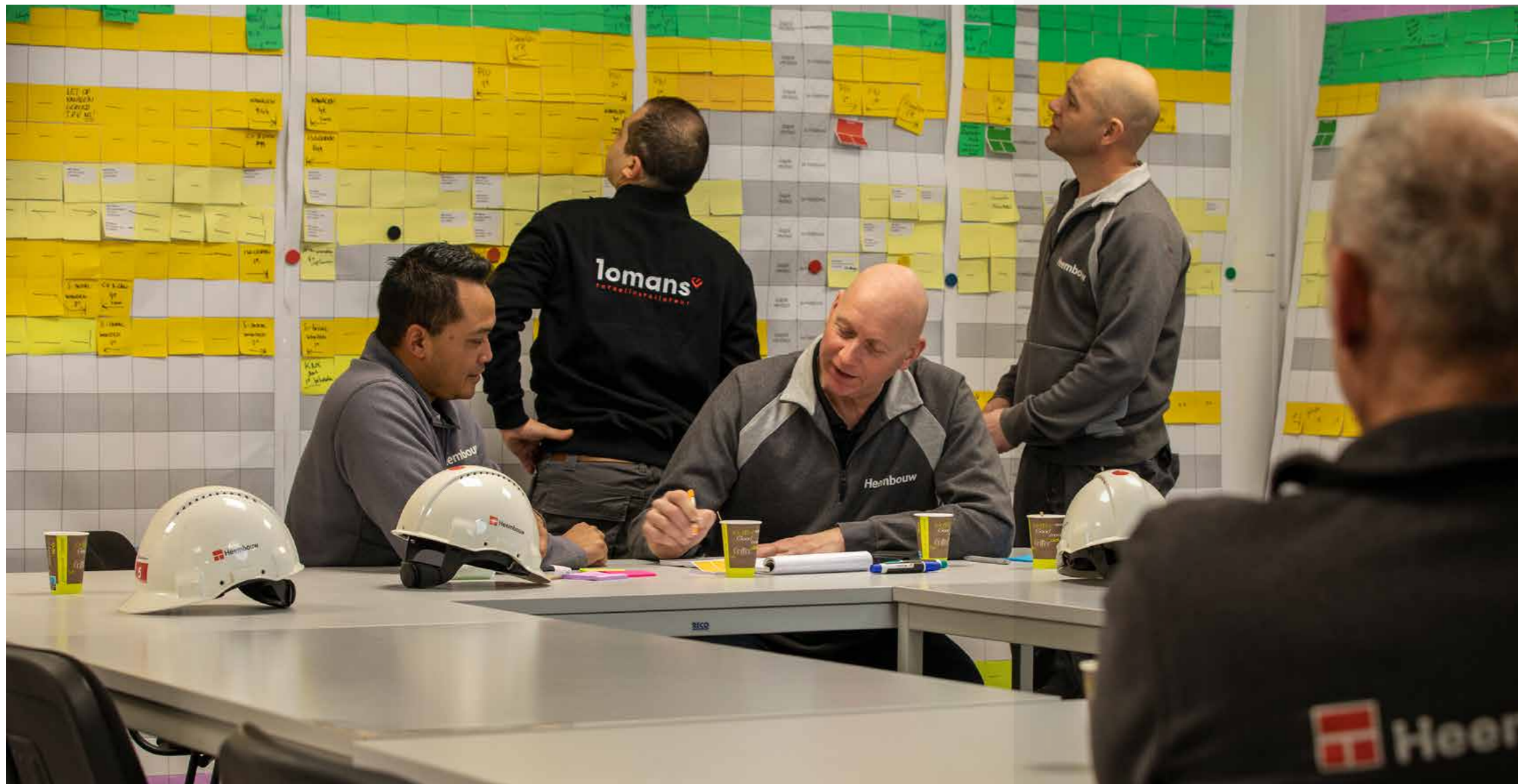
### Covid-19

Covid-19 houdt Nederland, maar ook de rest van de wereld nog steeds flink bezig. Er zijn de afgelopen twee jaar diverse maatregelen getroffen door de overheid om ondernemend Nederland zo goed mogelijk overeind te houden. En mogelijk zijn er ook nog aanvullende maatregelen nodig voor enkele branches. Tot dusver is het bouwen in Nederland onverminderd doorgegaan, maar het blijven nog steeds, enigszins onzekere tijden. Zoals gezegd is de bouw tot dusver aardig buiten schot gebleven en heeft ook Heembouw de projecten goeddeels kunnen produceren volgens planning. De toekomstige projecten lijken, zoals het zich nu laat aanzien, geen (verdere) vertraging meer op te lopen door de effecten van Covid-19.

Heembouw staat er (nog steeds) financieel goed voor. De rentabiliteitspositie en solvabiliteitspositie zijn (nog) verder verstevigd ten opzichte van 2020, en onze liquiditeitspositie ziet er gezond uit. De coronacrisis heeft o.a. ook het inzicht gegeven, dat het hebben van een goede positie op dit gebied belangrijk is. Het continue aandacht hebben voor het adequaat managen van ons werkkapitaal en het optimaliseren van onze kredietstructuur blijft dan ook van groot belang.

### Toelichting missiedoelen duurzaamheid

In elke fase van een bouwproject zijn er mogelijkheden om de milieu-impact te verlagen. Omdat wij als ontwerpende bouwer vanaf de ontwikkel- en ontwerpfase tot en met de uitvoering en onderhoud op onze projecten betrokken zijn, kan iedereen actief zijn of haar bijdrage leveren. We zetten actief in op verlaging van de MPG-norm (MilieuPrestatieGebouwen) met tenminste 30% voor al onze projecten. De MPG geeft aan wat de milieubelasting is van de materialen die in een gebouw worden toegepast en is verplicht bij elke aanvraag van een omgevingsvergunning. Voor woningen is de norm 0,8, voor kantoren 1,0. De norm van 1,0 hanteert Heembouw ook voor bedrijfsruimten. We werken nauw samen met onze leveranciers en partners aan de inzet en ontwikkeling



## Algemeen

Het financieel beleid van Heembouw is er (onveranderd) op gericht, met een verantwoord risico, een goed rendement op onze projecten te realiseren. De essentie van het risicomanagement binnen Heembouw is tweeledig. Enerzijds moeten vermijdbare onnodige risico's worden voorkomen door de juiste structuren aan te brengen. En anderzijds door een constante dialoog met elkaar te voeren, zodat weloverwogen keuzes gemaakt kunnen worden. Verantwoord risicobeheer blijft dan ook zeer belangrijk, als het gaat om de realisatie van onze operationele en financiële doelstellingen.

Onze interne risicobeheersings- en (ISO) kwaliteitssystemen worden voortdurend getoetst en daar waar nodig verder geoptimaliseerd, als onderdeel van onze bedrijfsbrede projectaudits. De beheersing van

projectrisico's, tijdens het gehele proces, blijft hierin een zeer belangrijk uitgangspunt. Wij handhaven ons beleid, om financiële risico's ten aanzien van rente en debiteuren niet af te dekken met financiële instrumenten.

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

## Risicoparagraaf

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



## De leveranciers/partners van Heembouw (blijven) een belangrijke rol spelen in de verkoop- en realisatiefase van onze projecten.

Met de uitbraak van Covid-19 zijn er zowel bij opdrachtgevers, als bij Heembouw vragen opgekomen met betrekking tot de voortgang van de uitvoering van de lopende bouwprojecten en de mogelijke risico's van het aangaan van nieuwe contracten. Heembouw is ook in deze periode de dialoog aangegaan met haar opdrachtgevers, om de mogelijke effecten, zoals eventuele vertragingen, aanpassingen in het proces, etc. als gevolg van Covid-19 met elkaar te bespreken. Dit zijn zeer constructieve

gesprekken geweest, met als uitkomst, dat uiteindelijk al voorziene werken, met startdatum in 2021, al dan niet met vertraging, zijn opgestart. De impact van Covid-19 is dan ook voor Heembouw te overzien gebleven.

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

Er bestaat nog altijd onzekerheid omtrent het stikstof dossier; een mogelijk risico voor de langere termijn. Met de vaststelling van de nieuwe Wet stikstofreductie en natuurverbetering per 1 juli 2021 en de gedeeltelijke vrijstelling van de natuurvergunningplicht voor het aspect stikstof voor activiteiten van de bouwsector, zijn bij het vaststellen van de jaarrekening de gevolgen van de stikstofproblematiek op onze projecten te overzien.

Gezien de bewegelijke markt en sterk stijgende inflatie is er nog steeds de mogelijkheid van aanzienlijke prijsfluctuaties op de inkoop. Dit blijft, ondanks de ongebruikelijk hoge stijgingen in 2021, een regulier bedrijfsrisico voor Heembouw. De leveranciers/partners van Heembouw (blijven) een belangrijke rol spelen in de verkoop- en realisatiefase van onze projecten. Heembouw werkt actief samen met strategische partners en heeft meerdere raamovereenkomsten, waarin alle project overstijgende afspraken zijn vastgelegd, waaronder het ondervangen van eventuele grote prijsstijgingen. Door optimaal samen te werken met onze strategische partners, is Heembouw beter in staat om onderscheidend te zijn. Desondanks zijn er in 2021 toch meerdere projecten geweest, waar prijsstijgingen hebben geleid tot lagere marges. Onze risicobereidheid in dit risico, wordt als medium ingeschat. Het huidige risicoprofiel van dit risico sluit aan bij het gewenste risicoprofiel.

Heembouw wordt steeds meer een data gedreven onderneming en de huidige tijdsgeest wordt ook wel het "informatietijdperk" genoemd. Het is van belang, dat afspraken rondom het (commercieel) gebruik van data tijdens, maar ook met name na beëindiging van de contractperiode, goed worden vastgelegd met onze data leveranciers en onze klanten. Ook informatiebeveiliging blijft een continue proces, waarbij het essentieel is de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van onze (informatie)systemen te kunnen blijven garanderen. Deze zijn wezenlijk voor de voortgang van

onze gehele procesgang. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als laag ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit hierbij aan.

Heembouw heeft strikte procedures om de kredietwaardigheid van haar (mogelijke) opdrachtgevers en leveranciers te bepalen. Deze procedures worden jaarlijks opnieuw beoordeeld en waar nodig herijkt. Ter beheersing van dit kredietrisico wordt (mede) gebruik gemaakt van erkende (financiële) instellingen, die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Daarnaast voert Heembouw ook zelf uitgebreide kredietwaardigheidschecks uit, om mogelijke (financiële) risico's te mitigeren. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als medium ingeschat. Het huidige risicoprofiel sluit in ieder geval aan bij het gewenste risicoprofiel.

Heembouw beschikt niet over voorraden gereed product en grote grondposities, zoals de geconsolideerde balans over 2021 ook uitwijst. Op het gebied van grondposities en voorraad gereed product heeft Heembouw daardoor momenteel (nog steeds) een laag risicoprofiel. De risico's hiervan worden maandelijks in kaart gebracht en gemonitord. Bij de waardering van grondposities en voorraden gereed product is er desalniettemin altijd een reëel risico aanwezig, dat deze waardering lager uit kan vallen. De financiële impact op dit risico is en blijft overzichtelijk en goed beheersbaar. Onze risicobereidheid in dit risico wordt als mildend ingeschat en het huidige risicoprofiel sluit daarop aan.

## Maatschappelijk betrokken ondernemen

### Heembouw en de maatschappij

Plekken creëren waar mensen willen zijn, dat willen we ook voor mensen, voor wie dat niet vanzelfsprekend is. Zorgzaamheid, betrokkenheid en omkijken naar elkaar en naar anderen, zijn onderdeel van onze bedrijfscultuur als familiebedrijf. Met de 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. Heembouw draagt bij aan het kapitaal van de stichting. De geldstroom, die hieruit voortvloeit, zal voor goede doelen worden ingezet. Een substantieel deel van het kapitaal waarover de stichting op deze manier beschikt, is beschikbaar voor organisaties en initiatieven, waarbij onze eigen collega's actief betrokken zijn. De goede doelen die via onze collega's zijn gesteund door de Stichting Heembouw | familie Van Berkel, zijn de Stichting Droomdag, Terre des Hommes en het MS Fonds. Daarnaast bieden we ook ten behoeve van persoonlijke groei, onze mensen de ruimte en gelegenheid om zich actief in te zetten voor maatschappelijke initiatieven. Daarmee maken we met elkaar de wereld een beetje beter.



Een substantieel deel van het kapitaal van de Stichting Heembouw | familie Van Berkel is beschikbaar voor organisaties en initiatieven waarbij onze eigen collega's actief betrokken zijn.



### Zorgzaamheid, betrokkenheid en omkijken naar elkaar en naar anderen, zijn onderdeel van onze bedrijfscultuur als familiebedrijf.

## Human Resources

In juni 2021 riep onderzoeksbureau Effectory, Heembouw uit tot beste werkgever in de bouw én van Nederland. Het World-class Workplace (of ook wel het Beste Werkgevers-) label wordt toegekend aan organisaties, die op werkgeverschap en employee Net Promotor Score (eNPS) boven de benchmark van een bepaald land of de wereldwijde benchmark scoren. Heembouw scoort met een 8,5 ruim boven de benchmark van Nederland, die op 7,3 ligt, en laat hiermee zien, een eersteklas werkgever te zijn, met extreem tevreden en bevlogen medewerkers. We zien dit als een belangrijke erkenning voor onze teamspirit en betrokkenheid. Voor ons is dit een teamprestatie van de hele organisatie.

De titel Beste Werkgever komt ook terug in onze Employer Branding campagne 'Op m'n Plek'. Hierin staan onze eigen collega's centraal, die in tekst en beeld vertellen, waarom zij zo op hun plek zitten bij Heembouw. Ondanks de overspannen arbeidsmarkt, zijn we er in geslaagd om weer een groot aantal nieuwe collega's aan ons te binden. Een goede mix van jong en ervaren talent. Nieuw in het recruitmentteam is een junior recruiter. Haar focus ligt op het aantrekken van jong talent. Daarvoor worden de bestaande contacten met hogescholen en universiteiten geïntensiveerd en wordt er ingezet op meer zichtbaarheid van Heembouw, in de vorm van aanwezigheid van open dagen en gastdocentschap. Verder bieden we actief maatschappelijk relevante stage- en afstudeeropdrachten aan.

Daarnaast blijven we inzetten op de ontwikkeling van onze mensen en het benutten van de potentie van bestaand talent, onder andere met ons talentontwikkelprogramma, een intensief persoonlijk leertraject voor dat deelnemers uitdaagt in hun dagelijks werk hun capaciteiten optimaal te benutten. Zo wordt op een natuurlijke manier gewerkt aan

zelfontwikkeling, het managementpotentieel en de cultuurdragers voor de toekomst. Komend jaar wordt het bestaande studiehuis doorontwikkeld naar een modern platform waar op basis van behoeften, ontwikkel- en leermogelijkheden voor medewerkers wordt aangeboden.

Vitaliteit is een belangrijk aandachtspunt, zeker in deze tijd. Het Winterfit programma, waarmee we in 2020 zijn gestart, is een terugkerende activiteit. Dit richt zich niet alleen op het stimuleren van bewegen, bijvoorbeeld via de 'ommetjes-app', maar biedt ook lezingen en workshops op het gebied van mentale weerbaarheid en veerkracht. We zien dat veel collega's daar gebruik van maken.

## Integriteit

Integriteit en integer handelen is een belangrijk thema. Onze gedragsnormen zijn vastgelegd in een bedrijfscode, die tot en met 31-12-2021 was geregistreerd bij de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (nummer 04-01-0032). Deze is afgestemd op de gedragscode, zoals

ontwikkeld door het Algemeen Verbond Bouwbedrijf (AVBB). Onze gedragscode is voor alle medewerkers leidend. In de gesprekken met nieuwe medewerkers wordt hierbij stil gestaan en wordt de intentie van de code toegelicht, gekoppeld aan de uitleg over de "mores" van het bedrijf.

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

De directies van de klantgroepen bieden elk jaar hun verantwoordingsbrieven aan, die met de financieel directeur worden besproken.

## Veiligheid, gezondheid en kwaliteit

Bouwen kent risico's, die we met elkaar goed moeten onderkennen. Veilig werken gaat boven alles en is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid. Wie op onze bouwplaatsen komt werken, krijgt te maken met de Bouwplaats Check-in. Een online systeem waarmee op een gebruiksvriendelijke manier de identiteit, de arbeidsrelatie en de toegang van arbeidskrachten op de bouwplaats worden geregistreerd én gecontroleerd. In het verlengde hiervan maken we gebruik van de Safety Check-in, waarmee de veiligheidsinstructies en projectintroductie online in meerdere talen worden aangeboden. Met ons eigen meertalige filmpje, gekoppeld met een aantal vragen over veiligheid, wordt dit extra ondersteund. Hieraan zijn ook corona maatregelen op de bouw toegevoegd. We zien dat de richtlijnen goed gevolgd worden en op incidentele besmettingen na, zijn er geen grote uitbraken van corona op onze bouwplaatsen voorgekomen. Datzelfde geldt overigens ook voor onze kantoren. Het totale verzuimcijfer over 2021 kwam uit op 3,0% (in 2020 3,6%).



Eerste paal voor nieuwe huisvesting familiebedrijf CROP.

Bij Heembouw werken we volgens de Lean filosofie. Een belangrijk principe van Lean is het werken volgens gestandaardiseerde processen. Dit vormt de basis voor continu verbeteren en zorgt voor efficiency en kwaliteit. Ons Kwaliteit Informatie Systeem (KIS) is een belangrijke bron voor deze standaarden. Het KIS is hét systeem, waar onze collega's de workflow, processen, sjablonen, handleidingen en werkinstructies voor alle Heembouw-activiteiten kunnen terugvinden.

Heembouw is ISO9001 | ISO 14001 | VCA\*\* | FSC en PEFC gecertificeerd. Alle vereisten van deze certificeringen zijn in ons Kwaliteitssysteem opgenomen en geïntegreerd in onze eigen standaarden.



We kijken met veel vertrouwen naar de toekomst. We hebben een sterk team, een sterk netwerk en een sterke visie.

## Toekomst

De pandemie is nog niet voorbij, en hoewel het niet helemaal went, leren we langzaam maar zeker met de aanwezigheid van het virus te leven, met alle beperkingen en uitdagingen. Dat geldt voor ons, en ook voor onze klanten en partners. De aanpassingen in de werkwijze, die we aanvankelijk noodgedwongen hebben gedaan, zijn onderdeel geworden van ons beleid. Het tijdelijke van de situatie hebben we achter ons gelaten, en het op afstand werken is een geïntegreerd onderdeel geworden van onze nieuwe manier van samenwerken. Dit geldt ook voor de digitalisering van een deel van onze contactmomenten.

Heembouw heeft een krachtige bedrijfscultuur, die zeker de afgelopen jaren zijn waarde heeft bewezen. Juist om onze sterke cultuur vast te houden en te blijven ontwikkelen, geven we cultuur elke twee jaar extra aandacht. En is het jaar 2022 voor Heembouw het jaar van de cultuur. Een mooi moment om in het kader van het Nieuwe Samenwerken, actief aan de slag te gaan met het ontwikkelen van nieuwe manieren van het overdragen van cultuur en verbinding. Verhalen vertellen wordt belangrijker en ontmoetingen zullen gericht moeten worden georganiseerd. Werken op afstand vraagt ook om ander leiderschap, iets waar we ons dan ook verder op zullen doorontwikkelen.



De conclusies uit het vorig jaar verschenen klimaatrapport van VN-klimaatpanel IPCC over de opwarming van de aarde, zijn geen verrassing en onderstrepen de noodzaak, om het echt anders te doen. In ons strategisch plan tot 2024 geven we met ambitieuze doelstellingen invulling aan onze duurzaamheidsvisie "wij zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet én zijn oprecht gedreven het beter te doen". We zetten in op verlaging van de milieubelasting van onze gebouwen en projecten. Als ontwerpende bouwer kunnen we hier ook echt het verschil maken. Technologische ontwikkelingen als parametrisch ontwerpen, helpen hierbij. We hebben met veel plezier en trots gemerkt, dat binnen de organisatie een brede intrinsieke motivatie is, om de uitdagende doelstellingen te realiseren.

We kijken met veel vertrouwen naar de toekomst. We hebben een sterk team, een sterk netwerk en een sterke visie. Onze financiële uitgangspositie is meer dan gezond en we hebben een goed gevulde portefeuille.

Ons werk is mensenwerk. Alles wat we doen draait om de mens. Als collega, als klant en als partner en als mens, die in onze gebouwen leeft en werkt. Onder lastige omstandigheden, hebben onze mensen meer dan uitstekend gepresteerd. We zijn op andere manieren met onze klanten en partners in verbinding gebleven, en hebben als dat nodig was, samen naar constructieve oplossingen en alternatieven gezocht. Dat verdient een groot compliment. We bedanken onze klanten, maar zeker ook onze partners en leveranciers voor het vertrouwen én voor de samenwerking.

**Roelofarendsveen, 10 maart 2022**

*Groepsdirectie Heembouw*

*Léon Heddes*

*Roland van Oostrom*

'1

Bedrijfshal met kantoor voor familiebedrijf  
Transport van Overveld in Etten-Leur.  
Heembouw Architecten maakte het ontwerp.

# Bedrijfsruimten

Modern en duurzaam  
warehouse voor ABInbev

“Dit wordt een  
supergaaf pand,  
een echte  
eyecatcher”

Nabuurs is een logistieke dienstverlener in fast moving consumer goods en richt zich op supply chain solutions. Belangrijk onderdeel in de bedrijfsstrategie is warehousing. Samen met Heembouw worden verschillende nieuwe warehouses ontwikkeld, waaronder een nieuwe locatie voor Nabuurs zelf en een warehouse voor ABInbev in Amsterdam Osdorp. Ard Nabuurs, zoon van de oprichter van dit familiebedrijf en directeur New Developments, vertelt over de samenwerking met Heembouw en de kracht van de ontwerpende bouwer. Met het project voor brouwerijketen ABInbev als rode draad.

“Als Nabuurs kijken we naar het optimale concept voor onze klanten, langs drie pijlers: transport en distributie; co-packing en warehousing. Wij zijn al sinds 2009 partner van ABInbev in Nederland. Buiten de randstad hebben we al goede warehouses voor ABInbev, in Amsterdam nog niet. En daar gaan we nu met Heembouw een super modern pand ontwikkelen, passend bij de groei ambities van ABInbev.”

### Ontwerp met veel uitstraling en een hoge kwaliteit

Ard Nabuurs is vooral enthousiast over het ontwerp van Heembouw Architecten. “Eén van de voordelen van werken met Heembouw is de brede kennis en ervaring die er zit. Met eigen architecten, die ook echt heel goed zijn. Al in de ontwerpfase is een goede aansluiting bij de eisen

die de gemeente stelt, bijvoorbeeld op gebied van duurzaamheid. Daarin wordt samengewerkt met landschapsarchitecten. Met als resultaat een ontwerp met veel uitstraling en hoge kwaliteit. Een plek waar je wilt zijn, dat vinden wij ook belangrijk. Geen blokkendoos, maar een super gaaf pand, een echte eyecatcher.”

Als ontwerpende bouwer is Heembouw van ontwikkeling en ontwerp tot en met uitvoering en nazorg betrokken. Een aanpak die aanspreekt. Ard Nabuurs: “Het hele team neemt verantwoordelijkheid, heeft verstand van zaken en is super betrokken. Je merkt dat iedereen het naar zijn zin heeft. Dat is ook hoe we bij Nabuurs werken, wij zijn ook een positief bedrijf met een enorme drive en blik op de toekomst. Dat ervaar ik ook bij Heembouw.”



↓  
“Het hele team neemt verantwoordelijkheid, heeft verstand van zaken en is super betrokken.”  
Ard Nabuurs, directeur New Developments Nabuurs



“Eén van de voordelen van werken met Heembouw is de brede kennis en ervaring die er zit. Met eigen architecten, die ook echt heel goed zijn.”

Ard Nabuurs, directeur New Developments Nabuurs



Warehouse ABInbev, ontworpen door Heembouw Architecten.





## Kengetallen

	2021	2020	2019	2018
<b>Omzet (x € 1 miljoen)</b>				
Netto omzet	228,2	206,4	217,9	181,4
<b>Resultaat (x € 1.000)</b>				
Resultaat voor belasting	24.549	20.015	17.450	9.444
Resultaat na belasting	18.516	15.010	13.035	7.261
<b>Resultaat in percentage van de omzet</b>				
Resultaat voor belasting	10,8%	9,7%	8,0%	5,2%
<b>Balansverhoudingen</b>				
Current ratio	1,6	1,6	1,5	1,4
Solvabiliteit	45,2%	42,5%	42,5%	43,0%
Rendement eigen vermogen (na bel.)	53,3%	47,3%	43,9%	27,3%
<b>Personeel</b>				
Aantal personeelsleden per 31/12	286	266	277	272
Aantal personeelsleden in FTE's per 31/12	270	251	261	256
Ziekteverzuim	3,0%	3,6%	2,9%	4,0%
Personeelsverloop	5,9%	11,4%	9,3%	9,7%
<b>Productiviteit (x € 1.000)</b>				
Omzet per gem. aantal fte	878	801	842	729
<b>Gedrag</b>				
Gemiddeld klantcijfer	8,7	8,6	8,3	8,3
NPS score	+72	+62	+38	+68
Medewerkersbetrokkenheid	9,0	8,9	8,3	8,4
Medewerkersbevlogenheid	8,2	8,1	7,9	8,2

# Bericht namens de Raad van Commissarissen over 2021

**Hierbij bieden wij het jaarverslag 2021 van Heembouw Holding BV aan. De jaarrekening is opgesteld door de directie, gecontroleerd door BDO Accountants en door hen voorzien van een goedkeurende verklaring.**

De Raad van Commissarissen (RvC) adviseert de aandeelhouders de jaarrekening vast te stellen conform de huidige opstelling en adviseert tevens het dividend voorstel over te nemen. Daarnaast adviseren wij de aandeelhouders om décharge te verlenen aan de directie voor het gevoerde beleid en aan de RvC voor het gehouden toezicht gedurende het boekjaar 2021.

## Verslag over 2021

In dit tweede jaar heeft de vennootschap, evenals in 2020, wederom uitstekend gepresteerd. De resultaten in het ambitieuze business plan tot 2022 zijn niet alleen behaald, maar zelfs overschreden. Daarbij is de klantgroep Wonen qua rendement inmiddels de evenknie geworden van de klantgroep Bedrijfsruimten. Vermeldenswaardig daarbij zijn de prestaties van de renovatie- en onderhoudsdivisie binnen de klantgroep Wonen, welke veel waardering oogsten door hun wijze van werken bij opdrachtgevers, maar ook bij bewoners. Daarnaast is de algemene klanttevredenheid verder gestegen en heeft de hoge betrokkenheid van de Heembouwers zelfs geleid tot de benoeming tot "beste werkgever van Nederland".

De Raad heeft in 2021 zeven keer vergaderd met het bestuur, deels via teams. Ook is er één onderling overleg geweest waarin o.a. een zelf evaluatie binnen de Raad is besproken. Hoewel er ook dit jaar door corona helaas geen werkbezoek heeft plaats gevonden, is voor een van de vergaderingen het nieuwe pand in Berkel Rodenrijs als locatie gekozen. Dit werd gecombineerd met een uitgebreide rondleiding in dit duurzaam en circulair ontworpen kantoor. Voor dit kantoor, eigendom



*Centraal distributiecentrum LKQ Fource in Berkel en Rodenrijs. Bijnaam "The Bridge" verwijst naar de eyecatcher van dit spectaculaire ontwerp van Heembouw Architecten, de brug naar de centrale hal op de eerste verdieping.*

van Heevas BV, is destijds als wereldprimeur recycled beton voor de fundering gebruikt. Inmiddels wordt deze methode in meerdere projecten toegepast. Dit is dan ook een mooi voorbeeld van de innovatieve insteek van Heembouw om nieuwe zinvolle technieken toe te durven passen.

Naast toezicht en strategie heeft de Raad zich uitgebreid laten voorlichten over de stand van zaken ten aanzien van parametrisch, klimaatadaptief en natuurinclusief ontwerpen en bouwen in de onderneming. Zij stelt vast dat deze onderwerpen niet alleen de volle aandacht hebben, maar dat Heembouw zich ook, middels onder andere haar architecten, in de kopgroep bevindt van de branche qua kennis en toepassingen op deze gebieden. Dit is belangrijk om daarmee aantrekkelijker alternatieven te bieden tegenover de begrijpelijke maatschappelijke kritiek op onder andere de zogenoemde "verdozing" van Nederland. Ook speelt Heembouw in op het gebruik van hernieuwbare en herbruikbare materialen, verlaging van haar

eigen CO<sub>2</sub> emissie, energiezuinigheid, en innovatieve digitale technieken. Op al deze gebieden, wordt in de nieuwe business plan periode aan verdere uitbreiding en vergroting van het kennis niveau gewerkt.

De heer Van Berkel, grootaandeelhouder en oprichter van Heembouw, heeft in nauw overleg met de Raad en zijn adviseurs, in een visie document vastgelegd wat de richtlijnen zijn, waarlangs hij graag ook in de verdere toekomst de ontwikkeling van Heembouw ziet. Dit visie document fungeert als de "legacy" van de heer Van Berkel, waaraan huidige en toekomstige bestuurders hun besluiten zullen toetsen. Daarmee wordt de continuïteit van Heembouw in zijn huidige vorm verder ondersteund.

In dit verslagjaar is een vaste financieringsovereenkomst van Heembouw met de Stichting Heembouw | familie Van Berkel vastgelegd. Deze stichting ondersteunt goede doelen op het gebied van onderwijs, zorg, cultuur, natuur & duurzaamheid en ontwikkelingssamenwerking in binnen- en buitenland.

Tot slot wil de Raad naar de directie en alle medewerkers van Heembouw haar grote waardering uitdrukken voor niet alleen de mooie resultaten, maar eveneens voor de wijze waarop deze bereikt worden, namelijk door volle aandacht voor klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid en vakmanschap. Ook bedanken wij alle klanten, leveranciers en adviseurs voor de goede samenwerking. Wij wensen u allen veel succes met de uitvoering van het nieuwe businessplan, hopelijk in een corona vrije omgeving.

**Roelofarendsveen, 10 maart 2022**

*Jaap Blokhuis  
Marlon Huysmans  
Peter Lammertink  
Gerrit Witzel (voorzitter)*



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

**L.J. (Léon) Heddes (1964), voorzitter  
Algemeen directeur Heembouw Holding**

*Nederlandse nationaliteit*

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

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Lid Raad van Commissarissen Zorggroep De Laren | Penningmeester Raad van Toezicht Stichting Archis.

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

*Nederlandse nationaliteit*

Benoemd tot lid van de Holdingdirectie in 2013. Werkzaam bij Heembouw Groep sinds 2009. Heeft finance & control, human resources, IT, legal en facilities als specifieke aandachtspunten.

**Belangrijkste nevenfunctie:**

Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro.

**Ir. G.A. (Gerrit) Witzel (1951) voorzitter**

*Nederlandse nationaliteit*

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

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Voorzitter Raad van Advies G. Wijma & Zn N.V. Kampen | Bestuurslid Robert F.W. Bruinsma stichting.

**Drs. J.G. (Jaap) Blokhuis (1958)**

*Nederlandse nationaliteit*

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

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Voorzitter Raad van Commissarissen Vesteda | Advisor Egeria Real Estate | Lid van Raad van Commissarissen Vastned | Lid Raad van Commissarissen Van Losser Installatiegroep (per 01-02-2022).

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

*Nederlandse nationaliteit*

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

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Lid Raad van Toezicht Stichting Meander-Prokino | Voorzitter Stichting Made Up North.

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

*Nederlandse nationaliteit*

Benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Heembouw Holding in 2020 | Voormalig Algemeen directeur Heembouw Holding B.V. (1 januari 1997-1 januari 2020).

**Belangrijkste nevenfuncties:**

Bestuurder Heembouw Beheer | Bestuurder Stichting Administratiekantoor Mahegro | Lid Raad van Bestuur Gijbels Construct (per 01-07-2021) | Lid Raad van Advies Ploeg Kozijnen (per 01-01-2022).



V.l.n.r. Jaap Blokhuis, Gerrit Witzel (voorzitter), Marlon Huysmans en Peter Lammertink.

'3



# Menselijk kapitaal

# Een jaar vol trots!

**In 2021 hebben we veel moois over werken bij Heembouw met de buitenwereld kunnen delen. Te beginnen met het feit dat wij zijn uitgeroepen zijn tot Beste Werkgever van Nederland. Dat maakte Effectory in mei 2021 bekend, op basis van een grootschalig onderzoek naar goed werkgeverschap. Met heel veel trots hebben we dit intern en extern gedeeld.**

Ook is in 2021 onze arbeidsmarktcampagne "Op m'n Plek" ontwikkeld en gelanceerd; met onder andere verhalen en bijpassende beelden van collega's, die vertellen en uitstralen waarom zij op hun plek zitten bij Heembouw. Een campagne, die ervoor zorgt dat Heembouw niet alleen nieuwe medewerkers aantrekt. Maar deze actie ook intern een positieve impact geeft, en de betrokkenheid en bevoegenheid van collega's vergroot.

De instroom van nieuwe collega's was hoog en de uitstroom relatief laag. Een 'bewijs' in deze overspannen arbeidsmarkt dat mensen ook echt op hun plek zitten bij Heembouw. Kortom, we kijken terug op een heel fijn 2021 met veel waardering voor alle Heembouwers.

## Beste Werkgever van Nederland!

De erkenning voor Beste Werkgever maakt ons ontzettend trots. Juist omdat deze prijs gebaseerd is op de mening van onze eigen mensen. De respons op ons medewerkersonderzoek is altijd ontzettend hoog (96%), zodat we ook echt weten dat hier namens alle Heembouwers wordt gesproken. Want in het onderzoek beoordeelden ruim 1 miljoen medewerkers hun werkgever. De titel "Beste Werkgever" (door Effectory World-class Workplace genoemd) wordt toegekend aan de organisatie die op werkgeverschap en employee Net Promotor Score (eNPS) het beste scoort. Heembouw scoort met een 8,5 ruim boven de benchmark van Nederland, die op 7,3 ligt, en laat hiermee zien een eersteklas werkgever te zijn met extreem tevreden en bevoegen medewerkers.

We hebben gezien dat deze titel ook heeft geleid tot meer sollicitaties. Meerdere sollicitanten hebben aangegeven dat ze het bericht hebben gezien en dat dit een (extra) trigger was om te reageren. Effectory heeft ook een filmpje over Heembouw gemaakt dat veel gedeeld is op de sociale netwerken. Daarnaast hebben we op meerdere manieren de Beste Werkgever-award terug laten komen in onze communicatie, zoals banners op de bouwplaats en stickers op onze bedrijfsbussen.



De erkenning voor Beste Werkgever maakt ons ontzettend trots. Juist omdat deze prijs gebaseerd is op de mening van onze eigen mensen.



## Onze cultuur

Eén van de redenen dat we Beste Werkgever zijn geworden, is onze cultuur. Ondanks dat we weer regelmatig volledig op afstand hebben moeten werken, hebben we gemerkt dat de onderlinge verbinding sterk is gebleven. Dat er een enorme betrokkenheid was/is om het werk voor klanten door te laten gaan. Iedereen heeft het beste van zichzelf gegeven. De ambitie die in Heembouw zit, is ook in dit jaar onverminderd getoond. In 2022 hebben we weer een 'cultuurjaar' met als belangrijke thema's 'elkaar ontmoeten' en 'delen van verhalen'. We gaan er vanuit dat we dan weer regelmatig gezamenlijke momenten hebben om elkaar te zien en te ontmoeten.



## Campagne Op m'n Plek

Heembouw is dus uitgeroepen tot Beste Werkgever van 2021. Maar wat zorgt er nu voor dat werknemers bij Heembouw zo goed op hun plek zitten? Dat kan niemand beter vertellen dan onze eigen collega's. Zij spelen dan ook de hoofdrol in een nieuwe arbeidsmarktcampagne, die onder de titel "Op m'n Plek" van start is gegaan.

De titel van de campagne verwijst naar de visie van Heembouw: 'Wij creëren plekken waar mensen willen zijn'. Om plekken te kunnen creëren voor onze klanten, moeten we ook zelf een plek zijn, waar mensen graag zijn. In de campagne dragen we dat uit in echte, authentieke verhalen en video's met onze eigen collega's, die vertellen wat het werken bij Heembouw zo leuk maakt.



**Om plekken te kunnen creëren voor onze klanten, moeten we ook zelf een plek zijn, waar mensen graag zijn.**

Op onze nieuwe "Werkenbij"-website is de campagne prominent aanwezig. Doordat de werkenbij website geïntegreerd is in de algemene Heembouw website, kunnen geïnteresseerden, sollicitanten en dus potentiële nieuwe collega's, een heel volledig beeld krijgen van Heembouw. Op de website zijn de verhalen te vinden van onze collega's. De vacatures zijn beter zichtbaar, en er is een aparte pagina gemaakt voor studenten en starters. Dat is een doelgroep waar we de komende jaren nog sterker op zullen inzetten.



## Veel nieuwe collega's

We hebben weer veel nieuwe collega's mogen verwelkomen. Na de bekendmaking van 'de Beste werkgever', hebben we dus meer sollicitanten gekregen op de diverse vacatures, die we gedurende het jaar hadden uitstaan. De arbeidsmarkt is aanhoudend krap, maar gelukkig zijn mensen nog steeds bereid om over te stappen als ze bij een goed bedrijf met fijne collega's kunnen werken.



**Om mensen een leuke en vliegende start te bieden, doorloopt iedere nieuwe medewerker een uitgebreid introductieprogramma.**

In ons recruitmentproces kijken we naar de persoon en zijn we echt op zoek naar de goede match. Om de juiste mensen aan te trekken, zijn we kritisch in de selectie. Ter ondersteuning van het proces maken we gebruik van een persoonlijkheidsvragenlijst, die we in het eerste gesprek bespreken. Op die manier krijgen we een beter beeld bij de drijfveren en kwaliteiten van iemand. In het selectieproces zijn altijd meerdere mensen betrokken; de leidinggevende, collega's en de recruiter. Op die manier leert de sollicitant de organisatie goed kennen en wij vanzelfsprekend ook de kandidaat.

Om mensen een leuke en vliegende start te bieden, doorloopt iedere nieuwe medewerker een uitgebreid introductieprogramma. Hierin leert de nieuwe Heembouwer de organisatie goed kennen door onder andere interviews te doen met diverse collega's, een online 'welkom@Heembouw' te volgen en diverse introductieworkshops te volgen. Na zo'n twee maanden vragen we de nieuwe collega om een presentatie te geven over wat hen is opgevallen aan Heembouw en welke ideeën voor verbetering er zijn. Alle introductie activiteiten zijn we ook in de corona periode blijven doen; fysiek bij elkaar als het kon, 'online' als het niet anders mogelijk was.



## Het nieuwe (samen)werken volgens Heembouw

Dat we tijdens de lockdown in 2020 ineens massaal op afstand moesten gaan werken, was voor de meeste mensen en bedrijven een enorme omslag. Maar het was ook een periode waar we veel van leerden. En die ons hielp de juiste vorm te vinden voor hybride werken. We kwamen erachter dat werken vanuit huis eigenlijk best efficiënt kan zijn, en technisch goed georganiseerd kan worden. Juist ook door de loyaliteit en gedrevenheid van collega's, past deze manier van werken bij Heembouw. Daarentegen is ook weer duidelijk geworden, dat elkaar fysiek ontmoeten ook nog steeds ontzettend belangrijk blijft.

Gaandeweg in 2021 trokken we, op basis van de eerste ervaringen en extern onderzoek, onze eerste conclusies. Allereerst: teruggaan naar het 'oude model' was geen echte optie meer. Het werken op afstand was efficiënt gebleken, we hadden aanzienlijk minder reistijd en in veel gevallen had de coronaperiode een aantal positieve effecten op de werk-privé balans van onze mensen. Helemaal vasthouden aan het 'thuiswerk-model' was echter ook geen optie. We weten dat verbinding en fysieke interactie tussen collega's cruciaal zijn voor het behoud en het verder versterken van onze krachtige cultuur. De conclusie was snel duidelijk; we willen een hybride vorm. Maar dan is nog steeds de vraag: hoe richt je dat in? We wilden geen platte discussie over: hoeveel dagen thuis, hoeveel dagen op kantoor? Voor ons was (en is) het een vraagstuk dat gaat over het collectief.



**De kern: we houden het zo simpel mogelijk, het is gebaseerd op vertrouwen en het collectieve belang gaat voor het individuele belang.**

Op zoek naar het beste model, besloten we het te gaan testen. In juni 2021 startten we daarmee, te beginnen met iedereen één dag per week naar kantoor, daarna twee dagen per week, et cetera. Na iedere fase stuurden we een korte vragenlijst naar onze collega's: hoe ervaren je de effectiviteit, je creativiteit, de verbondenheid met je collega's en de verbondenheid met Heembouw? In totaal hielden we vier enquêtes, een nulmeting en 3 fase-metingen en allemaal werden ze door veel collega's ingevuld. In de laatste vragenlijst stelden we bovendien een aantal open vragen: wat is nu je eigen beeld en behoefte, wat denk je dat goed is voor Heembouw en wat past persoonlijk het beste bij jou?



Bekijk hier  
Het nieuwe  
samenwerken  
volgens  
Heembouw.

Zo zijn we gekomen tot een eerste schets van ons nieuwe samenwerken, dat we wederom toetsten bij onze collega's en ondernemingsraad. Een paar kleine aanpassingen later stond Het nieuwe samenwerken volgens Heembouw concreet op papier. De kern: we houden het zo simpel mogelijk, het is gebaseerd op vertrouwen en het collectieve belang gaat voor het individuele belang.

## Training en ontwikkeling

Ook in 2021 hebben we weer volop geïnvesteerd in de ontwikkeling van onze eigen mensen. We vinden het belangrijk, dat iedereen zijn talenten verder kan ontwikkelen. Door blijvend te investeren in ontwikkeling en vaardigheden, halen we tenslotte het beste uit onszelf en kunnen we als organisatie één ieders potentieel benutten en ons blijven verbeteren. Zo hebben we diverse trainingen op het gebied van coaching, communicatie en inhoudelijke thema's. Ook hebben we teamontwikkeling voor (project) teams om de verbinding te zoeken met onze collega's, leveranciers, onze omgeving en onze klanten.

We hebben diverse trainingen georganiseerd en ook op persoonlijk niveau hebben we veel mensen een traject kunnen aanbieden. Het blijven bieden van kansen om je te ontwikkelen, blijft een belangrijk onderdeel van ons HR beleid; of dat nu in de breedte, diepte of hoogte is.



Senior Projectleider Daan Fredriks zit al zestien jaar op zijn plek bij Heembouw. Door letterlijk zijn vinger op te steken en zijn ambities te delen, heeft hij hier de kans gekregen om deze waar te maken. Zie in deze video waarom Daan zo op zijn plek zit bij Heembouw.

Een programma dat veel impact heeft op de deelnemers en daarmee op de organisatie, is het Talentontwikkelprogramma. Met het programma doet Heembouw een appel op deelnemers om je als cultuurdrager van Heembouw en op leiderschap verder te ontwikkelen. Het is een traject van 1,5 jaar waarin deelnemers zich verder ontwikkelen op gebied van (persoonlijk en verbindend) leiderschap, cultuur, visie en strategie. Door het stellen van leerdoelen, volgen van trainingen, reflectiemomenten met elkaar en coaches, ontwikkelen ze zich sterk. Het achterliggende doel van het programma is dat we een groot deel van de sleutelposities, voor nu en de toekomst, graag willen invullen, vanuit de doorstroom van eigen mensen. Met het programma werken de deelnemers zowel aan hun eigen ontwikkeling, als aan de ontwikkeling van Heembouw. In 2021 is de tweede groep deelnemers aan dit programma gestart en zijn de voorbereidingen getroffen voor de start van de derde groep.



**Door blijvend te investeren in ontwikkeling en vaardigheden, halen we tenslotte het beste uit onszelf en kunnen we als organisatie één ieders potentieel benutten en ons blijven verbeteren.**

## Winterfit programma

In 2021 hebben we een Winterfit programma uitgevoerd, waarin we een steuntje in de rug hebben geboden aan onze mensen op mentaal of fysiek gebied. Dit hebben we gedaan door het organiseren van webinars met inspirerende sprekers, het aanbieden van (online) yoga, meditatie en crossfit (het laatste door een eigen collega gegeven) en het stimuleren van het maken van minimaal één wandeling per dag. Elke dag een wandeling maken is immers belangrijk voor de fysieke en mentale gezondheid. Aan de diverse onderdelen van het Winterfit-programma is door veel collega's actief meegedaan, iets wat we vanzelfsprekend enorm toejuichen en een basis legt voor een nieuw winterfit-programma in 2022.

# Personeelsbezetting, instroom en verloop

Eind 2021 waren er 286 medewerkers bij Heembouw in dienst. In dit jaar zijn er 40 nieuwe medewerkers (in vaste dienst) gestart, daarnaast is er via zogenaamde deta/vast constructies een verbintenis aangegaan met nieuwe medewerkers (met als doel dat zij een contract krijgen bij Heembouw). De uitstroom is ruim 5% lager dan vorig jaar (11,4%), namelijk 5,9%. We zijn blij dat de uitstroom laag is. De redenen van uitdiensttreding waren divers (pensioen, loopbaantrap elders, gestuurde uitstroom). In totaal hebben zestien medewerkers onze organisatie verlaten.

Aantallen	Klantgroepen	Heembouw Architecten Heembouw Holding	Heembouw Groep
<b>Bouwplaatsmedewerkers</b>			
Bezetting per 01-01-2021	37	0	37
Bezetting per 31-12-2021	36	0	36
<b>UTA-uitvoerder</b>			
Bezetting per 01-01-2021	33	0	33
Bezetting per 31-12-2021	31	0	31
<b>UTA-kantoormedewerkers / Heembouw Architecten</b>			
Bezetting per 01-01-2021	135	58	193
Bezetting per 31-12-2021	151	68	219
<b>Totaal: UTA- en Bouwplaatsmedewerkers</b>			
Bezetting per 01-01-2021	205	58	263
Bezetting per 31-12-2021	218	68	286
<b>Personeelsverloop in fte %</b>	<b>5,3%</b>	<b>8,2%</b>	<b>5,9%</b>

Medewerkers van Heembouw vallen onder de CAO Bouw & Infra.  
Medewerkers van Heembouw Architecten vallen onder de CAO voor Architectenbureaus.



## In dienst 2021 Heembouw Groep



Heembouw Architecten



Heembouw Bedrijfsruimten



Heembouw Kantoren

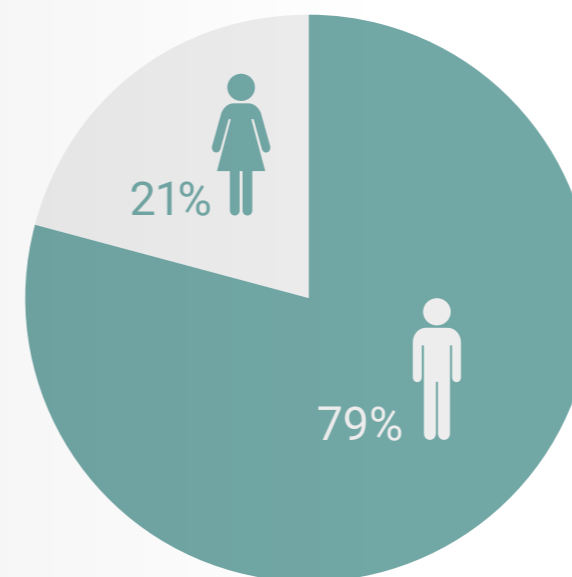


Heembouw Wonen



Holding/Staf

40 nieuwe  
Heembouwers



## Man/vrouw verhouding

De man/vrouw verhouding is met 79%/21% licht veranderd ten opzichte van vorig jaar (23% vrouw). Met name bij de instroom van nieuwe collega's blijft het aantal vrouwen achter. In relatie tot het gemiddelde in de bouwbranche, blijft ons percentage vrouwen echter nog steeds relatief hoog. Wij willen een inclusieve organisatie zijn waarbij mensen zich welkom voelen, ongeacht gender, leeftijd, culturele achtergrond of geartheid.

De twee leden van het Groepsbestuur zijn beide man. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier leden, waarvan één vrouw en drie mannen.

Onderdeel	Man	Vrouw	Totaal
Architecten	28	7	35
Bedrijfsruimten	71	11	82
Kantoren	41	9	50
Wonen	72	14	86
Holding/Staf	13	20	33
<b>Totaal</b>	<b>225</b>	<b>61</b>	<b>286</b>

Personeelsbezetting  
Aantal medewerkers  
2020: 266  
2021: 286

## Verhouding full- en parttimers

Aantallen	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	205	18	223
Parttime	20	43	63



## Verzuim

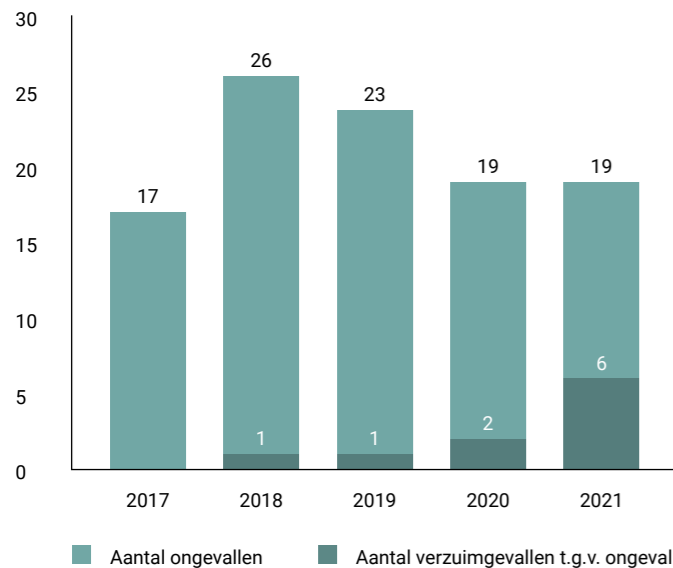
De verzuimcijfers van de verschillende organisatieonderdelen en Heembouw Groep in totaliteit zijn hiernaast weergegeven. Het totale verzuim in 2021 komt uit op 3,0%. Dat is 0,6% lager dan vorig jaar. De landelijke cijfers, ter benchmark, zijn nog niet bekend, maar een verzuim van 3% op jaarbasis is een keurig cijfer te noemen.

Het verzuim onder bouwplaatspersoneel was relatief hoog. Oorzaak voor het hoge verzuim, kwam hoofdzakelijk door fysieke klachten van een aantal medewerkers die daardoor langdurig niet (volledig) inzetbaar waren. Er is altijd veel aandacht voor, en betrokkenheid bij, de zieke medewerkers. Bij langduriger verzuim wordt altijd intensief contact onderhouden.

**Verzuimhistorie**  
**Heembouw Groep**  
 2018: 4,0% | 2019: 2,9%  
 2020: 3,6% | 2021: 3,0%

		Heembouw Groep
2018	Bouw UTA/Heembouw Architecten <b>Totaal 2018</b>	10,9% 2,4% <b>4,0%</b>
2019	Bouw UTA/Heembouw Architecten <b>Totaal 2019</b>	4,6% 2,7% <b>2,9%</b>
2020	Bouw UTA/Heembouw Architecten <b>Totaal 2020</b>	8,9% 2,7% <b>3,6%</b>
2021	Bouw UTA/Heembouw Architecten <b>Totaal 2021</b>	6,8% 2,3% <b>3,0%</b>

## Ongevallen Heembouw Groep



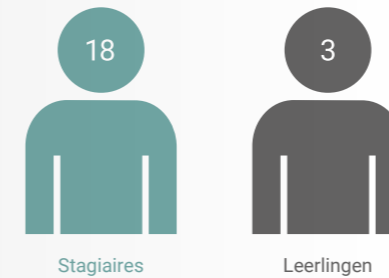
## Ongevallen

In 2021 zijn er totaal negentien VGM-incidenten gemeld, ondanks alle inspanningen om VGM-incidenten te voorkomen. Het ging om dertien VGM-incidenten met lichamelijk letsel: zeven gevallen met EHBO-behandeling op de bouwplaats en zes gevallen met medische behandeling extern. In totaal hebben zes VGM-incidenten tot verzuim geleid, één hiervan betrof een Heembouw medewerker met totaal acht werkdagen verzuim en vijf gevallen bij partners, met zover bekend in totaal zestien werkdagen verzuim. Verder was er één milieu-incident en vijf bijna-ongevallen.

Onze doelstelling blijft dat wij geen enkel VGM-incident willen hebben. Om dit te kunnen realiseren zal de focus blijven liggen op het vergroten van het veiligheidsbewustzijn bij onze medewerkers, partners en leveranciers. Tevens zullen wij blijven stimuleren om de meldingsbereidheid te vergroten van onveilige situaties en -handelingen om zo meer te leren van elkaar en daarmee de kans van optreden van een incident te verkleinen.

## Stagaires en afstudeerders

We hebben in 2021 achttien stagiaires kunnen verwelkomen. We zetten sterk in op het bieden van stage- en afstudeermogelijkheden en willen dit de komende jaren zelfs versterken. Met een interessant aanbod qua onderwerpen, uitstekende begeleiding en een kans om te proeven aan de sfeer en cultuur van Heembouw, zetten we in op nog meer passende stagiaires en afstudeerders. In 2021 waren ook weer drie leerlingen aan het werk voor Heembouw, waarvan één leerling in 2021 in dienst is gekomen en er één in 2022 in dienst komt.



## Jubilea

Met veel plezier hebben we onze jubilarissen, iets anders dan anders, in het zonnetje gezet voor hun jarenlange betrokkenheid bij Heembouw. Die waardering hebben we laten blijken. Alle namen verschijnen ook weer op ons unieke jubilarisbord!

Medewerker	Functie	Jubileum
Fien Akerboom - van der Lubbe	Financieel Administratief Medewerker	12,5 jaar
Robert Dolieslager	Hoofd Planontwikkeling	12,5 jaar
Fred Ketelaars	Senior Commercieel Manager	12,5 jaar
Tjerk Rademaker	Timmerman I	12,5 jaar
Bob Jonkheer	Uitvoerder	12,5 jaar
Johan ter Horst	Service Coördinator	25 jaar
Mart van der Ham	Projectleider	40 jaar
Pedro van Luling	Senior Projectontwikkelaar	40 jaar

## Pensioen

Twee collega's zijn met pensioen gegaan na hun jarenlange inzet en betrokkenheid. Het afscheidsfeestje was helaas minder uitbundig dan we zouden willen, maar er is hoe dan ook aandacht besteed aan hun welverdiende pensioen.

Medewerker	Functie	Pensioendatum
Mattie van Gastel	Timmerman I	31-08-2021
Ton Rood	Timmerman II	31-08-2021



# Verlag Gemeenschappelijke Ondernemingsraad in 2021

In 2021 is de nieuwe groepsondernemingsraad (GOR) gestart. De eerste bijeenkomst was online en stond in het teken van de overdracht van de oude groepsondernemingsraad naar de nieuwe. Tijdens deze bijeenkomst hebben we afscheid genomen van Jeffry Jacobs, Jordy de Jong (voorzitter), Koos Spitters en Ilse Meeuwenoord en zijn de nieuwe leden verwelkomd, i.c. Deborah Groenewoud, Joeri van Klink, Marco Zwaanswijk en Sandra van Ruiten. Door het aftreden van de voorzitter Jordy de Jong, zijn er een nieuwe voorzitter en secretaris aangesteld. René Lem (was secretaris) is nu voorzitter en wordt ondersteund door Deborah Groenewoud als secretaris.



René Lem, Harmen de Lange, Sandra van Ruiten, Joeri van Klink, Deborah Groenewoud, Eric Schulte, Roy Vliegthart, Marco Zwaanswijk, Dennis Manting en Ivan Kennis.

De GOR heeft in 2021 vijf keer overleg gehad met de directie; deze waren - als altijd - constructief. Door corona hebben we de overleggen twee keer online gedaan en drie keer live. Tijdens deze overleggen behandelen we thema's, die binnen Heembouw spelen. Elk jaar zijn er belangrijke dossiers, denk aan leasebeleid, jaarcijfers en werkkleding.

27 mei is Peter Lammertink vanuit de RvC aangeschoven. Tijdens dit overleg zijn o.a. de volgende items besproken: het nieuwe Werken, terugkoppeling medewerkers onderzoek, recruitment. Hierbij heeft Peter alle collega's van Heembouw gecomplimenteerd met de fantastische wijze waarop iedereen zich het afgelopen jaar heeft ingezet en heeft meebewogen. Daarnaast nog speciaal complimenten voor de inzet van IT en HR.

Afgelopen jaar stond één onderwerp met stip op 1 op de agenda: het nieuwe (samen)werken. Op zoek naar het beste model, heeft Heembouw besloten in de praktijk te testen. In juni 2021 is daarmee gestart, te beginnen met: iedereen één dag per week naar kantoor, daarna twee dagen per week, et cetera. Na iedere fase werd er een korte vragenlijst naar onze collega's gestuurd: hoe ervaar je de effectiviteit, je creativiteit, de verbondenheid met je collega's en de verbondenheid met Heembouw?

De conclusie was voor Heembouw al snel gemaakt: we willen een hybride vorm. Op verschillende momenten hebben we het proces en de beleving van collega's in de GOR besproken. Het uiteindelijke beleid is ook voorgelegd aan de GOR, met als voorstel het zo simpel mogelijk te houden; het is gebaseerd op vertrouwen en het collectieve belang gaat voor het individuele belang. Het gaat erom, zo optimaal mogelijk samen te werken, om een zo hoog mogelijke klantwaarde te realiseren.

#### De zes leidende Heembouw principes voor samenwerken:

1. Vanuit onderling vertrouwen.
2. Het creëren van maximale klantwaarde.
3. Het welzijn van onze mensen.  
Geluk en gezondheid zijn belangrijke pijlers.
4. Het collectieve belang.
5. Onderlinge verbinding en onze cultuur.
6. Impact van ons handelen op de planeet.

De GOR vond het beleid goed opgesteld en ziet de zes principes voor samenwerken hierdoor, met de juiste insteek, geborgd worden. Er zijn nog wel vragen gesteld over vergaderruimtes, vergadervoorzieningen op de bouw en reserveren werkplekken. Met de toezegging dat deze aspecten

worden opgepakt, is het beleid geïmplementeerd binnen de organisatie. Wij vinden het erg belangrijk dat dit op een goede manier gaat en dat daarbij goed de wensen van onze collega's in de gaten gehouden worden. Sommige collega's willen dolgraag weer elke dag naar kantoor, andere willen een goede balans tussen thuis en kantoor. Voor ons is het belangrijk dat er goed nagedacht is over hoe we met deze wensen omgaan.

Door het thuiswerken is er ook gekeken naar het leasebeleid. We werken nu vaker thuis en maken daardoor minder kilometers. Vanuit de organisatie is er een voorstel gedaan om het leasebeleid deels aan te passen. Als GOR hebben wij dit beleid ingezien, ons advies gegeven, waarna het leasebeleid is aangepast en per 1 januari 2022 is ingegaan. Naast het beleid voor de lease auto is er onlangs een enquête uitgestuurd voor een lease fiets. Hier zijn heel veel reacties op gekomen. Deze input hebben wij doorgestuurd naar HR en daar wordt in 2022 meer over bekend.

#### Ons motto voor deze periode

Alleen ga je sneller en samen kom je verder! Dus laten we de handen in één slaan, dan kunnen we snel weer naar ons werk gaan.

#### Namens de groepsondernemingsraad,

René Lem, voorzitter

Deborah Groenewoud, secretaris

## Medezeggenschap Heembouw

### Samenstelling ondernemingsraad 2021-2024

#### Klantgroep Wonen

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

#### Heembouw Architecten

Joeri van Klink (GOR)  
Iris Kersaan (OC)  
Michel van der Kloot (OC)  
Thomas van Bergeijk (OC)

#### Klantgroep Bedrijfsruimten

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

#### Klantgroep Kantoren

Harmen de Lange (GOR)  
Marco Zwaanswijk (GOR)  
Andries Bussing (OC)  
Dominique den Hertog (OC)  
Jeffry Jacobs (OC)

#### Staf

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

GOR = Gemeenschappelijke Ondernemingsraad

OC = Onderdeel commissie

GOR-leden maken automatisch deel uit van de OC

'4

Duurzaam kantoor met showroom en magazijn voor dames modemerke Studio Anneloes in Amsterdam. Het ontwerp is van Heembouw Architecten.

# Kantoren

050

051

# Een nieuw hoofdkantoor voor de NVM: product van goede samenwerking

Na een bouwperiode van slechts een jaar kon de Nederlandse Coöperatieve Vereniging van Makelaars en Taxateurs in onroerende goederen (NVM) begin 2022 verhuizen van Nieuwegein naar hun nieuwe hoofdkantoor in Utrecht. Het circa 5.200 m<sup>2</sup> grote pand is meer dan een kantoor geworden. Het is een 'clubhuis' van allure waar medewerkers, NVM-leden, cursisten en bezoekers elkaar ontmoeten en samenwerken. Heembouw was verantwoordelijk voor zowel het ontwerp (inclusief het interieur) als de realisatie van het pand. Michiel Verlaak, Projectleider NVM, Architect Vivian Wijburg, Heembouw Architecten en Projectleider Jeffry Jacobs, Heembouw vertellen over de totstandkoming van dit bijzondere project.

Renoveren of verhuizen naar een nieuwe locatie? Omdat het veertig jaar oude NVM-hoofdkantoor in Nieuwegein niet langer voldeed aan de eisen van de tijd, beraadde de NVM zich al langer op deze keuze. Toen de gemeente Nieuwegein in 2018 aankondigde dat het kantoor vanwege de vernieuwing van de binnenstad plaats moest maken voor een entreeplein kwam alles in een stroomversnelling. Het werd nieuwbouw op het centraal gelegen bedrijventerrein Papendorp in Utrecht.



Vivian Wijburg en Jeffry Jacobs.



“Dat Heembouw als ontwerpende bouwer verantwoordelijkheid neemt voor zowel het ontwerp als de realisatie heeft ons enorm geholpen.”

*Michiel Verlaak, projectleider NVM*

De NVM nodigde een drietal partijen uit om een offerte uit te brengen voor een design & build opdracht. Heembouw kwam als beste uit de bus. Michiel: "Wij zijn een vereniging en onze achterban moest, via een vertegenwoordiging van leden, meegenomen worden in het ontwerp- en bouwproces. Dan heb je een partner nodig die zich inleeft in die situatie en mee kan bewegen in het besluitvormingsproces. Heembouw heeft dat uitstekend gedaan: proactief meegedacht, ons aan de hand genomen en voorliggende keuzes altijd goed onderbouwd en de consequenties ervan geïllustreerd. Dat Heembouw als ontwerpende bouwer verantwoordelijkheid neemt voor zowel het ontwerp als de realisatie, heeft ons daarbij enorm geholpen. We bouwen als het goed is maar eens in de veertig jaar een nieuw hoofdkantoor. Dan is het bijzonder prettig om samen te kunnen werken met één deskundige partner."

### Verbinding centraal

De NVM had voor de offerteaanvraag op hoofdlijnen een programma van eisen opgesteld, daarin stond het thema verbinding centraal. Het nieuwe hoofdkantoor moest niet alleen een werkplek worden voor de medewerkers van de NVM en een aantal dochterondernemingen, zoals de Academie voor Vastgoed en Brainbay, maar ook een ontmoetingsplek voor medewerkers, leden, cursisten en andere

bezoekers. Vivian: "Nadat we de pitch gewonnen hadden, zijn we verder in gesprek gegaan met de NVM over hun wensen en eisen. We wilden echt hun huid kruipen, wat was de vraag achter de vraag? Waaraan moest het nieuwe pand voldoen om het te maken tot dé NVM-werk- en ontmoetingsplek waar mensen graag willen zijn? Op basis van die input en de effecten van de coronacrisis, hebben we ons plan nog aangescherpt. Het hoofdkantoor moest nog meer het clubhuis van de NVM worden dan we vooraf bedacht hadden."

### Samen om tafel op zoek naar een slimme oplossing

Een tot de verbeelding sprekend ruim en licht atrium werd de blikvanger van het nieuwe NVM-kantoor. Het is hart van het pand: dé centrale ontmoetingsplek en de verbindende schakel tussen de kantoren en opleidingslokalen. Door de rechthoekige uitsparingen in de atriumwanden is er vanaf iedere verdieping zicht op het atrium. Voor Vivian vertelt deze plek ook veel over de meerwaarde die Heembouw als ontwerpende bouwer levert. Vivian: 'In mijn ontwerp van het atrium luisteren de belijning en detaillering erg nauw in combinatie met de gekozen materialen: betonwandelementen met een bamboe bekleding. Als architect bij Heembouw ben ik gewend om in een vroeg stadium



**"We bouwen als het goed is maar eens in de veertig jaar een nieuw hoofdkantoor. Dan is het bijzonder prettig om samen te kunnen werken met één deskundige partner."**

*Michiel Verlaak, projectleider NVM*

onze bouwcollega's en leveranciers bij het ontwerp te betrekken. We zijn dan ook ruim voordat de bouw startte, samen om de tafel gegaan om te bedenken hoe we de belijning en detaillering van de uitsparingen op de bouwplaats 100% kloppend konden krijgen." Een vergelijkbaar vraagstuk speelde ook in de bekleding, uitlijning en maatvoering van de buitengevel. Vivian: "Ik vind het gaaf dat we voor beide uitdagingen, samen met onze leveranciers, een slimme oplossing gevonden hebben en ben trots op hoe de gevels en het atrium uiteindelijk geworden zijn."

### Goed gefundeerde keuzes

Naast de maatvoering van de gevels en het atrium luisterden de posities van de wanden en de installaties in het hele pand erg nauw. De NVM is een dynamische organisatie en wil daarom de indeling van hun kantoren flexibel aan kunnen passen. Jeffrey: "Het komt dan echt aan op samenwerking en goede communicatie. Omdat we als ontwerpende bouwer het hele ontwerp- en bouw traject in beheer nemen, zijn de lijnen kort en vind je elkaar heel makkelijk als er overleg nodig is en er bijgestuurd moet worden. Daarin nemen wij onze leveranciers zowel inhoudelijk als procesmatig mee. Ze zijn voor ons echte partners en denken met ons mee." Zoals Jeffrey en zijn collega's in de uitvoering vanaf het begin betrokken zijn geweest bij het ontwerp, bleef Vivian als architect tot en met de oplevering betrokken bij de bouw. Tijdens de bouwfase maakten Jeffrey en Vivian bijvoorbeeld iedere drie weken een ronde op de bouwplaats, samen met het projectteam van de NVM. Jeffrey vervolgt: "Bij de vertaling van het ontwerp naar de werkelijkheid kunnen altijd afwijkingen voorkomen. Doordat wij in alle fases van het project zo intensief samenwerkten, was het mogelijk om hiervoor tijdig oplossingen te bedenken en de afwegingen en consequenties daarvan goed te duiden (ontwerp, technisch, planning en budget). Dat maakte het voor de NVM makkelijker om gefundeerde besluiten te nemen, zonder dat dit ongewenste budgetoverschrijdingen of vertragingen opleverde in het proces."

### Strakke planning

Dat laatste was voor de NVM belangrijk, mede omdat zij een strakke deadline voor ogen hadden. Uiteindelijk slaagde Heembouw erin om het nieuwe pand krap een jaar na de start van de bouw op te leveren, zonder in te boeten op kwaliteit. Integendeel. Michiel: 'Heembouw legt



de lat zelf enorm hoog. Ik zag bij de verschillende opnamerondes dat Heembouw zelf zeer kritisch is op de geleverde kwaliteit en zelf punten aandroeg die beter konden. Dat gaf mij als opdrachtgever veel comfort. Dat ons kantoor uiteindelijk binnen de afgesproken planning met een zeer beperkt aantal opleverpunten opgeleverd is, wordt door ons bijzonder gewaardeerd." Ook over het resultaat is Michiel meer dan te spreken. "Het is prachtig geworden. Een mooi, kwalitatief goed en representatief gebouw, het visitekaartje van de NVM. Dankzij Heembouw hebben we het optimum gevonden tussen een maatpak en een investeringsproduct. Het is een gebouw dat ons als organisatie reflecteert en faciliteert maar ook, mocht dat in de toekomst nodig zijn, interessant en goed bruikbaar is voor andere partijen."



'5

Energie label A++++ voor kantoor  
Heembouw Bedrijfsruimten  
Zuid in Breda.

# Duurzaamheid

056

057

# Forse inzet op verbeteren milieu-impact van onze projecten

“We zijn ons bewust van de impact van ons handelen op de planeet, én zijn oprecht gedreven het beter te doen.” Onze duurzaamheidsvisie is ons kompas. Als ontwerpende bouwer zijn we van ontwikkeling en ontwerp tot en met realisatie en onderhoud “in the lead”; in elke fase zetten we stevig in op verbetering van de milieu-impact. In ons strategisch plan tot 2024 staan ambitieuze doelstellingen om de milieubelasting van onze bouwactiviteiten en projecten fors te verbeteren. Waarmee we verder gaan dan de wettelijke normering.

Afgelopen jaar ronden we ons strategisch plan tot 2022 af. De doelen op het gebied van duurzaamheid gingen vooral om de verduurzaming van onze eigen bedrijfsvoering, aspecten waar we zelf direct invloed op hebben. Het doel was een reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot van onze eigen kantoorpanden en ons wagenpark met tenminste 25% per miljoen omzet t.o.v. 2019. Er zijn hier grote stappen in gezet. Van 3.9 ton CO<sub>2</sub> uitstoot per miljoen omzet in 2019 naar 2.2 ton in 2021 betekent een daling van maar liefst 43%. Hiermee is onze doelstelling ruimschoots gerealiseerd. Ons mobiliteitsbeleid speelt hierin een belangrijke rol. In 2020 was 33% van ons wagenpark elektrisch, in 2022 meer dan de helft: 52%. Onze eigen kantoorpanden zijn bijzonder duurzaam. Het pand van Heembouw Bedrijfsruimten West in Breda beschikt over energielabel A++++. Hetzelfde geldt voor het door ons circulair ontworpen kantoorpand in Berkel en Rodenrijs, dat daarnaast met een MPG van 0,55 heel goed scoort als het gaat om duurzaam materiaalgebruik. Na de ingrijpende verbouwing van een aantal jaren geleden, heeft onze hoofdvestiging in Roelofarendsveen energielabel A+++.

## CO<sub>2</sub> reductie in tonnen per miljoen omzet

2019: 3,9  
2020: 2,8  
2021: 2,2

## Aandeel elektrische auto's wagenpark

2019: 33%  
2020: 41%  
2021: 52%



Het door ons circulair ontworpen kantoor in Berkel en Rodenrijs heeft een MPG van 0,55. Deze lampen hingen eerder in de Leidse Breestraat.

**Het Leidse licht schijnt hier opnieuw**  
 Duurzaam onderdeel Refurbished straatlampen gemeente Leiden  
 Waarom is dit zo bijzonder?  
 Deze lampen hingen eerst in de Breestraat van Leiden.  
 Wist je dat...?  
 ...Deze industriële look ook super hip is nu!  
 Heembouw



Als ontwerpende bouwer zijn we van ontwikkeling en ontwerp tot en met realisatie en onderhoud “in the lead”; in elke fase zetten we stevig in op verbetering van de milieu-impact.

## Breed gedragen ambities

De volgende stap is het verlagen van de milieubelasting van onze bouwactiviteiten en onze projecten. Immers, met onze projecten kunnen we de meeste impact maken. Daarbij leggen we de lat hoger dan de wettelijke kaders voorschrijven. We hebben grote ambities, die breed gedragen worden in de organisatie.

### In het strategisch plan richten we ons op deze vier thema's:

- Circulair bouwen: verlaging van de MPG (MilieuPrestatie Gebouwen)
- Natuurinclusief ontwerpen en bouwen
- Reductie van plastic afval op de bouwplaats
- Verhoging van de inzet van emissie-arm materieel

## Altijd minimaal 30% onder de standaard MPG

Afgelopen jaren hebben we veel kennis en ervaring opgedaan met circulair ontwerpen en bouwen. Nu zetten we de stap om vanuit de MPG meetbare doelen te stellen voor de gebouwen die we voor onze klanten ontwerpen en realiseren. De MPG is een algemeen aanvaarde standaard, die door de overheid wordt gehanteerd om de milieu-impact van materiaalgebruik in nieuwe bouwplannen vast te stellen. De MPG is voor utiliteitsbouw 1,0 en voor woningbouw 0,8 (norm 2021). De verwachting is, dat deze normen in de loop der tijd strenger worden. Wij lopen op die strengere eisen vooruit, en zetten in op een MPG die standaard tenminste 30% onder huidige MPG normen ligt.

Hier wordt de kracht van de ontwerpende bouwer optimaal benut. Al vroeg in de ontwerpfase maken we de eerste MPG-berekening en sturen daar actief op gedurende de verdere ontwerp- en uitvoeringsfase. Zo creëren we voor onze klanten een duurzame plek, waar mensen graag willen zijn en die aantoonbaar bijdraagt aan verlaging van de CO<sub>2</sub> footprint.

Met onze leveranciers en partners zetten we in op verantwoorde materiaalkeuze, en werken we samen aan de ontwikkeling van duurzame materialen, die we kunnen toepassen in onze projecten. Een goed voorbeeld is de ontwikkeling van een circulaire betonvloer met onze partner in bedrijfsvloeren Van Berlo, die is toegepast in de nieuwbouw van DC Vomar in Alkmaar.

## Natuurinclusief ontwerpen en bouwen

In steeds meer van onze projecten is natuurinclusief een dragend thema geworden. Dit sluit goed aan bij onze visie: Plekken creëren waar mensen willen zijn. Als organisatie krijgen we hier heel veel energie van en we merken dat dit concept erg aanslaat in de markt. We zetten hier vol op in bij onze ontwerpende bouwer projecten, in samenwerking met ecologen en landschapsarchitecten. Project DC Virgo Aalsmeer, een ontwikkeling van STELLAR Development, is een sprekend voorbeeld hoe we in het ontwerp ruimte hebben gecreëerd voor biodiversiteit. Niet alleen krijgt dit project een daktuin van 2.000 m<sup>2</sup>, in de gevel zijn meer dan 300 nestkasten geïntegreerd. Ontwerpen met de natuur in gedachten, betekent ook inspelen op het klimaat, oftewel klimaat adaptief ontwerpen en bouwen. Deze aanpak helpt ons om de groeiende vraag naar logistieke ruimte en de kwaliteit van ons kwetsbare landschap goed samen te kunnen laten gaan.

*In de gevel DC Virgo Aalsmeer zijn 300 nestkasten geïntegreerd.*



Duurzaamheid

*Ontwikkeling van een nieuwe circulaire betonvloer met partner Van Berlo. Met specifiek aandacht voor de samenstelling van het beton om de milieu-impact te verlagen.*



060

## Reductie plastic afval

Het afval van plastic verpakkingen, is een reststroom met een hoge milieu-impact. Om dit te verlagen, trekken we ook hierin samen op met onze partners en leveranciers. Ook Young Heembouw, ons platform voor young professionals, heeft dit onderwerp opgepakt door "plastic spotten op de bouwplaats" te organiseren en met de projectteams naar de mogelijkheden te kijken om plastic te besparen. Het is mooi om te zien hoe onze collega's samen met onze leveranciers op hun eigen projecten kijken, wat er mogelijk is en dat door het gewoon te doen, resultaten bereikt worden. Zo levert Isero, onze partner in het kleine ijzerwerk, op de bouwplaatsen zijn materialen voortaan in herbruikbare plastic kratten, in plaats van in grote hoeveelheden kleine en grotere dozen. En Primadak, onze partner in dakbedekking van onze bedrijfsruimten levert hun bevestigingsmiddelen niet langer in kartonnen doosjes op een pallet met plastic eromheen, maar in herbruikbare emmers. Hiermee werden op ons project DC Echt Susteren 4.500 dozen en heel veel plastic bespaard.



Hoe op DC Echt Susteren 4.500 dozen en heel veel plastic is bespaard.

*Plastic spotten op de bouwplaats: hoe kan dit minder?*

## Inzet van emissie-arm materieel

In de nieuwe Stikstofwet mag de bouw dan min of meer vrijgesteld zijn, bij Heembouw zetten we onverminderd in op de reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot en emissie, vanuit onze intrinsieke motivatie om het beter te doen. In elke fase van een bouwproject zijn er mogelijkheden om de milieu-impact te verlagen. Op onze bouwplaatsen werken we aan energiebesparing door o.a. zelf energie op te wekken met zonnepanelensets op de bouwkeet. Na een testperiode, die positief is verlopen, hebben we nu zelf een aantal sets die op de bouwplaatsen worden ingezet. Elke bouwplaats is tevens voorzien van elektrische laadpalen en bovendien zetten we bewust in op de inzet van emissie arm materieel, zoals emissievrije mobiele werktuigen en elektrische voertuigen.



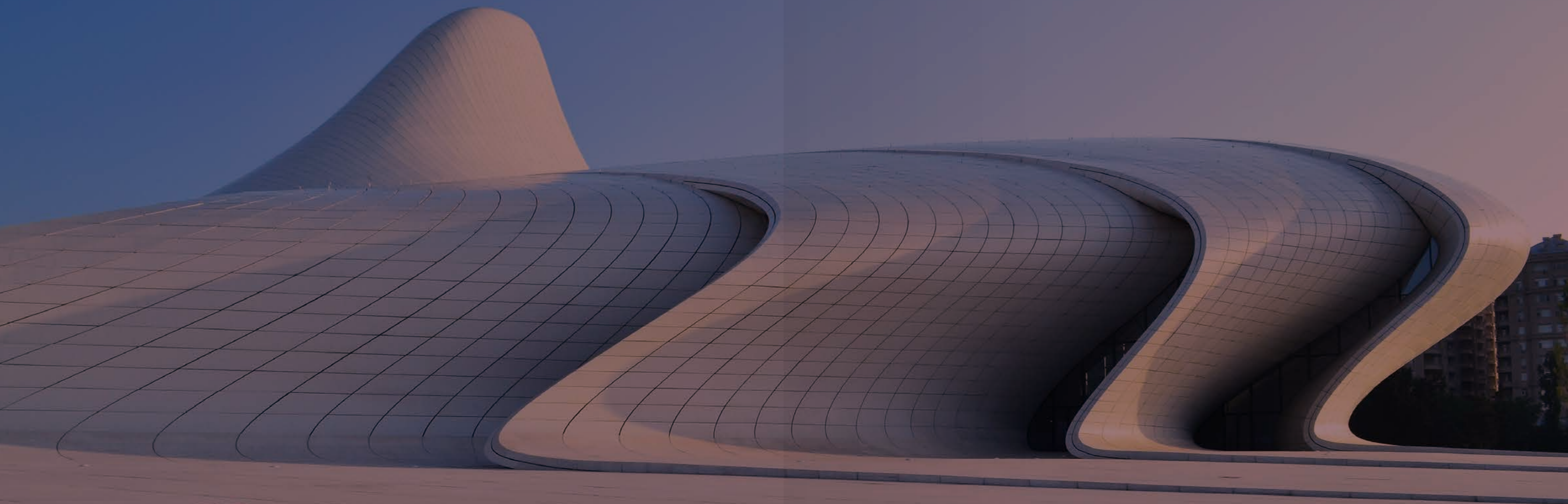
In de nieuwe Stikstofwet mag de bouw dan min of meer vrijgesteld zijn, bij Heembouw zetten we onverminderd in op de reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot en emissie.

061

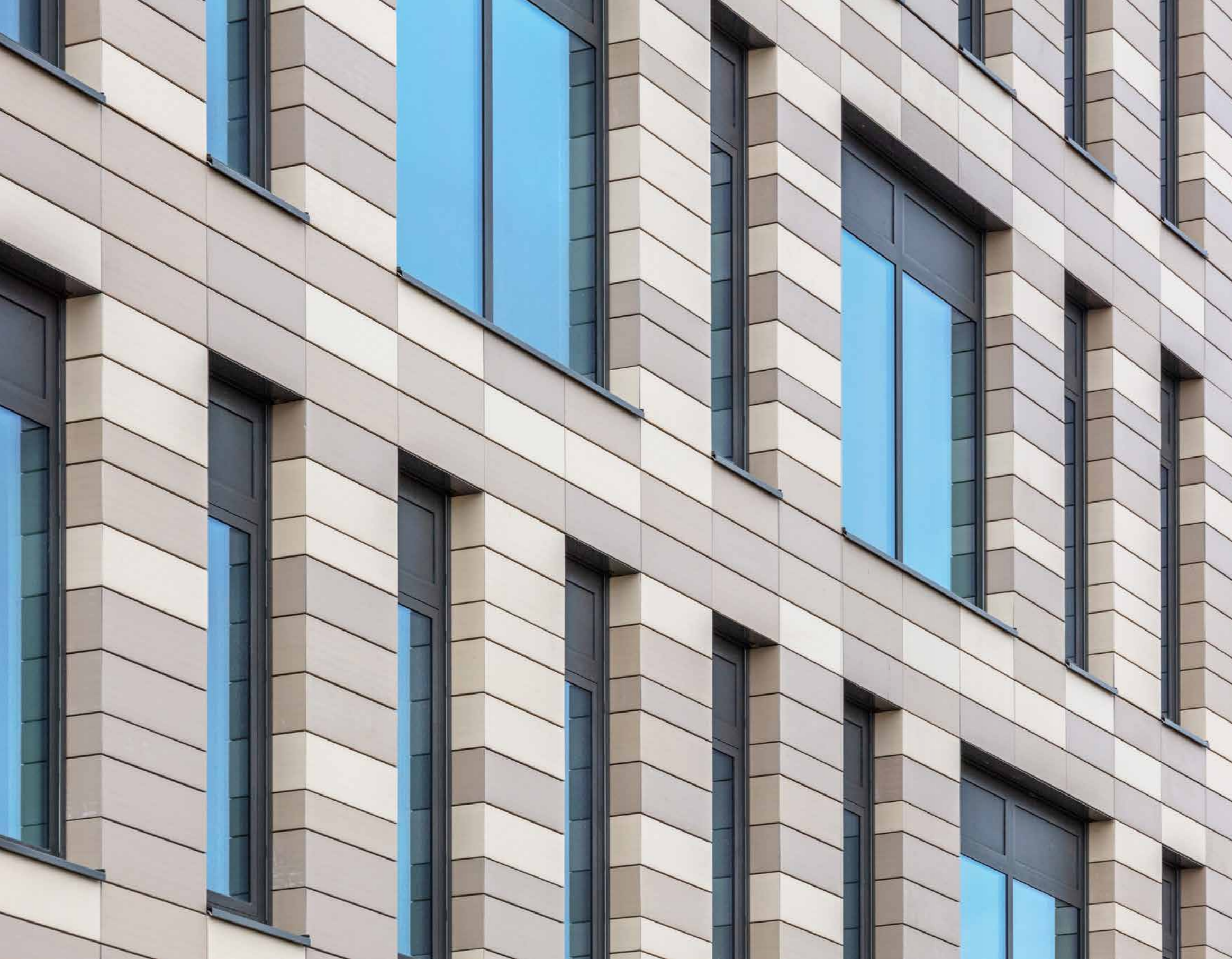


'6

Parametrisch ontwerpen zorgt niet alleen voor een sneller en efficiënter ontwerpproces, maar geeft ook enorm veel vormvrijheid.



# Innovatie



Stevige inzet op parametrisch ontwerpen

**“Snel en volledig  
inzicht in de  
mogelijkheden  
voor de klant, met  
een efficiënter  
ontwerpproces”**

**Parametrisch ontwerpen is één van de innovaties waar Heembouw stevig op inzet. Bij parametrisch ontwerpen genereert de computer ontwerp oplossingen op basis van data en ontwerpregels (scripts). Door deze manier van geautomatiseerd ontwerpen kunnen we onze klanten snel en volledig inzicht geven in de mogelijkheden van hun huisvestingsopgave. Mét een positieve impact op mens en omgeving. Zo wordt duurzaamheid echt vanaf het eerste ontwerp geïntegreerd.**

Als onderdeel van het Heembouw Next programma, is een multi disciplinair team dedicated aan de slag om parametrisch ontwerpen binnen Heembouw verder te ontwikkelen, zodat uiteindelijk in 2025 alle projecten van Heembouw parametrisch worden ontworpen. Op weg daar naartoe, wordt nu gewerkt aan de realisatie van een eerste doel: “Uiterlijk eind september 2023 staan we aan de vooravond van het realiseren van een distributiecentrum op basis van een parametrisch model”.

*De gevel van het nieuwe hoofdkantoor voor NVM is parametrisch ontworpen, om zo de drie kleuren tegels van de gevel in een willekeurig patroon tegen de gevel te plaatsen. Waarmee het mooiste, warmste effect is gecreëerd.*



Een multi disciplinair team werkt dedicated aan de stip op de horizon: "In 2025 worden alle projecten van Heembouw parametrisch ontworpen"

Binnen het parametrisch ontwerpteam vervult projectleider Kantoren Gert-Jan van Lubeek, de rol van projectleider van de developers (Ytse van Lent, Layth Huweil, Ruben van Duijn en Paul Kuijt); hoofd planontwikkeling Bedrijfsruimten Peter Holleman richt zich op de externe partners en hun rol bij het parametrisch ontwerpen. Met trots en passie vertellen zij over de stappen die het parametrisch ontwerpteam maakt.

### Alle ontwerp- en uitvoerende kennis zit in het platform

Gert-Jan van Lubeek: "Met het developmentteam zijn we een data-platform aan het bouwen, waarmee we uiteindelijk een virtueel distributiecentrum kunnen realiseren. We zijn aan het bepalen welke parameters nodig zijn om een DC te configureren en daarmee te gaan rekenen. De meeste

↓  
Parametrisch ontwerpen is complete integratie van alles wat met een gebouw te maken heeft. Dat kan alleen wanneer je ook kennis hebt van alle stappen in een proces en ze ook uitvoert. Zoals wij bij Heembouw gewend zijn te werken.

formules zijn al in het platform opgenomen; de stap die nu gemaakt moet worden is de juiste waardes eraan toe te kennen." Dat Heembouw één van de grotere spelers is in de markt van logistieke centra, verklaart de keuze te werken aan een distributiecentrum als prototype. Peter Holleman: "We hebben heel veel ervaring en kennis van dit type gebouwen, niet alleen in het ontwikkelen en bouwen ervan, maar met Heembouw Architecten ook in het ontwerpen. Met een DC als referentie, bouwen we een platform om elk gebouw parametrisch te ontwerpen en realiseren".

Dat Heembouw als ontwerpende bouwer bij alle stappen in een bouwproject, van ontwikkeling en ontwerp tot en met uitvoering en onderhoud betrokken is, is voor parametrisch ontwerpen een grote meerwaarde. Peter: "Parametrisch ontwerpen is complete integratie

van alles wat met een gebouw te maken heeft. Dat kan alleen wanneer je ook kennis hebt van alle stappen in een proces en ze ook uitvoert. Zoals wij bij Heembouw gewend zijn te werken. Alle kennis en ervaring die in het hele proces nodig is, ontwerp- en uitvoerende kennis, zit in het platform."

De data in het platform wordt met uiteenlopende informatie verder verrijkt. Bijvoorbeeld met data van onze strategische partners en leveranciers. Peter: "Er lopen al gesprekken met een aantal van onze strategische partners om ze aan te takken op het platform. Zo brengen we het strategisch partnership naar een volgend niveau. Dat geldt ook voor data van onze klanten. We hebben veel terugkerende klanten, en kennen hun ambities, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Die kunnen we als klant specifieke dataset aan het platform toevoegen."

### Parametrisch ontwerpen is de toekomst

Gert-Jan en Peter zijn ervan overtuigd: Parametrisch ontwerpen is de toekomst. "We krijgen hiermee een sneller en efficiënter ontwerpproces en kunnen onze klanten sneller bedienen. Het platform zorgt voor betrouwbaarheid in de uitvraag en wat geleverd wordt. Dankzij de kennis in het platform, zijn we in staat om snel verschillende varianten voor de klant te testen, en die kan hierdoor eerder een afgewogen keuze maken. Je ziet de volledige samenhang tussen de klantambitie en een gebouw in één keer. Ons platform kan eenvoudig het optimum tussen uiteenlopende wensen berekenen. Waarmee de klant zijn ambities op verschillende thema's, bijvoorbeeld duurzaamheid, kosten en exploitatie, objectief tegen elkaar kan afwegen."

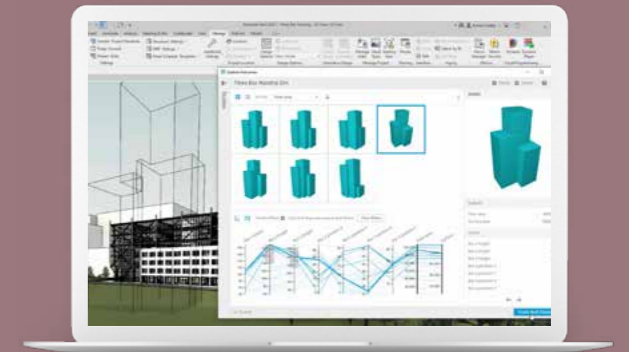
↓  
Met een DC als referentie, bouwen we een platform om elk gebouw parametrisch te ontwerpen en realiseren.

Werken met computerkracht, wat bij parametrisch ontwerpen gebeurt, doet misschien vermoeden dat het resultaat standaard is en "meer van hetzelfde". Ten onrechte, betoogt Gert-Jan. "We bouwen een platform op uit data, maar wel zo flexibel dat de eigen, unieke identiteit van de klant en architect terugkomen in het uiteindelijke gebouw. Al bij de start van een project is er meer inzicht in de (on)mogelijkheden, dat geeft veel vormvrijheid. Met de klantvraag en -ambities als vertrekpunt, worden de meest optimale uitgangspunten gegenereerd en van daaruit de beste oplossing. Door parametrisch te ontwerpen, wordt repeterend werk uit het proces gehaald. Met als groot voordeel dat er meer tijd en ruimte overblijft om ons nog beter te verdiepen in de complexe opgaven van onze klanten."

# Wat is parametrisch ontwerpen

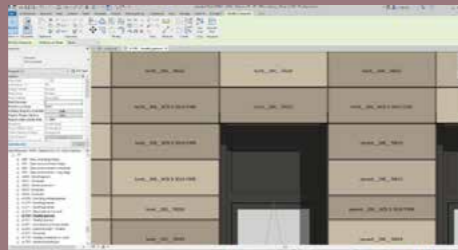
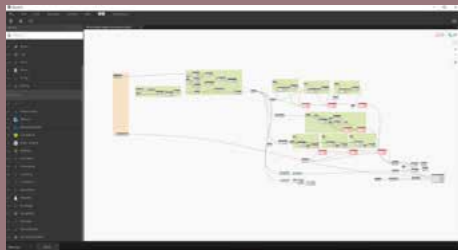
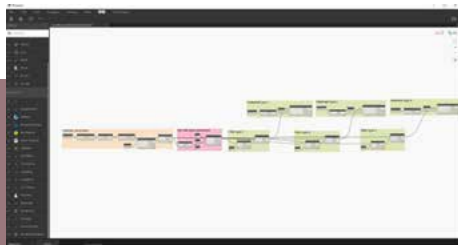
## Een korte uitleg

Bij parametrisch ontwerpen genereert de computer ontwerp oplossingen op basis van data en ontwerp regels (scripts). Deze manier van geautomatiseerd ontwerpen biedt veel voordelen. Zo kan snel en accuraat worden berekend wat bijvoorbeeld het meest efficiënte bouwvolume is voor een distributiecentrum op basis van het aantal stellingen; hoe je tot een duurzamer gebouw komt; wat de ideale kantoorindeling is op basis van het aantal medewerkers of de optimale woningverkaveling voor een specifieke locatie. Klanten krijgen zo snel en volledig inzicht in de mogelijkheden. En varianten kunnen direct aan belangrijke eisen worden getoetst, om zo goed gefundeerde keuzes te maken. Met parametrisch ontwerpen maken we maximaal gebruik van onze kracht als ontwerpende bouwer. Wie anders kan van de eerste kavelstudie tot de laatste schroef écht integraal ontwerpen?



↓  
Met parametrisch ontwerpen maken we maximaal gebruik van onze kracht als ontwerpende bouwer. Wie anders kan van de eerste kavelstudie tot de laatste schroef écht integraal ontwerpen?

### Het parametrisch proces



Van script.

Naar model.

Tot gebouw.

# 7

Verduurzaming en onderhoud van 248 woningen voor Woningbouwvereniging de Sleutels in Leidse Prinsessenbuurt. De woningen gingen van gemiddeld energielabel F naar A. Heembouw Architecten maakte het ontwerp.

# Wonen

068

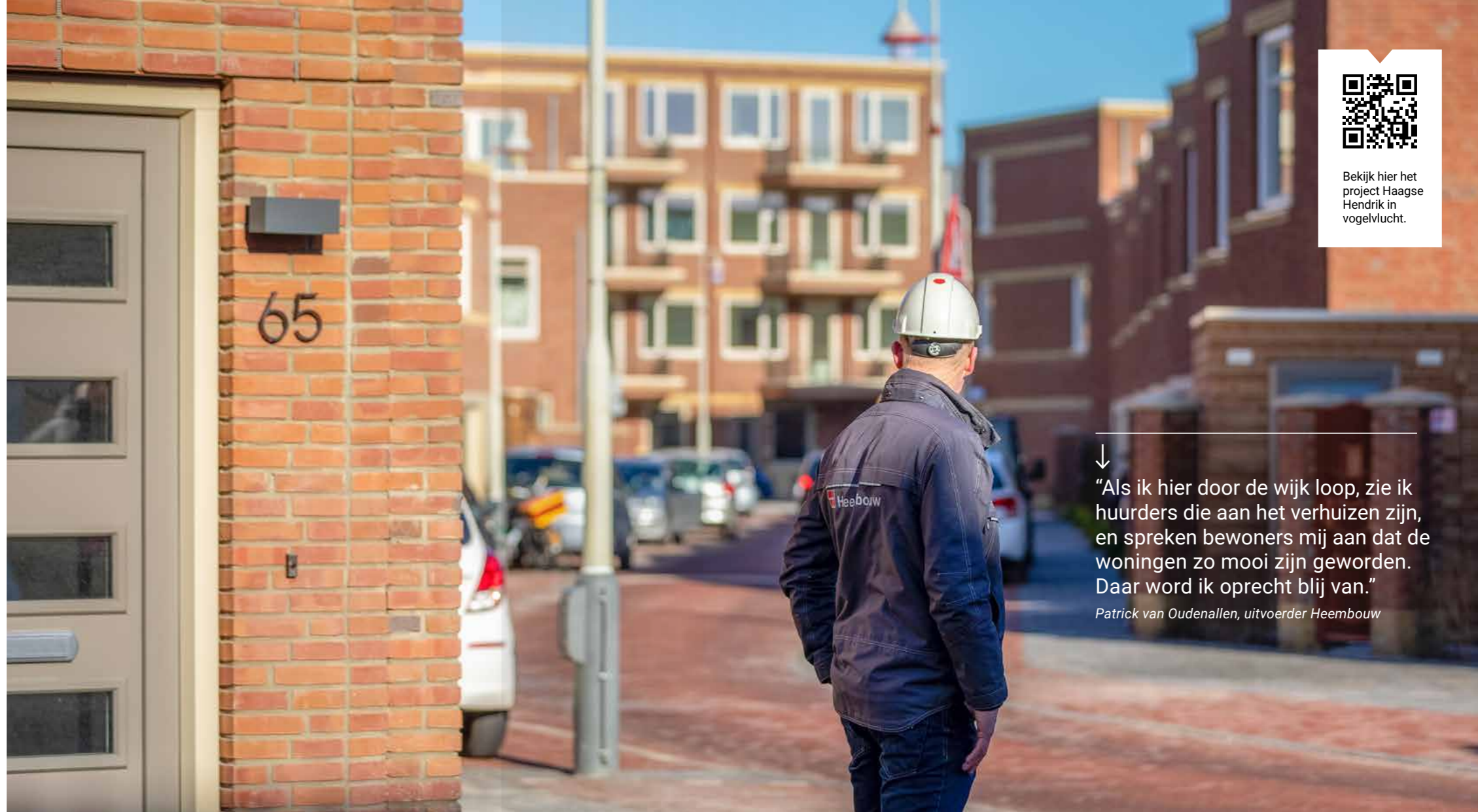
069

# Project Haagse Hendrik een aanwinst voor de buurt



Eind augustus 2020 startte Heembouw met de realisatie van woningbouwproject “Haagse Hendrik”. 154 nieuwe sociale huurwoningen voor corporatie Haag Wonen, in het Haagse Laakkwartier. Net voor de kerstvakantie werden de 104 eengezinswoningen opgeleverd en anderhalve maand later, op 14 februari, volgden de 50 appartementen. Omwonenden en huurders zijn blij met het resultaat: “Heel mooi, een verbetering van de buurt.”

Wonen



Bekijk hier het project Haagse Hendrik in vogelvlucht.

↓  
“Als ik hier door de wijk loop, zie ik huurders die aan het verhuizen zijn, en spreken bewoners mij aan dat de woningen zo mooi zijn geworden. Daar word ik oprecht blij van.”

*Patrick van Oudenallen, uitvoerder Heembouw*

Dat vindt ook opdrachtgever Haag Wonen. Paul van Es, opzichter van Haag Wonen en gedurende de gehele uitvoeringsperiode betrokken bij dit project, licht toe. “Dit is een sloop nieuwbouwproject; er stonden hier 138 zwaar verouderde woningen, daar zijn 154 mooie nieuwe woningen voor teruggekomen. Netjes afgewerkt, met mooie details en klaar voor

↓  
“Dit is een goed voorbeeld van binnenstedelijke verdichting. Hier stonden 138 zwaar verouderde woningen, daar zijn deze 154 prachtige woningen voor teruggekomen. Netjes afgewerkt, met mooie details en klaar voor de toekomst.”

*Paul van Es, opzichter Haag Wonen*



de toekomst, want de woningen zijn ook erg duurzaam: gasloos, met een warmtepomp, groene daken en zonnepanelen. Heembouw heeft hier mooi werk geleverd, van hoge kwaliteit. We hebben met elkaar de lat hoog gelegd; en daar zijn we samen voor gaan staan. Dat betekent niet dat we het altijd met elkaar eens waren, maar ook daar zijn we samen uitgekomen.”

Uitvoerder Patrick van Oudenallen: “We hebben met elkaar de kwaliteit bepaald én bewaakt. En het heeft soms best wat energie gekost, om alle partijen te sturen op het gewenste niveau. Maar het resultaat is echt goed. Als ik hier door de wijk loop, zie ik huurders die aan het verhuizen zijn, en spreken bewoners mij aan dat de woningen zo mooi zijn geworden. Daar word ik oprecht blij van.”

070

071

'8

Westend is een nieuwe, groene en waterrijke woonwijk in Roelofarendsveen. KB Beheer en Heembouw Ontwikkeling Wonen hebben hiervan elk een deel ontwikkeld. De ruim 100 woningen die Heembouw hier heeft gerealiseerd, kenmerken zich door een grote variëteit. Het ontwerp van de woningen is deels van Heembouw Architecten en deels van Faro Architecten.



# Jaarrekening

072

073

# Geconsolideerde balans per 31 december 2021 (voor resultaatbestemming)

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

Activa		31-12-2021	31-12-2020
<b>Immateriële vaste activa</b>			
Software	1	370.849	283.793
		<b>370.849</b>	<b>283.793</b>
<b>Materiële vaste activa</b>	2		
Aanpassingen bedrijfsgebouwen		2.010.290	2.337.373
Business Development		50.392	-
Machines en transportmiddelen		78.738	84.675
Gereedschappen en inventaris		1.062.164	1.078.364
		<b>3.201.584</b>	<b>3.500.412</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen	3	6.477.620	3.276.611
		<b>6.477.620</b>	<b>3.276.611</b>
<b>Vorraden</b>			
Grond		1.374.258	1.374.259
Gereed product	4	-	-
Onderhanden werk	5	5.183.856	3.476.840
Grond- en hulpstoffen	6	2.904	10.031
		<b>6.561.017</b>	<b>4.861.130</b>
<b>Vorderingen en vooruitbetaalde kosten</b>			
Onderhanden projecten	7	2.212.805	2.430.724
Debiteuren		14.809.962	11.345.656
Gelieerde maatschappijen	8	4.007.617	954.856
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9	-	-
Pensioenen		-	18.014
Overige vorderingen en overlopende activa	10	452.283	1.660.596
		<b>21.482.668</b>	<b>16.409.846</b>
<b>Liquide middelen</b>		<b>44.458.422</b>	<b>49.853.717</b>
		<b>82.552.160</b>	<b>78.185.508</b>

Passiva		31-12-2021	31-12-2020
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal		441.000	441.000
Agioreserve		2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve		6.160.573	14.229
Algemene reserve		9.382.354	13.928.584
Resultaat lopend boekjaar		18.516.006	15.010.114
		<b>37.279.603</b>	<b>32.173.597</b>
<b>Vorzieningen</b>	11	<b>428.401</b>	<b>447.806</b>
<b>Schulden op korte termijn</b>			
Onderhanden projecten	12	8.961.853	9.016.541
Onderhanden werken	13	134.925	41.120
Crediteuren		27.255.826	27.075.135
Gelieerde maatschappijen		-	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	14	5.101.985	5.726.505
Pensioenen		294.359	-
Overige schulden en overlopende passiva	15	3.095.208	3.704.804
		<b>44.844.155</b>	<b>45.564.105</b>
		<b>82.552.160</b>	<b>78.185.508</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2021

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

		2021	2020
<b>Netto omzet</b>	16	<b>228.234.130</b>	<b>206.402.142</b>
Wijziging in voorraad onderhanden werk en gereed product		1.613.211	-/- 37.781
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		-	593.528
		<hr/>	<hr/>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>229.847.341</b>	<b>206.957.889</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		180.626.030	156.906.497
Lonen en salarissen	17	18.736.568	18.516.078
Sociale lasten (incl. pensioenlasten)		4.363.359	4.451.576
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa		920.473	1.018.720
Overige bedrijfskosten	18	6.763.162	5.932.885
		<hr/>	<hr/>
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>211.409.593</b>	<b>186.825.755</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>18.437.748</b>	<b>20.132.133</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19	153.290	64.188
Rentelasten en soortgelijke lasten	20	-/- 188.527	-/- 179.590
		<hr/>	<hr/>
		<b>-/- 35.237</b>	<b>-/- 115.402</b>
		<hr/>	<hr/>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>18.402.511</b>	<b>20.016.731</b>
Belastingen resultaat	21	6.032.593	5.005.359
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		6.146.088	-/- 1.257
		<hr/>	<hr/>
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>18.516.006</b>	<b>15.010.114</b>
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen in €)

		2021	2020
<b>Netto-liquiditeiten per 1 januari</b>		<b>49.853.717</b>	<b>36.983.657</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		18.437.748	20.132.133
<b>Aanpassingen voor:</b>			
Afschrijvingen	1, 2	920.473	1.018.720
Mutaties van voorzieningen	11	-/- 19.527	-/- 34.823
		<hr/>	<hr/>
		<b>900.946</b>	<b>983.897</b>
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
- mutatie handelsvorderingen		-/- 3.464.306	8.476.126
- mutatie overlopende activa	8, 10	-/- 1.826.435	-/- 1.219.614
- mutatie voorraden en onderhanden projecten	4, 5, 6, 7, 12, 13	-/- 1.442.852	2.714.603
- mutatie handelsschulden		180.691	1.392.316
- mutatie schuld belastingen en sociale premies	9, 14	-/- 791.862	624.405
- mutatie overlopende passiva	15	-/- 315.237	-/- 1.681.581
		<hr/>	<hr/>
		<b>-/- 7.660.001</b>	<b>10.306.254</b>
		<hr/>	<hr/>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>11.678.693</b>	<b>31.422.285</b>
Ontvangen interest	19	153.290	64.188
Ontvangen dividend	3	4.000.000	60.165
Betaalde interest	20	-/- 188.527	-/- 179.590
Betaalde winstbelasting	14, 21	-/- 5.865.252	-/- 5.578.897
		<hr/>	<hr/>
		<b>-/- 1.900.490</b>	<b>-/- 5.634.134</b>
		<hr/>	<hr/>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>9.778.203</b>	<b>25.788.151</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Leningen aan gelieerde maatschappijen		-	-
Investerings in immateriële vaste activa	1	-/- 208.043	-/- 123.823
Investerings in materiële vaste activa	2	-/- 500.658	-/- 1.281.244
Investerings in financiële vaste activa	3	-/- 1.054.798	2.571.976
		<hr/>	<hr/>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-/- 1.763.499</b>	<b>1.166.909</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaald dividend aan aandeelhouders		-/- 6.260.000	-/- 5.335.000
Uitkering Interimdividend		-/- 7.150.000	-/- 8.750.000
		<hr/>	<hr/>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-/- 13.410.000</b>	<b>-/- 14.085.000</b>
		<hr/>	<hr/>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>-/- 5.395.295</b>	<b>12.870.060</b>
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
<b>Netto-liquiditeiten per 31 december</b>		<b>44.458.422</b>	<b>49.853.717</b>
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>



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

### Algemeen

De enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn opgemaakt volgens de voorschriften van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening is opgesteld in euro's. Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de nominale waarde. De jaarrekening is opgemaakt op 10 maart 2022.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

Naam van de vennootschap	Zetel	Kapitaalbelang
Heembouw Bedrijfsruimten West B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Kantoren B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Amersfoort B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Wonen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Bedrijfsruimten Zuid B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Ontwikkeling Wonen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Ontwikkeling Bedrijfsruimten B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Architecten B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heegro 3 B.V.	Roelofarendsveen	100%
West-End B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Centrumplan B.V.	Roelofarendsveen	100%
Hepark B.V.	Roelofarendsveen	100%
Verhulstplein B.V.	Roelofarendsveen	100%
HWO Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Heembouw Bedrijfsruimten Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
HBO Deelnemingen B.V.	Roelofarendsveen	100%
Beheer West-End B.V.	Roelofarendsveen	66,5% <sup>(1)</sup>
West-End C.V.	Roelofarendsveen	65,2% <sup>(2)</sup>
Tripolis Amersfoort B.V.	Harderwijk	50% <sup>(3)</sup>
Conradstaete 1 B.V.	Roelofarendsveen	49% <sup>(4)</sup>
VOF Rijndijk 86	Utrecht	50% <sup>(5)</sup>
Stellar Development (Aalsmeer, Utrecht & Wijchen) C.V.	Roelofarendsveen	50% <sup>(6)</sup>
ARA (ALMELO) C.V.	Roelofarendsveen	50% <sup>(7)</sup>

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

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

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

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

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.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

### 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 2021 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.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

### Waardering

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de balans van 31 december 2021.

# Jaarrekening

# 078

# 079

## Financiële activa

<b>Deelnemingen</b>
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

<b>Grond</b>
De waardering van de voorraad grond geschiedt tegen kostprijs of lagere marktwaarde en vindt plaats op basis van marktaanbod en transactiedata. 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. Eind 2020 is voor het laatst een grondpositie aangekocht.

<b>Gereed product</b>
De waardering van de voorraad gereed product geschiedt tegen kostprijs of lagere marktwaarde. Eind 2021 zijn er geen voorraad gereed product posities.

<b>Onderhanden werk</b>
Dit betreft werken voor eigen risico. De post onderhanden werk is gewaardeerd tegen bestede materiaalkosten, kosten van werk door derden en manuren of lagere marktwaarde. De opbrengst-waarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

<b>Grond- en hulpstoffen</b>
De waardering van de voorraden grond- en hulpstoffen geschiedt tegen historische inkooprijzen of lagere marktwaarde.

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

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

Door de in 2021 doorgevoerde stelselwijziging worden onderhanden projecten niet langer gesaldeerd gepresenteerd en in plaats daarvan gesplitst in een debetpost en een creditpost. De posten onderhanden projecten bestaan uit de voor facturatie (indien credit) of achter facturatie (indien debet) met opdrachtgevers en de nog te ontvangen inkoopfacturen van toeleveranciers.
---

<b>Vorderingen en vooruitbetaalde kosten</b>
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.
--

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

#### Schulden op korte termijn

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

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

<b>Voorzienenen</b>
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).

<b>Voorziening voor jubileumuitkering</b>
Betreft een voorziening gevormd voor uitkeringen bij jubilea. De voorziening is in 2020 (actuarieel) herrekend.

### Resultaatbepaling

<b>Algemeen</b>
De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

<b>Netto omzet</b>
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.

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

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

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

Op basis van bovenstaande karakteristieken is het uitgangspunt dat in de verslagperiode de te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds respectievelijk verzekeringsmaatschappij verschuldigde pensioenpremies. De geschatte dekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid per 31 december 2021 bedraagt 125,1% (31-12-20: 111,1%).
--

<b>Leasing</b>
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.

<b>Renteopbrengsten</b>
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.

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

Voor 2021 is een tarief van 25,0% gehanteerd over het fiscaal resultaat 2021.

# Jaarrekening

# 080

# 081

# Toelichting geconsolideerde balans

(Bedragen in €)

## Activazijde

				31-12-2021	31-12-2020
<b>Immateriële vaste activa (1)</b>					
	<i>Boekwaarde per 1 januari</i>	<i>Investeringen</i>	<i>Afschrijvingen</i>	<i>Boekwaarde</i>	<i>Boekwaarde</i>
Software	<b>283.793</b>	<b>208.043</b>	<b>120.987</b>	<b>370.849</b>	<b>283.793</b>
	<i>Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2020</i>	<i>Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2020</i>	<i>Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2021</i>	<i>Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2021</i>	
Software	<b>998.580</b>	<b>714.788</b>	<b>1.110.960</b>	<b>740.111</b>	
<b>Materiële vaste activa (2)</b>					
	<i>Boekwaarde per 1 januari</i>	<i>Investeringen</i>	<i>Afschrijvingen</i>	<i>Boekwaarde</i>	<i>Boekwaarde</i>
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	2.337.373	31.650	358.733	2.010.290	2.337.373
Business Development	-	50.392	-	50.392	-
Machines en transport middelen	84.675	5.860	11.798	78.738	84.675
Gereedschappen en inventaris	1.078.364	412.756	428.955	1.062.164	1.078.364
	<b>3.500.412</b>	<b>500.658</b>	<b>799.486</b>	<b>3.201.584</b>	<b>3.500.412</b>
	<i>Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2020</i>	<i>Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2020</i>	<i>Cumulatieve aanschaffingsprijs 31-12-2021</i>	<i>Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2021</i>	
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	3.349.666	1.012.293	3.330.488	1.320.198	
Business Development	-	-	50.392	-	
Machines en transport middelen	168.814	84.138	164.714	85.976	
Gereedschappen en inventaris	2.753.890	1.675.527	3.209.388	2.147.224	
	<b>6.272.370</b>	<b>2.771.958</b>	<b>6.754.982</b>	<b>3.553.398</b>	
<b>Financiële vaste activa</b>					
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (3)					
Netto-vermogenswaarde per 1 januari				3.276.611	5.909.224
Uitkering dividend				-/- 4.000.000	-/- 60.165
				<b>-/- 723.389</b>	<b>5.849.059</b>
Mutatie naar kortlopende vordering				-	-
Inbreng kapitaal				1.054.798	400.200
Retourstorting kapitaal				-	-/- 2.972.178
				<b>331.409</b>	<b>3.277.081</b>
Resultaat deelnemingen				6.146.089	-/- 1.257
Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen				122	787
				<b>6.477.620</b>	<b>3.276.611</b>

# Jaarrekening

# 082

## Vorraden

Gereed product (4)  
Betreft de aanwezige onverkochte voorraad van reeds opgeleverde projecten.

Onderhanden werk (5)  
Bestede kosten minus gefactureerde bedragen van debet projecten

Grond- en hulpstoffen (6)  
Betreft de per 31 december aanwezige voorraad hout, plaatmateriaal, hang- en sluitwerk, metalen platen en profielen.

## Vorderingen en vooruitbetaalde kosten

Onderhanden projecten (7)  
Bestede kosten, geactiveerde marge minus voorziening  
Gefactureerd op onderhanden projecten

In de onderhanden projecten per 31 december 2021 is € 0 aan rente geactiveerd (2020: € 0).

De positie Onderhanden projecten per 31 december 2021 bestaat uit projecten met een debetstand van € 2.212.805 (2020: € 2.430.724). Voor een verdere toelichting op de onderhanden projecten wordt verwezen naar de toelichting op de onderhanden projecten onder de schulden op korte termijn.

Gelieerde maatschappijen (8)  
Dit betreft met name de financiering van samenwerkingsverbanden en deze vorderingen hebben een kortlopend karakter.

Belastingen en premies sociale verzekeringen (9)  
Vennootschapsbelasting  
Sociale verzekeringen  
Vennootschapsbelasting

Overige vorderingen en overlopende activa (10)  
Licenties/onderhoudscontracten software  
Inkoopbonussen  
Verzekeringen  
Leasebedragen  
Diverse transitorische posten

## Liquide middelen

Vrije rekeningen  
Geblokkeerde rekeningen

## Totaalsaldo

## 31-12-2021

## 31-12-2020

	-	-
	<b>5.183.856</b>	<b>3.476.840</b>
	<b>2.904</b>	<b>10.031</b>
	11.149.409	26.213.990
	-/- 8.936.603	-/- 23.783.266
	<b>2.212.805</b>	<b>2.430.724</b>
	<b>4.007.617</b>	<b>954.856</b>
	-	-
	-	-
	-	-
	149.822	133.696
	154.000	192.200
	10.458	2.770
	723	1.420
	137.279	1.330.510
	<b>452.283</b>	<b>1.660.596</b>
	42.446.051	49.147.611
	2.012.372	706.106
	<b>44.458.422</b>	<b>49.853.717</b>

# 083

## Passivazijde

### Eigen vermogen

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

#### Voorzieningen (11)

De voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

Voorziening voor jubileumuitkeringen

Saldo per 1 januari

Dotatie/vrijval lopend boekjaar

Saldo per 31 december

De voorziening wordt om de vijf jaar actuarieel berekend. In 2020 is dit (voor het laatst) gedaan. De overige jaren wordt er een indexatie toegepast, waarbij ook rekening gehouden wordt met de groei van het aantal personeelsleden.

#### Voorziening voor negatieve waarde deelnemingen

Saldo per 1 januari

Toevoegingen

Vermogensstortingen

Saldo per 31 december

### Totaal voorzieningen

### Schulden op korte termijn

Onderhanden projecten (12)

Bestede kosten, geactiveerde marge minus voorziening

Gefactureerd op onderhanden projecten

In de onderhanden projecten per 31 december 2021 is € 0 aan rente geactiveerd (2020: € 0).

De positie Onderhanden projecten per 31 december 2021 bestaat uit projecten met een creditstand van € 8.961.853 (2020: € 9.016.541).

Het totaal van de nog te ontvangen facturen bedraagt € 8.961.853. Het totaal van de ontvangen voorschotten bedraagt nihil.

Het totaal van de bedragen die door opdrachtgevers zijn ingehouden op de termijnfacturen indien sprake is van formele ingebrekenstelling bedraagt nihil. Het bedrag inzake geactiveerde uitgaven voor nog niet verrichte prestaties indien

en voor zover deze worden gepresenteerd als onderdeel van de onderhanden projecten bedraagt nihil.

**31-12-2021**

**31-12-2020**

101.338

-/- 19.527

**81.811**

346.468

122

-

**346.590**

**428.401**

-/- 157.611.700

166.573.553

**8.961.853**

136.161

-/- 34.823

**101.338**

345.681

787

-

**346.468**

**447.806**

-/- 53.813.206

62.829.747

**9.016.541**

Onderhanden werken (13)

Bestede kosten minus gefactureerde bedragen van credit projecten

Belastingen en premies sociale verzekeringen (14)

Omzetbelasting

Loonbelasting en premieheffing

Vennootschapsbelasting

Sociale verzekeringen

Overige schulden en overlopende passiva (15)

Reservering personeelsgerelateerde kosten

Reservering kosten klachten

Accountants- en advieskosten

Verzekeringen

Rente

Diverse transitorische posten

**31-12-2021**

**31-12-2020**

**134.925**

1.627.321

935.651

2.527.614

11.398

**5.101.985**

2.778.855

58.380

53.635

45.819

27.304

131.215

**3.095.208**

**41.120**

3.339.192

25.817

2.360.273

1.223

**5.726.505**

2.575.523

103.998

47.855

-

34.200

943.228

**3.704.804**

## Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen

	31-12-2021	31-12-2020
<b>Verstreckte bankgaranties</b>	19.448.390	14.028.407
<b>Verstreckte concerngaranties</b>	1.604.816	1.218.725
<b>Leaseverplichtingen voor wagenpark en printers</b>		
Leaseverplichting voor komend boekjaar	1.629.882	1.584.859
Leaseverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	2.344.546	2.409.756
<b>Huurverplichtingen voor huisvesting</b>		
Huurverplichting voor komend boekjaar	880.239	861.302
Huurverplichting over 2e tot en met 5e jaar na balansdatum	1.391.185	1.467.574
Huurverplichting na 5 jaar na balansdatum	2.113.375	2.295.000
<b>Licenties voor programmatuur</b>		
De verplichting tbv licenties voor komend boekjaar bedraagt	149.822	133.696

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

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

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

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

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

	31-12-2021	31-12-2020
Door gelieerde maatschappijen aan Heembouw Groep: levering diensten	1.274.805	4.587.692
Door Heembouw Groep aan gelieerde maatschappijen: levering diensten	865.265	355.855
levering goederen	34.599.649	359.317

# Jaarrekening

### Risicobeheer en financiële instrumenten

#### Algemeen

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

#### Marktrisico

Covid-19 houdt Nederland, maar ook de rest van de wereld nog steeds flink bezig. Er zijn de afgelopen twee jaar diverse maatregelen getroffen door de overheid om ondernemend Nederland zo goed mogelijk overeind te houden. En mogelijk zijn er ook nog aanvullende maatregelen nodig voor enkele branches. Tot dusver is het bouwen in Nederland onverminderd doorgegaan, maar het blijven nog steeds, enigszins onzekere tijden. Zoals gezegd is de bouw tot dusver aardig buiten schot gebleven en heeft ook Heembouw de projecten goeddeels kunnen produceren volgens planning. De toekomstige projecten lijken, zoals het zich nu laat aanzien, nog geen (verdere) vertraging op te lopen door de effecten van Covid-19.

Heembouw staat er (nog steeds) financieel goed voor. De rentabiliteitspositie en solvabiliteitspositie zijn (nog) verder verstevigd ten opzichte van 2020, en onze liquiditeitspositie ziet er gezond uit. De coronacrisis heeft o.a. ook het inzicht gegeven, dat het hebben van een goede positie op dit gebied belangrijk is. Het continue aandacht hebben voor het adequaat managen van ons werkkapitaal en het optimaliseren van onze kredietstructuur blijft dan ook van groot belang.

Met de uitbraak van Covid-19 zijn er zowel bij opdrachtgevers, als bij Heembouw vragen opgekomen met betrekking tot de voortgang van de uitvoering van de lopende bouwprojecten en de mogelijke risico's van het aangaan van nieuwe contracten. Heembouw is ook in deze periode de dialoog aangegaan met haar opdrachtgevers, om de mogelijke effecten, zoals eventuele vertragingen, aanpassingen in het proces, etc. als gevolg van Covid-19 met elkaar te bespreken. Dit zijn zeer constructieve gesprekken geweest, met als uitkomst, dat uiteindelijk al voorziene werken, met startdatum in 2021, al dan niet met vertraging, zijn opgestart. De impact van Covid-19 is dan ook voor Heembouw te overzien gebleven.

#### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten.

Heembouw Groep is zich bewust van de verhogende werking die de coronacrisis op het kredietrisico kan hebben. Heembouw Groep heeft stringente procedures om de kredietwaardigheid van haar (mogelijke) opdrachtgevers en leveranciers te bepalen, waarbij deze procedures jaarlijks worden beoordeeld en waar nodig herijkt. Ter beheersing van dit risico wordt (mede) gebruik gemaakt van erkende (financiële) instellingen, die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Daarnaast voert Heembouw Groep ook zelf uitgebreide kredietwaardigheidschecks uit om mogelijke (financiële) risico's te mitigeren.

#### Gelieerde maatschappijen

Met de gelieerde maatschappijen partijen Heembouw Beheer B.V., Heevas B.V., VOF Rijndijk 86 en Stellar Development C.V. hebben in het boekjaar transacties plaatsgevonden. Dit bestaat uit levering diensten en levering goederen. De transacties zijn gebaseerd op cost-plus methode met uitzondering van de doorbelasting kosten. Deze worden tegen werkelijke kosten doorbelast.

# 086

# 087

# Toelichting geconsolideerde winst- en verliesrekening

(Bedragen in €)

## Netto omzet\* <sup>(16)</sup>

	2021	2020
Bedrijfsruimten	102.484.000	118.913.000
Kantoren	45.180.000	32.611.000
Wonen	80.384.000	54.717.000
Overig	186.000	161.000

Geproduceerde omzet	<b>228.234.000</b>	<b>206.402.000</b>
Overige opbrengsten	-	-

Totaal netto omzet	<b>228.234.000</b>	<b>206.402.000</b>
--------------------	--------------------	--------------------

De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.

\* afgerond op duizenden euro's

## Som der bedrijfslasten

Lonen en sociale lasten <sup>(17)</sup>		
Lonen en salarissen	18.736.568	18.516.078
Sociale lasten	2.584.215	2.556.130
Pensioenlasten	1.779.144	1.895.446

	<b>23.099.927</b>	<b>22.967.654</b>
--	-------------------	-------------------

De personeelsbezetting uitgedrukt in FTE's  
bedroeg gemiddeld in 2021: **260** (2020: 261)

De samenstelling was als volgt:

Bouwplaatsmedewerkers, inclusief uitvoerders  
Kantoormedewerkers

	68	72
	192	186

	<b>260</b>	<b>258</b>
--	------------	------------

## Overige bedrijfskosten <sup>(18)</sup>

Huisvestings-/kantoorkosten\*

Autokosten\*\*

Overige personeelskosten

Overige kosten

\* in de kantoorkosten is in 2021 een bedrag van € 98.635 (2020: € 95.885) aan accountantskosten voor onderzoek van de jaarrekening opgenomen, € 0 (2020: € 0 ) aan kosten voor adviesdiensten op fiscaal gebied uitgevoerd door de accountantsorganisatie en € 550 (2020: € 895) aan kosten voor overige niet-controlediensten uitgevoerd door de accountantsorganisatie.

\*\* in de periode verwerkte leasetermijnen bedragen € 1.719.810 (2020: € 1.629.324). Een deel van de autokosten zijn rechtstreeks toegerekend aan werken.

## Rentebaten en soortgelijke opbrengsten <sup>(19)</sup>

Debiteuren

Overig

## 2021

2.743.727

848.949

2.157.131

1.013.356

**6.763.162**

## 2020

2.753.159

755.221

1.610.915

813.589

**5.932.885**

## Rentelasten en soortgelijke lasten <sup>(20)</sup>

Bankrente

-/- 188.527

**-/- 188.527**

-/- 179.590

**-/- 179.590**

## Belastingdruk\* <sup>(21)</sup>

Nominale belastingdruk

Effect fiscaal niet-aftekbare kosten

Overige effecten

Effectieve belastingdruk

## 2021

in € in %

6.039.192 32,8

18.401 0,1

25.000- -0,1

**6.032.593 32,8**

## 2020

in € in %

4.987.238 24,9

18.121 0,1

- 0,0

**5.005.359 25,0**

\* De effectieve belastingdruk is in 2021 hoger dan 25%, doordat (VPB-plichtig) resultaat deelneming niet gepresenteerd wordt in het resultaat voor belasting. Zou dit wel gedaan zijn, zou de effectieve belastingdruk 24,6% bedragen.

## Bezoldiging Bestuurders en Commissarissen

In het verslagjaar bedragen de vergoedingen aan bestuurders in totaal € 801.626

(in 2020 € 1.158.158) en aan commissarissen in totaal € 105.000 (in 2020 € 98.750).

## Gebeurtenissen na balansdatum

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

# Vennootschappelijke balans per 31 december 2021 (voor resultaatbestemming)

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

Activa	31-12-2021	31-12-2020
<strong>Immateriële vaste activa</strong>		
Software	370.849	283.793
	<u>370.849</u>	<u>283.793</u>
<strong>Materiële vaste activa</strong>		
Aanpassingen bedrijfsgebouwen	1.133.528	1.356.296
Machines en transportmiddelen	201	738
Gereedschappen en inventaris	688.509	717.809
	<u>1.822.238</u>	<u>2.074.843</u>
<strong>Financiële vaste activa</strong>		
Deelnemingen	19.368.352	15.839.261
	<u>19.368.352</u>	<u>15.839.261</u>
<strong>Vorderingen en vooruitbetaalde kosten</strong>		
Debiteuren	2.269	341
Groepsmaatschappijen	4.916.496	5.186.735
Belastingen en premies sociale verzekeringen	238.077	246.095
Overige vorderingen en overlopende activa	363.867	547.564
	<u>5.520.708</u>	<u>5.980.735</u>
<strong>Liquide middelen</strong>	<u>12.295.251</u>	<u>11.400.601</u>
	<u><u>39.377.399</u></u>	<u><u>35.579.233</u></u>

Passiva	31-12-2021	31-12-2020
<strong>Eigen vermogen</strong>		
Aandelenkapitaal	441.000	441.000
Agioreserve	2.779.670	2.779.670
Wettelijke reserve	6.160.573	14.229
Algemene reserve	9.382.354	13.928.584
Resultaat lopend boekjaar	18.516.006	15.010.114
	<u>37.279.603</u>	<u>32.173.597</u>
<strong>Vorzieningen</strong>		
Jubileumuitkeringen	81.811	101.338
Negatieve waarde deelnemingen	-	-
	<u>81.811</u>	<u>101.338</u>
<strong>Schulden op korte termijn</strong>		
Onderhanden projecten	217.431	273.050
Onderhanden werk	74.484	-
Crediteuren	147.547	399.339
Groepsmaatschappijen	128.043	3.471
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.145.004	2.386.919
Pensioenen	67.105	-
Overige schulden en overlopende passiva	236.369	241.519
	<u>2.015.984</u>	<u>3.304.297</u>
	<u><u>39.377.399</u></u>	<u><u>35.579.233</u></u>

# Vennootschappelijke winst- en verliesrekening 2021

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

	2021	2020
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	19.150.252	15.621.161
Overige baten en lasten na belastingen	-/- 634.246	-/- 611.047
	<u>18.516.006</u>	<u>15.010.114</u>
Resultaat na belastingen	<u><u>18.516.006</u></u>	<u><u>15.010.114</u></u>

## Toelichting vennootschappelijke balans

(Bedragen in €)

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

	31-12-2021	31-12-2020
<b>Activazijde</b>		
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen (1)		
Netto-vermogenswaarde per 1 januari	15.839.261	14.047.165
Uitkering dividend	-/- 15.621.161	-/- 13.485.006
	<u>218.100</u>	<u>562.159</u>
Resultaat deelnemingen	19.150.252	15.621.161
Storting aandelenkapitaal	-	100
Mutatie voorziening in verband met negatief eigen vermogen	-	-/- 344.159
	<u>19.368.352</u>	<u>15.839.261</u>
<b>Netto-vermogenswaarde per 31 december</b>	<u><u>19.368.352</u></u>	<u><u>15.839.261</u></u>

## Passivazijde

### Eigen vermogen

Aandelenkapitaal (2)

Maatschappelijk kapitaal

waarvan niet geplaatst

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

Agioreserve (3)

Saldo per 31 december

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

Wettelijke reserve (4)

Saldo per 1 januari

Resultaat deelnemingen

Uitgekeerd dividend

Saldo per 31 december

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

Algemene reserve (5)

Saldo per 1 januari

Uitkering slotdividend vorig boekjaar

Uitkering interim dividend

Mutatie wettelijke reserve ingehouden winst deelnemingen

Toevoeging winst vorig boekjaar

Saldo per 31 december

### Resultaatbestemming

Het resultaat over het boekjaar 2021 ad € 18.516.006 staat overeenkomstig de bepalingen van de statuten ter beschikking van de algemene vergadering. De directie stelt voor om het resultaat boekjaar van € 18.516.006 toe te voegen aan de algemene reserve. Tevens stelt de directie voor om een dividend uit te keren van € 11.364.000.

### Voorzieningen

Voorziening negatieve waarde deelnemingen (6)

Saldo per 1 januari

Toevoegingen

Vermogensstortingen

Saldo per 31 december

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

De vennootschap heeft geen werknemers in dienst.

	31-12-2021	31-12-2020
Aandelenkapitaal (2)	2.000.000	2.000.000
Maatschappelijk kapitaal	-/- 1.559.000	-/- 1.559.000
	<u>441.000</u>	<u>441.000</u>
Agioreserve (3)		
Saldo per 31 december	<u>2.779.670</u>	<u>2.779.670</u>
Betreft het boven de nominale waarde gestorte bedrag op het aandelenkapitaal.		
Wettelijke reserve (4)		
Saldo per 1 januari	14.229	74.703
Resultaat deelnemingen	6.146.344	-/- 309
Uitgekeerd dividend	-	-/- 60.165
	<u>6.160.573</u>	<u>14.229</u>
De wettelijke reserve heeft betrekking op de onverdeelde winst van de deelnemingen waar Heembouw geen meerderheidsbelang in heeft en daardoor niet zonder beperkingen uitkeringen van dit vermogen kan bewerkstelligen.		
Algemene reserve (5)		
Saldo per 1 januari	13.928.584	14.917.839
Uitkering slotdividend vorig boekjaar	-/- 6.260.000	-/- 5.335.000
Uitkering interim dividend	-/- 7.150.000	-/- 8.750.000
Mutatie wettelijke reserve ingehouden winst deelnemingen	-/- 6.146.344	60.474
Toevoeging winst vorig boekjaar	15.010.114	13.035.271
	<u>9.382.354</u>	<u>13.928.584</u>
Voorziening negatieve waarde deelnemingen (6)		
Saldo per 1 januari	-	344.159
Toevoegingen	-	-
Vermogensstortingen	-	-/- 344.159
	<u>-</u>	<u>-</u>
De voorziening negatieve waarde deelnemingen heeft betrekking op de negatieve netto vermogenswaarde van deelnemingen voor zover de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor de schulden van de betreffende deelnemingen.		
De vennootschap heeft geen werknemers in dienst.		



## 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, 10 maart 2022

#### Directie:

L.J. Heddes

R.P.M. van Oostrom

#### Raad van Commissarissen:

J.G. Blokhuis

P.J. Lammertink

M.A.P. Huysmans

G.A. Witzel

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heembouw Holding B.V.

## A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel  
Wij hebben de jaarrekening 2021 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

## B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag 2021;
- Bedrijfsruimten;
- Kengetallen;
- Verslag Gemeenschappelijke Ondernemingsraad in 2021;
- Bericht Raad van Commissarissen;
- Menselijk kapitaal;
- Kantoren;
- Duurzaamheid;
- Innovatie;
- Wonen;
- de overige gegevens;

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

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

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

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

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

## C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor

de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

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

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

Den Haag, 10 maart 2022

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





## Colofon

### Teksten:

Heembouw  
Conclusio (pagina 52-55)

### Fotografie:

Dimmy Olijerhoek Fotografie  
Ernie Enkelaar  
Laurens Kuipers architectuurfotografie  
Ramil Aliyev (stockfoto pagina 62-63)  
Windkracht 10  
Heembouw

### Vormgeving en realisatie:

Windkracht-10.nl



