



GRONDLEGGERS VAN DE TOEKOMST

JAARVERSLAG 2022



DURAVERMEER

Waarmaken van ambities

DURA VERMEER GROEP NV

Rotterdam Airportplein 21
3045 AP Rotterdam

Postbus 11267
3004 EG Rotterdam

010 280 87 00
info@duravermeer.nl

> [DURAVERMEER.NL](https://www.duravermeer.nl)



Cover

Nieuwe bomen geplant ter compensatie aanleg A16, Rotterdam. Voor de aanleg van de A16 Rotterdam is er 33,4 hectare gekapt. Er wordt 34,9 hectare terug gebracht.

INHOUDSOPGAVE

Jaarverslag Dura Vermeer 2022	2	Verslag Raad van Commissarissen	94
Voorwoord	2	Jaarrekening	96
In het kort	4	Geconsolideerde balans	98
Kerncijfers	5	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	99
Mijlpalen	6	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	100
		Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	101
Over Dura Vermeer	8	Toelichting op de geconsolideerde balans	114
Profiel	9	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	123
Missie en visie	9	Enkelvoudige balans	126
Kernwaarden	9	Enkelvoudige winst- en verliesrekening	127
Bouwprojecten	10	Grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening	128
Infraprojecten	12	Toelichting op de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening	129
Onze organisatie	14		
Onze rol in de bouwketen	15	Overige gegevens	133
Onze activiteiten	15	Winstbestemming	134
Nieuwe activiteiten	18	Controleverklaring	135
		Overige informatie	139
Onze omgeving en onze strategie	20	Over dit verslag	140
Trends en ontwikkelingen	21	KPI's	142
Strategie 2022-2024: Sprong vooruit	26	Vijfjarenoverzicht kerncijfers	144
Waardecreatie	28	Overzicht risico's en beheersmaatregelen	145
Bouwen aan een duurzame leefomgeving	30	Sustainable Development Goals	149
		Overzicht medewerkers	151
Beleid en resultaten	33	GRI Content Index	153
Strategische prioriteit:			
Mens en organisatie	34		
Klant, markt en maatschappij	48		
Financieel resultaat	56		
Vernieuwingsambities:			
Duurzaamheid	62		
Digitalisering	70		
Innovatie	76		
Vooruitblik	80		
Governance	82		
Risicomanagement	83		
Gedrag en integriteit	87		
Corporate Governance	90		
Samenstelling Bestuur en Toezicht	93		

VOORWOORD

Voor Dura Vermeer was 2022 in zijn algemeenheid weer een goed en gezond jaar, zeker als we de uitdagende omstandigheden in de samenleving en in onze sector in ogenschouw nemen. Onze omzet steeg en we behaalden nagenoeg hetzelfde resultaat als in het voorgaande jaar. Het resultaat ligt in lijn met de strategische ambities en groei doelstellingen van onze strategie 'Sprong vooruit', waarmee we met ingang van 2022 aan de slag zijn gegaan. Het zijn vooral de inzet, vakmanschap en toewijding van onze medewerkers die tot dit mooie resultaat hebben geleid.

Veiligheid was ook dit jaar onze topprioriteit, onder het motto: 'We werken veilig, of we werken niet', met als doel dat iedereen, iedere dag, veilig en gezond van en naar huis gaat. Ondanks al onze aandacht voor veilig werken is het cijfer van de ongevallenfrequentie in 2022 (de IF-rate) gestegen naar 1,83, doordat er helaas verschillende ongevallen hebben plaatsgevonden. We zijn onder andere gestart met een nieuwe campagne om veilig werken nog dieper in het bewustzijn te krijgen van onze medewerkers en met name ook van onze opdrachtgevers. We blijven ons hierop richten om ongevallen in de toekomst te voorkomen.

De omstandigheden waarin wij in 2022 hebben geopereerd, waren bijzonder grillig. De gevolgen van de coronapandemie sleepten nog voort toen op 24 februari de oorlog in Oekraïne begon. De impact daarvan werd weldra voelbaar en bleek overal in door te werken. De leveringszekerheid van energie en materialen stond al snel onder druk en de prijzen daarvan, die daarvoor ook al gestegen waren, schoten ver omhoog. Daarop volgde een hoge inflatie en als antwoord daarop steeg in de tweede helft van het jaar de (hypotheek)rente, waardoor beleggers (huurwoningen) minder gingen investeren en kopers (koopwoningen) minder gingen besteden. Daarbij opgeteld was er de onzekerheid rond de stikstofmaatregelen van de overheid, waardoor vergunningen niet of vertraagd werden verleend en projecten werden uitgesteld, zowel in de woningbouw als in de aanleg of vervanging en renovatie van infrastructuur. Ook hadden we te maken met onzekerheid over het overheidsbeleid rond de regulering van de huurwoningenmarkt en kregen wij te maken met toenemende tekorten op de arbeidsmarkt.

Al deze factoren hebben direct gevolgen voor de bouwproductie, voor de gebouwde omgeving en dus voor de samenleving. Denk bijvoorbeeld aan het almaar voortdurende en toenemende woningtekort. De gevolgen van de hiervoor genoemde ontwikkelingen op Dura Vermeer zijn groter dan die van de coronapandemie. We hebben de uitdagingen het hoofd weten te bieden door

ons vooral te richten op kansen, bijvoorbeeld het verschuiven van onze focus naar andere markten, zoals installatietechniek, energie, water, haven en industrie.

Eind 2022 hing het stikstofvraagstuk nog steeds boven de markt. Dit vormde een grote rem op de groei van onze sectoren en met name de infrasector, waardoor we het accent hebben verlegd van nieuwbouw naar de vervangings-, renovatie-, beheer- en onderhoudsopgaven. Hoewel de urgentie hiervoor groot is, maakt hetzelfde vraagstuk in combinatie met het beperkte overheidsbudget dit tot een uitdaging. In de woningmarkt hebben de rentestijging en de overheidsregulering van een deel van de vrije huursector negatieve gevolgen gehad voor de nieuwbouw. We maken nu een omslag naar nieuwbouw in goedkopere segmenten. De utiliteitsmarkt bleef redelijk stabiel. In de inframarkt zagen we gunstige ontwikkelingen in de provincies en gemeenten en bij waterschappen in de projecten voor dijkversterking. Ook bij railinfra hebben we dankzij de investeringen in het openbaar vervoer mooie projecten kunnen realiseren en was er een groei in activiteiten. In de haven en de industrie zagen we een gezonde groei.

In 2022 hebben we ons gesprek met de overheid, over aanbestedingsprocedures en contractvormen in verband met de grote en risicovolle infraprojecten van Rijkswaterstaat voortgezet. Het Rijkswaterstaat-rapport Op weg naar een vitale infrasector uit 2019 vormt hiervoor de basis. Ik ben positief over de stappen die op dit gebied zijn gezet, zoals de snellere aanbestedingsprocedures en een betere risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, onder andere door middel van invoering van het tweefasencontract.

Onze strategie Sprong Vooruit heeft bijgedragen aan onze goede resultaten. We spelen nog actiever in op trends en ontwikkelingen met onze vernieuwingsambities op het gebied van duurzaamheid, digitalisering en innovatie. De maatschappelijke wens tot verduurzaming en de eisen van opdrachtgevers nemen een vlucht. Energieneutrale bouw en circulaire bouw krijgen steeds meer aandacht. Een mooi voorbeeld is het nieuwe regiokantoor van Alliander, dat we bouwen met een houten draagconstructie. Waar we kunnen, wenden we onze invloed aan om tot duurzame ontwerpen en oplossingen te komen. Aangejaagd door de energietransitie en de hoge energieprijzen is ook de verduurzamings- en renovatiemarkt gegroeid. Onze eigen bedrijfsvoering verduurzamen we eveneens steeds verder, onder meer met emissievrij materieel. In 2050 willen we onze uitstoot naar nul hebben teruggebracht door minimaal 90% te reduceren en het resterende percentage te compenseren. Als tussenstap willen we onze uitstoot in 2030 met 50%

hebben verminderd. Om dit te bereiken, hebben we een zogenoemde Net Zero-ambitie vastgesteld. Aan de hand van routekaarten per divisie gaan we met ingang van 2023 hier concreet invulling aan geven. De Dura Vermeer brede uniforme meetmethodiek die we in 2022 hebben ontwikkeld, geeft ons handvatten om de juiste maatregelen te treffen.

In 2022 hebben we verschillende investeringen gedaan die in lijn zijn met onze strategische ambities. De Divisie Techniek, die in 2021 is opgericht, is verder tot ontwikkeling gekomen door onder meer de acquisitie van een 50% belang in Van Vuuren Electrotechniek en een 75% belang in Nexton. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in vastgoedontwikkeling en in beheer en onderhoud. Deze investeringen zijn geheel in lijn met onze strategische ambities. Anderzijds proberen we kosten te reduceren. Dat lukt met een verhoogde focus op projectbeheersing en daarmee een beperking van de faalkosten, mede dankzij de verdere digitalisering van werkprocessen.

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de trends in onze sector, zoals digitalisering en innovatie, investeren we ook steeds meer in de ontwikkeling van onze medewerkers. We stippelen loopbaanpaden uit en stimuleren onze mensen om hun talenten te benutten. Na de werving zetten we ons in voor het behoud van personeel. Ook zorgen we voor continuïteit door middel van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Verder heeft er meer nadruk gelegen op diversiteit en inclusiviteit, zowel op genderdiversiteit als op meer diversiteit in culturele achtergrond en meer kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

We zijn bijzonder trots op de resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, waarbij ons beoordelingscijfer is uitgekomen op een 8. Ook iets om trots op te zijn is dat Dura Vermeer in januari als een van de eerste bouwbedrijven is gecertificeerd als Top Employer 2022.

In mei hebben we eindelijk extra waardering voor onze mensen kunnen tonen in de vorm van een groots personeelsfeest ter ere van ons 165-jarig bestaan in 2020, het feest dat we vanwege corona meerdere keren moesten uitstellen. Dit was een gedenkwaardige dag. Ik wil onze medewerkers bedanken voor hun inzet, wendbaarheid en loyaliteit aan Dura Vermeer, waarmee ze in deze onzekere tijden maximale flexibiliteit hebben getoond.

Verder mijn dank aan onze partners en opdrachtgevers die vertrouwen in ons hielden. Gezien het stevige fundament dat zij allen hebben gevormd voor Dura Vermeer in dit grillige jaar, ben ik positief gestemd over 2023, een jaar dat ongetwijfeld opnieuw gepaard zal gaan met onvoorspelbaarheid en de uitdagingen die dat met zich meebrengt.

Rotterdam, 6 maart 2023

[Job Dura](#)

Voorzitter Raad van Bestuur, Dura Vermeer Groep NV

**"MET ONZE
'NET ZERO'-
STRATEGIE
BRENGEN WE
ONZE
UITSTOOT
NAAR 0"**

Job Dura Voorzitter van de Raad van Bestuur





IN HET KORT

OPGERICHT IN 1855

In 1855 opende Dura een timmerwinkel op het Rotterdamse Katendrecht en Vermeer begon in 1961 een wegenbedrijf in Cruquius. In 1998 fuseerden wij tot één Dura Vermeer, een onafhankelijke bouwonderneming die uitsluitend actief is in Nederland.

MISSIE EN VISIE

Wij zijn een betrouwbare, langjarige partner in het realiseren van een hoogwaardige en duurzaam gebouwde omgeving, gemaakt voor en door mensen.

KERNWAARDEN

We handelen altijd vanuit onze kernwaarden: veiligheid, kwaliteit en betrouwbaarheid.

VEILIGHEID OP ÉÉN

Ons motto is: we werken veilig, of we werken niet.

KERNACTIVITEITEN

Ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van bouw- en infrastructurale projecten inclusief beheer en onderhoud, renovatie en transformatie.

KERNCIJFERS 2022

WERKVOORRAAD

(in miljoenen euro's)

3.445



BEDRIJFS- OPBRENGSTEN

(in miljoenen euro's)

1.818



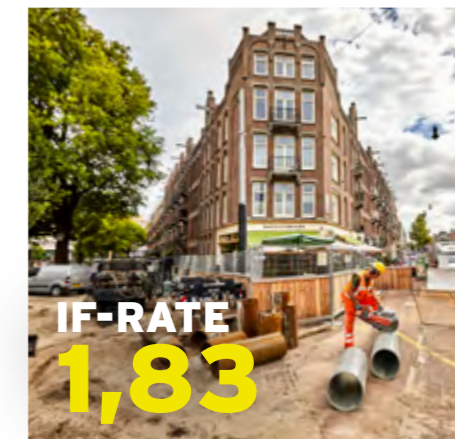
GEMIDDELD
AANTAL FTE'S

2.859

NETTO RESULTAAT

(in miljoenen euro's)

50,2



IF-RATE

1,83

NETTO
RENDEMENT

2,8%

MILIEUPRESTATIE
GEBOUWEN

0,65

SOLVABILITEIT

30,8%



GENDER-
DIVERSITEIT

23,4%

MIJLPALEN

2022

In 2022 hebben we veel mooie projecten gerealiseerd en belangrijke stappen gezet in de realisatie van onze strategische ambities. In dit overzicht lichten we er een aantal uit.

20 JANUARI

DURA VERMEER ONTVANGT CERTIFICAAT 'TOP EMPLOYER 2022'

Het onafhankelijke Top Employers Institute kent Dura Vermeer als een van de eerste Nederlandse bouwbedrijven dit predicaat toe.

5 MEI

DURA VERMEER NEEMT BELANG IN VAN VUUREN ELEKTRO-TECHNIEK

De Divisie Techniek neemt een strategisch belang in deze specialist om invulling te geven aan de groeiambities in de techniekmarkt van aanleg, beheer en onderhoud.



14 JUNI

DURA VERMEER MAAKT LEEFKWALITEIT BINNEN BUURTEN MEETBAAR

De GoodLife Barometer brengt kwaliteiten en uitdagingen in een buurt in beeld.

14 JULI

EERSTE EMISSIELOZE DIJKVERSTERKING VAN NEDERLAND VAN START

Dura Vermeer werkt mee aan de versterking van de historische Stenendijk in Hasselt met het volledig elektrisch plaatsen van damwanden.



28 SEPTEMBER

ALLIANDER KRIJGT MET HOUTEN CONSTRUCTIE HET KANTOOR VAN DE TOEKOMST

Het regiokantoor in Amsterdam is een van de eerste Nederlandse grote gebouwen met een houten binnenconstructie.



5 OKTOBER

PRINS CLAUSBRUG WINT NATIONALE STAALPRIJS 2022

De jury roemt de brug in Dordrecht als zeer innovatief en een sculpturale landmark die Dordrecht op de kaart zet.

29 NOVEMBER

EERSTE BOMEN VAN HET DURA VERMEER BOS WORDEN GEPLANT

In Eersel plant Dura Vermeer samen met Trees for All 12.000 bomen om door te geven aan volgende generaties.

◀ 2021

2022 ▶

30 MAART

VEILIGHEIDSCAMPAGNE 'DIE ZAG JE NIET AANKOMEN!'

De veiligheids campagne met video's over de top 5 van gevaren wordt gebruikt in aanloop naar de Dag van de Veiligheid.



21 MEI

MEDEWERKERS VIJREN HET 165-JARIG BESTAAN VAN DURA VERMEER



Na uitstel door corona viert Dura Vermeer eindelijk de oprichting van het bedrijf in 1855.

23 JUNI



MEER BIODIVERSITEIT DOOR OPRICHTING VAN STICHTING BOUWERZZZ

Dura Vermeer begint een stichting om natuurprojecten te ondersteunen als extra compensatie voor bouwprojecten.

7 SEPTEMBER

DURA VERMEER EN YES!DELFT GAAN INNOVATIE IN DE BOUW-SECTOR VERSNELLEN

Door het partnerschap met YES!Delft kan Dura Vermeer samenwerken met innovatieve start-ups en scale-ups.



7 NOVEMBER

DURA VERMEER ACQUIREERT TECHNISCHE DIENST-VERLENER NEXTON

De Divisie Techniek wordt met ingang van 2023 versterkt door deze groep zelfstandige technische bedrijven in de installatietechniek.

22 NOVEMBER

MARIEKE MENTINK VAN DURA VERMEER IS COBOUW BOUWVROUW 2022

De jury prijst haar heldere visie op bouwen, haar leiderschapskwaliteiten en haar impact op diversiteit.



15 DECEMBER

DURA VERMEER NEEMT EERSTE VOLLEDIG ELEKTRISCHE ASFALTSET IN GEBRUIK

De set is omgebouwd van diesel naar elektrisch. Hiermee kunnen we volledig emissievrij asfalteren op infraprojecten.



OVER DURA VERMEER

OVER DURA VERMEER

Profiel

Dura Vermeer is een familiebedrijf dat al bestaat sinds 1855. We zijn een onafhankelijke bouwonderneming die actief is in Nederland. Onze onafhankelijkheid en langjarige continuïteit vormen de basis voor onze strategie. Met een omzet van circa € 1,8 miljard en ruim 3.000 medewerkers (2.859 fte) behoren we tot de top van de Nederlandse bouwsector. Wij zijn actief in Nederland in de woningbouw, utiliteitsbouw, infrastructuur en techniek. Onze kernactiviteiten omvatten het ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van bouw- en infrastructurele projecten, inclusief beheer en onderhoud, renovatie en transformatie.

Dura Vermeer is met haar hoofdkantoor gevestigd in het gebouw Cornerstone in Rotterdam, dat zich bevindt tegenover de ingang van Rotterdam The Hague Airport.

We zijn betrokken bij veelal complexe opgaven, waarbij veiligheid, kwaliteit en projectmanagement cruciaal zijn. Kenmerkend voor Dura Vermeer zijn de solide financiële basis en de open en betrouwbare stijl van zakendoen. Dat is waar onze klanten zich in herkennen. We bouwen aan een wereld waarin ook de volgende generaties kunnen leven, werken en wonen. Daarvoor is het essentieel om naar al onze stakeholders te luisteren en hun feedback ter harte te nemen, en om flexibel te zijn en tijdig in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid.

Missie en visie

De bouwsector zit midden in een transformatie: het belang van duurzaam werken is groter dan ooit, de rol van digitalisering is explosief gegroeid en de vraag naar hoogwaardige techniek is sterk toegenomen. Daardoor ontstaan er nieuwe manieren van werken en worden klantrelaties en samenwerkingsverbanden anders ingevuld. Ook ontstaan er andere verdienmodellen. Dura Vermeer wil vooroplopen en innovatie mede vormgeven. Dat doen we in onze aanpak, onze keuzes en onze werkwijzen. Vanuit de kracht van het sterke familiebedrijf dat we zijn en de onafhankelijke positie die we hebben, omarmen we deze veranderingen om de continuïteit van ons bedrijf te waarborgen en waarde toe te voegen aan de Nederlandse samenleving. Wij zijn een betrouwbare, langjarige partner in het realiseren van een hoogwaardige en duurzaam gebouwde omgeving, gemaakt voor en door mensen.

Kernwaarden

Als familiebedrijf hebben we de lange termijn altijd op ons netvlies en hechten we grote waarde aan goede relaties met onze medewerkers, klanten en partners. Even belangrijk vinden we de verbinding met de maatschappij als geheel: de gebruikers en de mensen in de omgeving van onze projecten. In onze relaties en ons werk handelen we altijd vanuit onze kernwaarden, met veiligheid op #1.

Onze kernwaarden zijn:

1. Veiligheid

Veiligheid bij Dura Vermeer betekent iedereen, elke dag, veilig en gezond van en naar huis. We creëren een duurzame veiligheidscultuur en werken continu aan het verhogen van het veiligheidsbewustzijn van onze medewerkers én die van onze partners. Pro activiteit en verantwoordelijkheid nemen staan daarbij centraal. Wij hebben hiervoor een integraal veiligheidsprogramma dat bestaat uit vier pijlers: Veiligheid op de bouwplaats, Veiligheid van de omgeving, Constructieve veiligheid en het bieden van een proactieve veiligheidscultuur.

2. Kwaliteit

Kwaliteit zit in onze mensen. In hoe we onze projecten doen en de standaarden die we gebruiken en onszelf opleggen. In de materialen die we gebruiken. In de resultaten die we opleveren: bouwkwaliteit, omgevingskwaliteit en kwaliteit in gebruiks- en belevingswaarde. Hierin willen wij voorop blijven lopen.

3. Betrouwbaarheid

Onze klanten herkennen ons aan onze betrouwbare en transparante manier van zakendoen. Betrouwbaarheid betekent dat we oprecht zijn en doen wat we beloven. We weten wat onze verantwoordelijkheid is en nemen die ook. In onze samenwerking zijn we wendbaar, proactief, transparant en integer. Wij zijn een samenwerkingspartner waar je van op aan kan en waar je op kan bouwen.

BOUWPROJECTEN



INFRAPROJECTEN



ONZE ORGANISATIE

DURA VERMEER GROEP*



* In bovenstaande organogram zijn alleen de divisies en de directe (100%) dochtermaatschappijen van de divisies opgenomen.

Onze rol in de bouwketen

Binnen de bouwketen ontwerpt, ontwikkelt, realiseert en onderhoudt Dura Vermeer als hoofdaannemer projecten in de bouw, installatietechniek en infrastructuur, inclusief beheer en onderhoud, renovatie en transformatie voor diverse opdrachtgevers binnen Nederland. Hierbinnen valt ook het transport van de benodigde materialen naar de bouwplaats en de bouwlogistiek op de bouwplaats. Vaak realiseren wij bouwprojecten samen met partners, collega-bouwbedrijven, ontwikkelaars, woningcorporaties of beleggers. Andere partners waarmee wij strategisch samenwerken zijn jonge innovatieve bedrijven.

Onze toeleveringsketen bestaat uit onze opdrachtnemers en leveranciers van bouwmaterialen. Als bouwbedrijf gebruiken we in onze projecten onder andere staal, hout, beton, gebakken stenen, bitumen en installatie-componenten. Onze materialen nemen we af van leveranciers uit binnen- en buitenland. Waar mogelijk binnen Europa (waaronder Nederland, Duitsland, Spanje, Luxemburg, Scandinavië), maar ook daarbuiten (Azië).

We krijgen steeds meer zicht op de leveranciersketens. Door corona en de oorlog in Oekraïne worden we ons steeds meer bewust van het belang van betrouwbare ketens. Ons streven om meer gebruik te maken van het materialenpaspoort helpt hierbij. Lees meer over verantwoord inkopen op [pagina 88](#).

Op de volgende pagina's bespreken we per divisie onze activiteiten, producten en dienstverlening, opdrachtgevers, medewerkers en omzet.

Wanneer gebouwen of kunstwerken end-of-life zijn, kijken wij in hoeverre delen hergebruikt kunnen worden in een nieuw project, hierbij speelt ons bedrijf Urban Miner een belangrijke rol.

Onze activiteiten

Ons bedrijf kent drie divisies: Divisie Bouw en Vastgoed, Divisie Infra en Divisie Techniek. Deze divisies worden in de dagelijkse praktijk ondersteund door de Groep waarbinnen de afdelingen Communicatie, Finance & Control, HR, ICT, Juridische zaken en Risk & Insurance zijn ondergebracht. Ook krijgen ze ondersteuning van onze facilitaire bedrijven: Materieel, Autobehaar en Onroerend Goed. Met onze divisies, en daarmee met meer dan 20 zelfstandige werkmaatschappijen, combineren we een sterke regionale verankering met de kennis, kracht en middelen van een landelijk opererend bedrijf.



Asfalteringswerkzaamheden Overhoeks, Amsterdam

DIVISIE BOUW EN VASTGOED

ACTIVITEITEN

De Divisie Bouw en Vastgoed ontwerpt, ontwikkelt, bouwt, transformeert en verkoopt voor eigen rekening en risico en voor derden. De divisie ontwikkelt en realiseert woningen en appartementencomplexen. Ook is de Divisie Bouw en Vastgoed actief op het gebied van de ontwikkeling, bouw en/of transformatie van kantoren, scholen, hotels, ziekenhuizen en laboratoria. Tot slot vallen renovatie-opdrachten - van funderingsherstel tot de renovatie en verduurzaming van buurten of zelfs hele woonwijken - binnen het werkgebied. Een integrale aanpak is de norm.

OPDRACHTGEVERS

De divisie werkt met name voor beleggers, zorg- en onderwijsinstellingen, het Rijksvastgoedbedrijf, ontwikkelaars, woningcorporaties, gemeenten, private ondernemingen en particulieren.

MEDEWERKERS

Eind 2022 bedroeg het aantal medewerkers bij Dura Vermeer Divisie Bouw en Vastgoed 1.259 fte.

OMZET

In 2022 bedroeg de omzet van de Divisie Bouw en Vastgoed € 1.083 miljoen.

DIVISIE INFRA

ACTIVITEITEN

De Divisie Infra ontwerpt, bouwt, beheert, onderhoudt en renoveert onder andere wegen, bruggen, tunnels en dijken. Met het railbedrijf legt de Divisie Infra nieuwe sporen aan en vernieuwt sporen voor tram (lightrail) en trein (heavyrail). Deze divisie is met ASSET Rail en Saferail ook verantwoordelijk voor respectievelijk spooronderhoud en een veilige werkplek op en om het spoor. Ook houdt de divisie zich bezig met energiegerelateerde projecten zoals windparken op land. In haven- en industriegebieden ontwerpt en levert de divisie dragende constructies voor procesinstallaties, zoals op zwaarbelaste terreinen en in fabrieken en distributiecentra. Tot slot heeft de Divisie Infra met diverse specialistische bedrijven de kennis en expertise in huis om projecten integraal voor haar rekening te nemen.

OPDRACHTGEVERS

De divisie werkt vooral voor overheden als Rijkswaterstaat, ProRail, provincies, gemeenten en semi-overheid zoals het Havenbedrijf in Rotterdam en TenneT en voor private ondernemingen, onder andere in de havengebieden.

MEDEWERKERS

Eind 2022 bedroeg het aantal medewerkers bij de Divisie Infra 1.226 fte.

OMZET

In 2022 bedroeg de omzet van de Divisie Infra € 724 miljoen.

DIVISIE TECHNIEK

ACTIVITEITEN

De Divisie Techniek is opgericht in 2021 en opereert als een ontwerpende totaalinstallateur die het ontwerp en de uitvoering van de installatietechniek-scope in een project risicodragend aanneemt. De daadwerkelijke uitvoering wordt ingevuld door opdrachtnemers die worden gecontracteerd en gecoördineerd door het projectmanagementteam van de Divisie Techniek. Via haar deelnemingen BRControls en Van Vuuren Techniek voert de divisie ook eigen projecten uit.

OPDRACHTGEVERS

De Divisie Techniek werkte in 2022 deels samen met en voor de andere divisies, en via haar deelnemingen BRControls en Van Vuuren Techniek voor diverse private en publieke opdrachtgevers.

MEDEWERKERS

Eind 2022 bedroeg het aantal medewerkers bij de Divisie Techniek 33 fte.

OMZET

In 2022 bedroeg de omzet van de Divisie Techniek € 15 miljoen.

Nieuwe activiteiten

In 2022 heeft Dura Vermeer diverse belangen genomen in innovatieve en duurzame bedrijven.

Het belang dat de Divisie Techniek in oktober 2021 nam in BRControls voor de ontwikkeling van hardware en software voor webbased gebouwbeheersystemen, is per 3 januari 2022 uitgebreid van 49% naar 70%. BRControls vervult een belangrijke rol bij het ontwikkelen en realiseren van projecten waarbij de klantvraag zich maximaal concentreert op optimaal gebruiksgemak, verhoogde productiviteit, goede gezondheid en besparingen op de beheer- en energiekosten.

Het belang van 66,7% in A. de Reus Aannemersbedrijf B.V., dat Dura Vermeer eind 2021 nam ter versterking van haar haven- en industrie-activiteiten, is in januari 2022 geëffectueerd. A. de Reus Aannemersbedrijf is een familiebedrijf dat specialistische werkzaamheden uitvoert in de Rotterdamse haven. Door de samenwerking kunnen we aan klanten een integrale dienstverlening bieden.

De Divisie Bouw en Vastgoed is in april 2022 toegetreden als minderheidsaandeelhouder van BOEi. Dit is een pionier op het gebied van restauratie en herbesteding van cultureel erfgoed. De organisatie wil leegstaand erfgoed een blijvende plek en functie in de maatschappij bieden, of het nu om een oud fabrieksgebouw, een kazerne, een kerk of een boerderij gaat.

In mei 2022 heeft de Divisie Techniek een strategisch belang van 50% genomen in Van Vuuren Elektrotechniek. Van Vuuren is een sterke partner die gespecialiseerd is in infratechniek, elektrotechniek en beveiligingstechniek. Met behulp van dit belang kan zowel Dura Vermeer als Van Vuuren verder groeien, kunnen we toetreden tot nieuwe markten en kunnen we ontwikkelingen zoals verduurzaming, meer circulariteit en het toepassen van biobased materialen versnellen.

De Divisie Bouw en Vastgoed heeft in oktober 2022 geïnvesteerd in de start-up Drystack. Dit bedrijf maakt cement overbodig door bakstenen in een frame van kunststof te klikken. Daardoor worden de bakstenen herbruikbaar en het voorkomt CO₂-uitstoot door minder cementtoepassing. Daarnaast is in januari 2022 een belang genomen in Hamlet, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het constructief ontwerpen en realiseren van gestapelde bouw in massief hout.

In november heeft de Divisie Techniek het contract ondertekend voor de overname van 75% van de aandelen in Nexton in januari 2023. De resterende 25% van de aandelen neemt Dura Vermeer in januari 2025 over. Technisch dienstverlener Nexton bestaat uit een groep van zelfstandige bedrijven die zich richten op advies,



Dura Vermeer op vastgoedbeurs Provada in Amsterdam

ontwerp, productontwikkeling, uitvoering en onderhoud van (gebouwgebonden) installaties. Nexton voegt als geïntegreerd technisch dienstverlener waarde toe op het gebied van smart buildings, energietransitie, circulariteit, duurzaamheid en as-a-service concepten. Via ventures heeft het bedrijf toegang tot een netwerk van technologiepartijen met een breed scala aan innovatieve en slimme oplossingen.

De Divisie Infra is in november 2022 een samenwerking aangegaan met de jonge start-up Neolithic. Neolithic is

een 3D-betonprintbedrijf dat zich richt op het leveren van standaard infraproducten die enige vorm van maatwerk vereisen. Neolithic is niet zomaar een productiebedrijf, maar biedt een digitale productcatalogus aan waarin gecertificeerde ontwerpen zijn opgenomen. Voordelen van 3D-printen zijn dat er veel minder materiaal nodig is om iets te produceren, er is een lagere milieu-impact, er is meer vormvrijheid en het is snel en met minder mensen te produceren. Door te testen met duurzamere betonmixen kunnen we hier nog meer in optimaliseren. Door de samenwerking met Neolithic versnellen we onze ambities op het gebied van duurzame en digitale innovaties.

Tot slot heeft de Divisie Infra in december het besluit genomen om samen met Ploegam, Van Oord en Betuwewind een uniek en vernieuwend snellaadplein voor zwaar materieel en vrachtwagens aan te leggen onder de naam WattHub. Het laadplein wordt voorzien van duurzame stroom van Betuwewind. Aanleiding voor dit laadplein is het project Dijkversterking Tiel-Waardenburg, uitgevoerd door Dura Vermeer, Ploegam en Van Oord, voor deze gelegenheid samenwerkend in het consortium Mekante Diek. De ambitie is om de dijkverzwaring volledig emissievrij uit te voeren.



ONZE OMGEVING EN ONZE STRATEGIE

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Marktontwikkelingen

Zowel de markt voor bouw en vastgoed als voor infrastructuur is grillig. De gevolgen van de coronapandemie sleepten nog voort toen op 24 februari de oorlog in Oekraïne begon. Sindsdien zijn er tekorten aan bouwmaterialen en zijn de prijzen van energie en bouwmaterialen enorm opgelopen. Daarbij komen de inflatie en de stijgende rente. Ook vormt de stikstofuitstoot een probleem, vooral na het schrappen van de bouwvrijstelling stikstof in november. Dit alles leidt tot grote onzekerheid in de markt en tot nog meer vertraging. En dat in een tijd waarin de grote vraag naar woningen en bijbehorende infrastructuur juist een goed perspectief zou moeten en kunnen bieden. De sector is cyclisch en conjunctuurgevoelig en de toekomstige ontwikkeling is mede afhankelijk van de economische ontwikkelingen en van ruimte in overheidsbudgetten.

Bouwsector

Woningbouw

Voor de woningbouw is de ambitie vergroot: er moeten veel woningen bijkomen. Woningbouw is dus kansrijk, maar deze kansen worden deels tenietgedaan door een kentering in het consumentenvertrouwen, die samenhangt met de (hypotheek)rente die in de loop van 2022 sterk is gestegen. Daarnaast heeft de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, die Nederland sinds januari 2022 weer heeft, gekozen voor een huurregulerend beleid met aftopping van de huurindex. Dit remt de investeringen van beleggers. Ook de inflatie die in de loop van het jaar hoog opliep, de grondprijzen en de prijsstijging van onder andere bouwmaterialen en energie spelen een rol. De onzekerheid rond stikstofregels werkt belemmerend, evenals vertragende ruimtelijke-ordeningsprocedures, het ambtenarentekort waardoor locaties niet in ontwikkeling komen en een gebrek aan goedkope nieuwe woningbouwlocaties. Daardoor is het aantal vergunningen voor nieuwbouw afgenomen. Door deze factoren worden de aantallen te realiseren nieuwbouwwoningen niet gehaald, ondanks de grote behoefte eraan.

Bouwen van betaalbare woningen is in deze tijden een nog grotere uitdaging. De hoge grondprijzen en bouwkosten zijn hier debet aan. Voorts veranderen de kenmerken van nieuwgebouwde woningen. Ze zijn energiezuiniger, en demografische ontwikkelingen leiden ertoe dat de vraag naar kleinere woningen stijgt: het aantal eenpersoons- en kleinere huishoudens neemt toe. Corporaties hebben de afgelopen jaren weinig kunnen bouwen vanwege de verhuurdersheffing, een belasting op sociale huurwoningen, maar hebben vanaf 2023 weer ruimte om te investeren in nieuwbouw, omdat deze heffing dan is komen te vervallen. Maar ze krijgen ook te maken met de gestegen bouwkosten en de hogere rente.

De schaarste aan woningen en het personeelstekort in de bouw stimuleren de industrialisering in de bouwketen.

Utiliteitsbouw

De markt voor utiliteitsbouw is vooralsnog stabiel. Naar nieuwe kantoorgebouwen is nog steeds niet of nauwelijks vraag, maar er is nog steeds groei in bijvoorbeeld de logistiek en bij ziekenhuizen en laboratoria. In het onderwijs ligt een opgave voor het renoveren en verduurzamen van schoolgebouwen. In 2030 moet het binnenklimaat van alle scholen gezond en duurzaam zijn. Toch zijn er ook in de utiliteitsmarkt belemmeringen in de vorm van hoge materiaal- en energieprijzen, een stijgende rente, een gebrek aan locaties en een tekort aan capaciteit op het elektriciteitsnetwerk. Dit maakt dat projecten vaak worden uitgesteld.

Transformatie en renovatie

De aantrekkelijke nieuwbouwlocaties in ons land worden schaars en wat rest zijn plekken die vaak bebouwd zijn met incurante gebouwen die ingericht zijn als kantoor. Omdat eigenaren niet tijdig investeren, wordt deze trend versterkt. Transformatie is hierop een antwoord. Het omvormen van bestaande kantoren naar woningen of sloop/nieuwbouw is een omvangrijke markt geworden, ook vanwege de hogere eisen aan de energieprestatie en aan het binnenklimaat. Daarnaast moeten woningcorporaties hun bezit verduurzamen: de sector wil alle woningen voor 2050 CO₂-neutraal maken. Veel ingrepen hiervoor worden gepleegd tijdens het uitvoeren van onderhoud. Omdat de meest eenvoudige maatregelen al zijn genomen, zijn er nu grotere stappen nodig om dit doel te bereiken. Ook bedrijven en kantoorgebouwen moeten minimaal energielabel C hebben. Dit zijn kansen voor de bouwsector.

Infrasector

Nieuwbouw

De stikstofcrisis heeft grote effecten op de aanleg van nieuwe nationale infrastructuur. Projecten zijn of worden uitgesteld of liggen stil. Daardoor verschuift de focus van de sector naar vervanging en renovatie.

Vervanging en renovatie

Veel kunstwerken die vanaf de jaren 50 zijn gebouwd, vertonen gebreken, omdat ze veel intensiever zijn gebruikt dan waar bij de bouw destijds rekening mee was gehouden. De urgentie van verbetering van de infrastructuur is groot, maar de uitvoering verloopt stroef vanwege budgettekort bij de overheid. Uitzondering is de railinfrastructuur, waar de overheid specifieke budgetten voor heeft vrijgemaakt, zowel voor nieuwe aanleg als voor vervanging en renovatie.



De Zangvogel fase 2, de Nieuwe Vogelbuurt in Vlaardingen

Groei zien we bij provincies, gemeenten en waterschappen ten aanzien van dijkversterkingsprojecten uit het Hoogwaterbeschermingsprogramma.

Beheer en onderhoud

De verouderde infrastructuur, veranderende klimaatomstandigheden en beperkte budgetten leiden tot een groeiende behoefte aan voorspelbaarheid rondom achteruitgang van infrastructuur, beheersing van onderhoudskosten en levensduurverlengende oplossingen.

Installatiebranche

Installaties worden steeds belangrijker in de gebouwde omgeving. De installatiebranche adviseert, ontwerpt, installeert en onderhoudt technische installaties. Deze branche is voor opdrachten grotendeels afhankelijk van nieuwbouw en verbouwingen in de bouw- en infrasector. De hiervoor genoemde ontwikkelingen hebben daarom ook invloed op de installatiebranche.

Klimaatverandering en energietransitie

De gevolgen van klimaatverandering zijn onmiskenbaar. Langdurige droogte afgewisseld met extreme neerslag en overstromingen alsook bodemdaling zijn duidelijke kenmerken. De Nederlandse overheid heeft zich in 2015 gecommitteerd aan de doelen uit het klimaatakkoord van Parijs voor het terugdringen van de emissies van broeikasgassen, waaronder CO₂. In het Nederlandse Klimaatakkoord is bepaald dat de CO₂-uitstoot in 2030 met 49% afgenomen moet zijn vergeleken met 1990. De EU heeft dit percentage opgeschroefd naar 55% en het kabinet-

Rutte IV streeft naar 60%. In 2050 moet de uitstoot van broeikasgassen met 95% zijn verminderd. De uitstoot is nu nog onvoldoende verlaagd om de klimaatdoelen te halen.

Onder de noemer klimaatadaptatie gaat Nederland de strijd aan tegen de gevolgen van klimaatverandering. Denk aan dijkversterking om het achterland van rivieren en de zee te beschermen tegen overstromingen. Om grote hoeveelheden water uit het achterland te kunnen afvoeren, is verruiming van de rivieren noodzakelijk, en tegelijkertijd is meer waterberging nodig om droge tijden te doorstaan. Vergroening van steden helpt om klimaatadaptatie te worden. Natuurinclusief bouwen verlaagt hittestress, verbetert de waterhuishouding in bebouwd gebied en kan de afname van de biodiversiteit tegengaan. Ook heeft het aantoonbaar een positief effect op de volksgezondheid. In al deze oplossingen ligt een taak voor de bouwwereld.

Ook in de energietransitie speelt de bouwsector een rol. Nieuwe gebouwen en woningen zijn steeds vaker klimaatneutraal, en bestaande gebouwen en woningen worden energiezuiniger of energieneutraal gemaakt. De energiecrisis die begon na de oorlog in Oekraïne maakt de noodzaak daarvan nog groter. Daartegenover staat de groeiende vraag naar energie, die wordt veroorzaakt door de nog steeds stijgende welvaart en de bevolkingsgroei. Meer productie van hernieuwbare energie, zoals zonne- en windenergie, is noodzakelijk en het elektriciteitsnet moet worden aangepast aan de vraag. Aan deze opgaven leveren bouw- en infrabedrijven hun bijdrage.

Stikstof

Met onze levenswijze brengen we schadelijke stikstofverbindingen in lucht, water en bodem. Het gaat vooral om stikstofemissies van de industrie, het verkeer, de veeteelt en de bouw, waarbij de bouw verantwoordelijk is voor 0,6% van de stikstofuitstoot (bron: Commissie-Remkes). De neerslaande stikstof (depositie) verstoort het natuurlijk evenwicht van flora en fauna en verschaart de biodiversiteit. De natuur is de basis van onze leefomgeving en onze voedselproductie. Daarom is er een natuurvergunning of andere vorm van toestemming nodig voor activiteiten waarbij stikstof vrijkomt in of nabij Natura 2000-gebieden.

In 2019 verklaarde de Raad van State de berekeningsmethode voor stikstofdepositie ongeldig. Sindsdien hebben veel bouwprojecten vertraging opgelopen. In juli 2021 werd de Wet stikstofreductie en natuurverbetering (Stikstofwet) van kracht. Een onderdeel daarvan was de bouwvrijstelling, voluit: de vrijstelling voor bouw, sloop en eenmalige aanleg van projecten. Daarmee speelde in het vergunningstraject alleen de stikstofneerslag in de gebruiksfase (en niet in de bouwfase) een rol. Hierdoor werd het eenvoudiger om vergunningen te verlenen voor bouw- en infrastructurele projecten. Volgens de wetgever leidde de bouwvrijstelling niet tot aantasting van Natura 2000-gebieden dankzij een breder 'robuust en effectief pakket aan maatregelen'. Op 2 november 2022 concludeerde de Raad van State dat de bouwvrijstelling stikstof niet voldoet aan het Europese natuurbeschermingsrecht en dat de vrijstelling niet mag worden gebruikt bij bouwprojecten. Dat betekent niet dat er een algehele bouwstop geldt. Net als in de situatie van vóór de bouwvrijstelling blijft het mogelijk om voor een project een zogenoemde voor-toets uit te voeren en zo nodig een passende beoordeling te maken. Daarnaast kan voor projecten van groot openbaar belang toestemming worden gegeven als daarvoor geen alternatieven zijn en de natuurschade gecompenseerd wordt.

Grondstoffenschaarste

Niet-hernieuwbare grondstoffen raken uitgeput. Dit heeft grote gevolgen voor het leven op aarde. Circulariteit is een van de oplossingen: grondstoffen zo vaak en hoogwaardig mogelijk hergebruiken. Het doel dat Nederland zich voor 2030 heeft gesteld, is om 50% minder primaire grondstoffen (mineralen, metalen en fossiele brandstoffen) te gebruiken ten opzichte van 2014. In 2050 wil Nederland helemaal circulair zijn. Dit is vastgelegd in het Grondstoffenakkoord. In de bouw wordt dit uitgewerkt via de Transitieagenda Circulair Bouwen, één van de initiatieven voortvloeiend uit de Bouwagenda. Circulair bouwen begint al bij de keuzes in het ontwerp. Zo kan worden gebouwd met 'geogoste' materialen die eerder zijn gebruikt.

Voor circulair bouwen is samenwerking in de keten een voorwaarde. Mogelijkheden daarbij zijn bijvoorbeeld het samenstellen van een catalogus van geogoste materialen voor hergebruik en de ontwikkeling van duurzame varianten van bouwmaterialen.

Van de bouwsector vraagt circulariteit een groot innovatief vermogen. De bouw is een van de vijf sectoren waar de overheid vol op inzet als het gaat om circulariteit. Dit is terug te zien in het inkoopbeleid van de rijksoverheid en geleidelijk aan ook van de provincies en gemeenten. De verwachting is dat het aantal marktvragen met eisen voor circulaire toepassing van grondstoffen de komende jaren exponentieel stijgt.



Renovatie Heineoordtunnel, A29 Barendrecht

Prijsstijgingen

Door de grondstoffenschaarste stijgen de prijzen. Bouwmaterialen zijn in korte tijd veel duurder geworden, deels door gestegen energieprijzen. De omschakeling op circulaire materialen zoals hout komt langzaam van de grond. De impact van de prijsstijgingen op de bouw is enorm, omdat de kosten van projecten hoog oplopen en deze kosten in veel gevallen niet door te berekenen zijn aan de opdrachtgever of afnemer.

Al in september 2021 begonnen de energieprijzen te stijgen doordat de economie met het wijken van het coronavirus sterk ging groeien. Tegelijk werd de levering van aardgas uit Groningen teruggedroefd. Aanjager van de enorme prijsstijging in 2022 is de inval van Rusland in Oekraïne. Vanwege de daaropvolgende sancties die de EU instelde tegen Rusland is de toevoer van gas en olie uit Rusland naar Europese landen sterk verminderd. De schaarste die ontstond, in combinatie met de onzekerheid voor de toekomst, heeft de prijzen opgedreven.

Op 31 mei 2022 hebben de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening en diverse partijen in de bouwketen de intentieverklaring 'Samen doorbouwen in onzekere tijden' getekend met afspraken voor het gezamenlijk omgaan met de prijsstijgingen en mogelijke leveringsproblemen. Onderling vertrouwen en overleg zijn leidend voor de continuïteit van de bouw. Een van de uitgangspunten is dat de financiële risico's niet bij één partij in de keten komen te liggen.

Technologie en digitalisering

Digitalisering heeft een grote impact op de bouwsector en biedt veel kansen. Deze ontwikkeling wordt gedreven door de blijvende druk op marges, de steeds groeiende verwachtingen van klanten en het steeds verder oplopende tekort aan vakmensen. Daarnaast helpt digitalisering om beter te voldoen aan klantverwachtingen en -behoeften. Technologie helpt tevens om efficiënter te werken en de kostprijs te verlagen. Ook nemen foutkansen af door de verbeterde en (meer) geautomatiseerde communicatie. Daarnaast maakt technologie het mogelijk om strategisch te sturen op basis van data. Bovendien versnelt en verbetert digitalisering samenwerking, bijvoorbeeld doordat iedereen altijd met de meest actuele versie van een document werkt, zowel binnen de organisatie als met ketenpartners.

De digitale transformatie heeft betrekking op het primaire bouwproces en op alle technologieën die bijdragen aan de prestaties. Denk hierbij aan sensoren en drones, slim gebruik van data, robotisering en artificial intelligence. Digitalisering heeft ook betrekking op administratieve en ondersteunende processen en de hulpmiddelen voor medewerkers (smart devices).

Behalve kansen brengt de verdere digitalisering ook risico's met zich mee. Denk aan cybercriminelen die op steeds geavanceerdere wijze gebruik weten te maken van hiaten in systemen. Iets waar elk bedrijf zich tegen moet wapenen om de continuïteit te waarborgen.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Aanvankelijk leek het erop dat corona een dempend effect zou krijgen op de arbeidsmarkt, maar dit heeft anders uitgedrukt. In veel sectoren, ook de bouw, is er een personeelstekort ontstaan, zowel aan de uitvoerende kant als in het middenkader en hoger kader. Voor de bouwopgave is meer personeel nodig. Dit geldt ook voor de vervangings- en renovatieopgave van woningen, infrastructuur en kunstwerken. Daarnaast spelen de vergrijzing en de achterblijvende aantallen afgestudeerde krachten, vooral in de techniek en de uitvoering, een rol. Om concurrerend te zijn en te blijven, wordt het steeds belangrijker om veel energie te steken in instroom, doorstroom en behoud van personeel, en in training en ontwikkeling, op alle niveaus. Oog hebben voor de individuele verwachtingen van medewerkers is hierbij essentieel. Op termijn kan verdere digitalisering en robotisering een oplossing bieden voor tekorten op bepaalde gebieden, maar de menselijke factor blijft essentieel.

De maatschappelijke roep om meer aandacht voor diversiteit en inclusie is luider dan ooit, en bedrijven en hun opdrachtgevers geven hier gehoor aan. Diversiteit binnen medewerkersgroepen is een voorwaarde om verschillende visies op oplossingen te krijgen en een bredere blik op opgaven te genereren. Hiermee kunnen ondernemingen hun prestaties verbeteren. Diversiteit en inclusie bevorderen bovendien een prettige werksfeer en vergroten de effectiviteit van de medewerkers.

Wet- en regelgeving

Omgevingswet

Na enkele keren uitstel zou de Omgevingswet ingaan op 1 januari 2023, maar de ingangsdatum is opnieuw uitgesteld naar 1 januari 2024. In de Omgevingswet zijn verschillende andere wetten gebundeld, waaronder de Wet natuurbescherming. Met de nieuwe wet verandert voor alle bouwprojecten het vergunningentrajec. Voor bouwwerken ontstaan er drie categorieën: meldingsplichtig, vergunningsplichtig, en meldings- en vergunningsvrij. Het bouwen wordt gescheiden in een ruimtelijk deel, dat vastligt in een omgevingsplan, en een technisch deel. Voor dit laatste zou geen vergunning meer nodig zijn. De invoering van de wet stuit op praktische bezwaren. Vooral de inrichting van de ICT bij de rijksoverheid vergt nog de nodige aandacht.

Wet stikstofreductie en natuurverbetering (Stikstofwet)

De Stikstofwet is een Nederlandse wet die verplichtingen ten aanzien van de vermindering van de stikstofuitstoot regelt. De wet vereist dat in 2025 minimaal 40% van de stikstofgevoelige natuur in beschermde Natura 2000-gebieden een gezond stikstofniveau heeft waarbij de

kritische depositiewaarde niet overschreden wordt; in 2030 moet dit minimaal de helft zijn en in 2035 minimaal 74%. Maatregelen voor de vermindering van de stikstofdepositie werden nader vastgelegd in het Programma Stikstofreductie en Natuurverbetering. De wet werd ingesteld om een uitweg te bieden aan de stikstofcrisis, nadat bleek dat het Programma Aanpak Stikstof juridisch geen stand hield, zodat bouwprojecten weer door konden gaan. In november 2022 werd de toepassing van de wet niet meer mogelijk door een uitspraak van de Raad van State. Die concludeerde dat de hierin opgenomen bouwvrijstelling niet voldoet aan het Europees natuurbeschermingsrecht, dat vereist dat individuele beschermde natuurgebieden geen schade oplopen, en dat niet op een hoger schaalniveau gekeken mag worden naar maatregelen die bovendien onzeker zijn qua uitvoering. Dit betekent dat ook bouwactiviteiten getoetst dienen te worden aan lokale stikstofgevolgen bij de vergunningsaanvraag met als gevolg een (verdere) vertraging van bouwprojecten maar ook een versnelde ontwikkeling en aanschaf van emissieloze machines.

Wet kwaliteitsborging

Gelijktijdig met de Omgevingswet gaat de Wet kwaliteitsborging in. Vooralsnog gebeurt dat op 1 januari 2024. Onder deze wet gaat in plaats van de gemeente een kwaliteitsborger de bouwtechnische eisen toetsen. Dit gebeurt voorafgaand, tijdens en na afloop van het bouwproces. Een compleet dossier met alle verklaringen en gegevens is een voorwaarde om het bouwwerk te mogen realiseren en het daarna in gebruik te nemen.

Wet- en regelgeving op EU-niveau

Met de European Green Deal heeft Europa de ambitie neergelegd uiterlijk in 2050 klimaatneutraal te zijn en in 2030 de emissies al met 55% te reduceren ten opzichte van 1990. In het programma 'Fit for 55' zijn hiervoor op Europees niveau wijzigingsvoorstellen gedaan om wetten te actualiseren op basis van ambitieuzere klimaatdoelen. Het Sustainable Finance Action Plan is het plan van de Europese Commissie waarmee het financiële systeem zodanig wordt getransformeerd dat dit de doelen van de European Green Deal ondersteunt. Voor de bouwsector zijn de Taxonomy Regulation en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - beide onderdelen van het Sustainable Finance Action Plan - van toepassing. De CSRD is nader uitgewerkt in rapportagestandaarden: de European Sustainability Reporting Standards. Op dit laatste dienen bedrijven uiteindelijk hun duurzaamheidsverslaggeving af te stemmen. Voor Dura Vermeer geldt dat zij in 2026 - in het jaarverslag over het jaar 2025 - aan deze standaarden moet voldoen. Dit betekent tevens dat Dura Vermeer met het verslag over 2025 zal moeten rapporteren over de mate van 'alignment' met de EU Taxonomie.

STRATEGIE 2022-2024: SPRONG VOORUIT

Elke drie jaar herijken we onze strategie. Onze strategie in de periode 2019-2021 was dusdanig succesvol dat we de strategische prioriteiten uit die periode voor een groot deel voortzetten in onze strategie 2022-2024. Continuïteit en onafhankelijkheid blijven de basis. Een gezonde winstgevendheid is de basis voor de continuïteit. Wel zijn er accentverschuivingen: we leggen meer nadruk op maatschappelijke verantwoordelijkheid, we versterken onze externe focus, we spelen vaker een centrale regierol richting onze klanten en we investeren meer in het vakmanschap van onze mensen.

In de strategieperiode 2019-2021 hebben we goede resultaten behaald in een markt die zich minder positief ontwikkelde dan verwacht. In het eerste jaar van onze nieuwe strategieperiode 2022-2024 waren de marktontwikkelingen nog ongunstiger. We hebben er echter vertrouwen in dat we verdere winstgevende groei kunnen bereiken door een strakke focus op onze strategische ambities te houden.

Uitgangspunten

Dura Vermeer wil een betrouwbare, langjarige partner zijn in het realiseren van een hoogwaardige en duurzaam gebouwde omgeving, gemaakt voor en door mensen. Dat zien we als onze opdracht, nu en in de generaties die nog komen. We kiezen er bewust voor om deze opdracht te vervullen als zelfstandige en onafhankelijke bouwonderneming.

We richten ons op de Nederlandse markt, waarin we al lang maatschappelijk geworteld en regionaal verankerd zijn. Tegelijk kunnen we de kennis en resources van een groot, onafhankelijk, landelijk opererend bedrijf bieden.

- We streven naar voornamelijk autonome beheersbare groei en spreiding van activiteiten om risico's en conjunctuurgevoeligheid te beperken. Acquisities overwegen we wanneer dit past bij onze strategische uitgangspunten.
- Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is een wezenlijk onderdeel van de onderneming en verduurzaming is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.
- Om succesvol te zijn is het belangrijker dan ooit om steeds de blik naar buiten te richten; naar klanten te luisteren en daarop in te spelen, kansen te zien en deze te verzilveren en te blijven innoveren om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in markt en maatschappij.
- Projecten vormen onze kernactiviteit, waarbij wij ernaar streven om als hoofdaannemer en/of ontwikkelaar de centrale regierol te vervullen en direct voor de eindklant te werken, zodat wij voortdurend meer klantkennis opbouwen.
- Onze mensen en hun vakmanschap vormen de kern van ons bedrijf. Daarom investeren we in de ontwikkeling van onze mensen en streven we ernaar de beste werkgever in de sector te zijn.
- Een gezonde winstgevendheid is de basisvoorwaarde voor onze continuïteit.

Gezien de competitieve markt en de disruptieve ontwikkelingen in onze omgeving is het belangrijk om onze externe focus verder te versterken. We willen nog beter inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij en bij klanten, en nog beter de kansen benutten in marktsegmenten met een groeiverwachting. Dit laatste vraagt om meer commerciële slagkracht en assertiviteit in onze benadering van de markt. Daarnaast willen we de activiteiten van onze Divisie Techniek uitbreiden.

Onze nieuwe strategie bestaat uit drie strategische prioriteiten en drie vernieuwingsambities die we vanuit onze drie kernwaarden invullen.



Strategische prioriteiten



Vergroten van onze focus op klant, markt en maatschappij

We zetten in op het verder professionaliseren van het commerciële proces. Door wendbaar te zijn, kunnen we kansen in de meest winstgevende markten en segmenten benutten. Daarnaast richten we ons op projecten waarmee Dura Vermeer met haar ervaring en expertise de grootste toegevoegde waarde voor klant en maatschappij kan leveren.



Versterken van mens en organisatie

We investeren meer in de kwaliteiten en wendbaarheid van onze medewerkers en ons management. Onze reputatie als werkgever benutten we nog meer om heel goede collega's aan te trekken, met meer verschillende achtergronden. Ook bouwen we onze netwerkorganisatie verder uit, zodat we al onze mensen daar inzetten waar ze het verschil kunnen maken.



Verbeteren van ons financieel resultaat

We blijven sturen op verdere margeverbetering als randvoorwaarde voor verdere groei en vernieuwing. Ook operational excellence en kostprijsverlaging blijven onze focus houden: we willen nog meer grip krijgen op onze werkprocessen en meer efficiency bereiken, en daarmee de faalkosten verder beperken.

Vernieuwingsambities



Duurzaamheid

Duurzaamheid is een van de grootste vraagstukken van deze tijd. We willen daaraan een significante bijdrage leveren en voorop blijven lopen in de sector. Binnen onze vernieuwingsambitie duurzaamheid onderscheiden we drie doelen: Uitstoot op nul, Circulair bouwen en Groener en gezonder.



Digitalisering

Digitale transformatie verandert de sector ingrijpend. Wij willen een leidende rol spelen in de digitalisering en vernieuwing van de sector. Met de ervaring en expertise die we hebben opgebouwd gaan we de komende jaren onze werk- en bouwprocessen ongekend snel, efficiënt, veilig, duurzaam en voorspelbaar maken. Ook ontwikkelen we producten en diensten die klanten nog sterker laten ervaren dat we hen begrepen hebben.

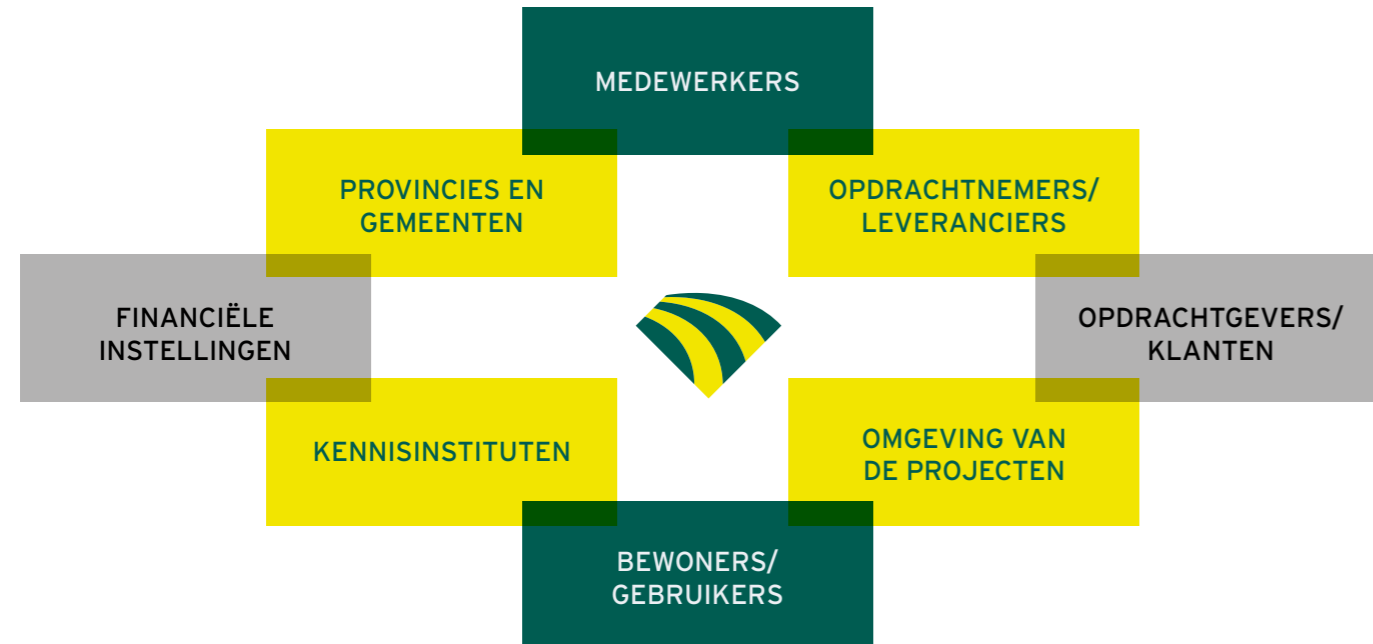


Innovatie

Wij richten ons op een positie in de top van vernieuwers in de bouw. De sector verandert in hoog tempo en we vinden het belangrijk om hierin mede de richting te bepalen. Uiteraard werken we daarbij samen, want we hebben ons hele ecosysteem nodig om tot vernieuwende oplossingen te komen.

In het hoofdstuk 'Beleid en resultaten' gaan we verder in op onze strategische prioriteiten, vernieuwingsambities en de daarbij behorende doelstellingen, activiteiten en resultaten.

Onze stakeholders



Onze projecten doen ertoe. Ze geven betekenis aan de omgeving en hun gebruikers. We maken het verschil door elke vraag te onderzoeken met open vizier: wat kan anders, wat kan beter, wat is de impact voor de lange termijn? Zo creëren we waarde voor en met onze stakeholders en met oog voor de behoeften van toekomstige generaties en de samenleving als geheel.

Om dit te kunnen doen, moeten we hun belangen, behoeften en verwachtingen begrijpen. Gesprekken met onze stakeholders vinden plaats op verschillende niveaus in de organisatie en zijn veelal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van onze divisies en werkmaatschappijen. De Raad van Bestuur neemt deel aan de belangrijkste dialogen waarin een verscheidenheid aan stakeholders aanwezig is.

Materiële thema's

Voor het opstellen van dit verslag hebben wij bekeken welke onderwerpen het meest van belang zijn voor ons. Dit hebben we gedaan vanuit twee perspectieven. Enerzijds hebben we gekeken naar de impact van onze activiteiten, producten en diensten op mens en milieu. Anderzijds naar de impact die deze onderwerpen (kunnen) hebben, op korte of langere termijn, op onze financiële positie en resultaten.

Als we kijken naar de materiële thema's met financiële impact, dan kunnen we de volgende vier benoemen:

- Klanttevredenheid
- Operational excellence
- Digitalisering
- Innovatie

Vooral maatschappelijke impact hebben de volgende thema's:

- Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen
- Gezondheid en welzijn van de gebruikers
- Betaalbaar wonen
- Strategisch omgevingsmanagement

Thema's die zowel financiële als maatschappelijke impact hebben zijn:

- Veilig en gezond bouwen
- Goed werkgeverschap
- Emissies
- Circulair bouwen

Het thema Partnerships/ketensamenwerking loopt als een rode draad door al onze thema's heen; samenwerking is cruciaal voor het behalen van onze doelen.

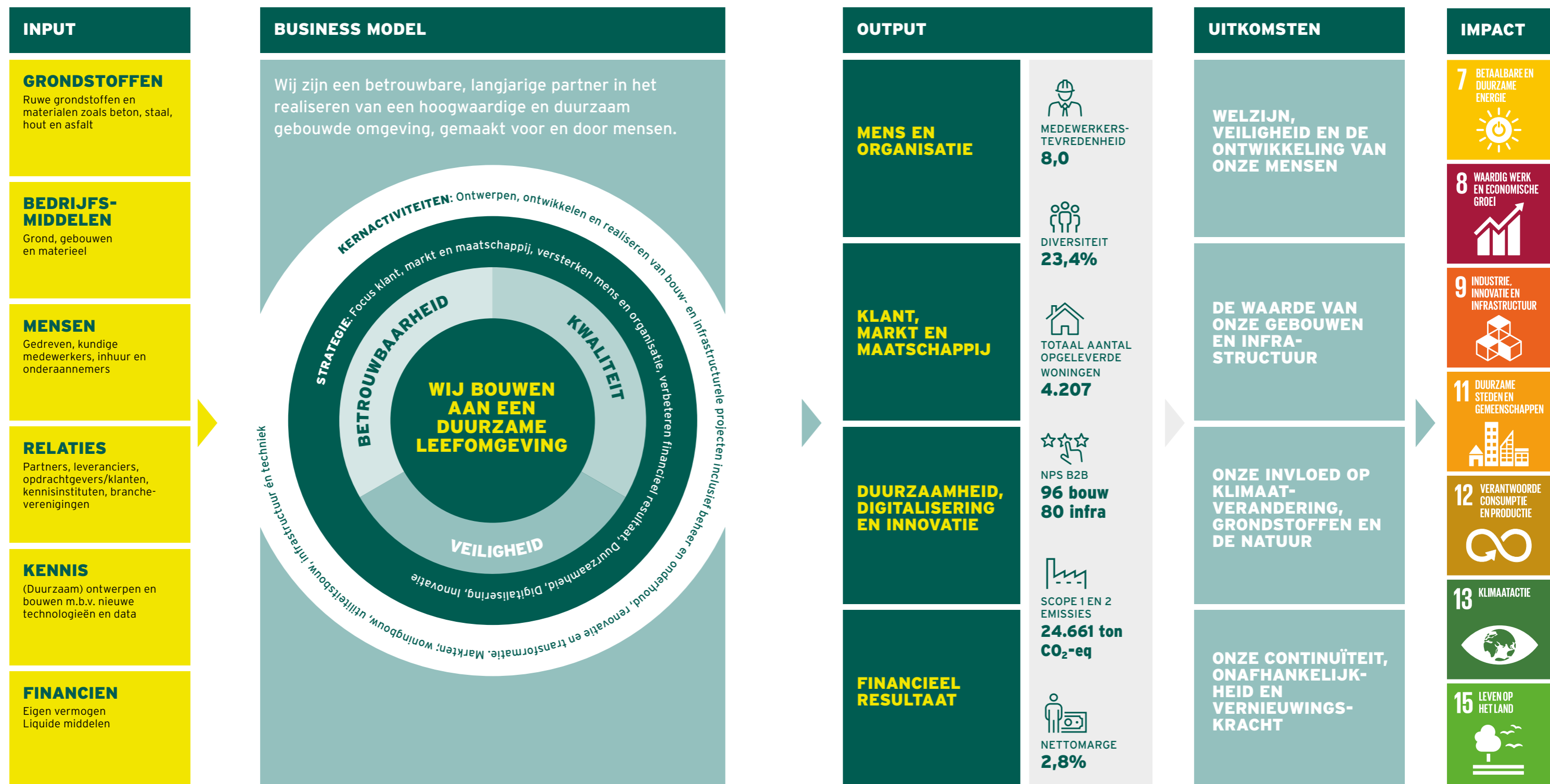
Over al deze thema's rapporteren wij in dit verslag langs de lijn van onze strategische prioriteiten en vernieuwingsambities. In [Over dit verslag](#) lichten wij het proces van selectie van onderwerpen nader toe.

De belangrijkste wijziging ten opzichte van vorig jaar betreft de toevoeging van het thema 'Betaalbaar wonen'. We gaan in op dit thema in het hoofdstuk Beleid en resultaten / Klant, markt en maatschappij.

We creëren **WAARDE** voor de lange termijn voor alle stakeholders

BOUWEN AAN EEN DUURZAME LEEFOMGEVING

Met onderstaand overzicht geven wij weer hoe we ons bedrijf en de relatie met onze stakeholders en de maatschappij vormgeven.



BOUWEN AAN EEN DUURZAME LEEFOMGEVING

Dura Vermeer is een betrouwbare, langjarige partner in het realiseren van een hoogwaardige en duurzaam gebouwde omgeving, gemaakt voor en door mensen. Een omgeving die bijdraagt aan een veilige en gezonde leefomgeving voor iedereen, waar ook de volgende generaties in kunnen leven, wonen en werken. In de kern van ons waardecreatiemodel hebben we onze bijdrage verwoord als: 'Wij bouwen aan een duurzame leefomgeving.'

Wij richten ons op waardecreatie voor de lange termijn voor al onze stakeholders. De belangrijkste positieve uitkomsten (outcomes) zijn de waarden die we creëren met onze infrastructuur, woningen en gebouwen voor de eindgebruikers. Als familiebedrijf zijn we gericht op de lange termijn en maken we ons druk om dat wat onze samenleving nodig heeft en wat volgende generaties nodig hebben. Denk aan mobiliteit, verbinding en het kunnen leven, wonen en werken in een veilige en gezonde omgeving. Werken in de bouw brengt risico's voor de veiligheid van onze mensen met zich mee. Veiligheid staat bij ons dan ook altijd op #1. Tegelijkertijd bieden we goede arbeidsvoorwaarden en creëren we een omgeving waarin medewerkers het prettig vinden om te werken, waarin zij hun potentieel kunnen benutten en ze zich als mens gewaardeerd voelen om wie ze zijn en wat ze kunnen en daar trots op kunnen zijn.

Onze impact op klimaatverandering, uitputting van grondstoffen en de natuur is een belangrijke negatieve impact die vooral gerelateerd is aan de materialen die we toepassen en de energie die we in het bouwproces gebruiken. Tegelijkertijd werken we aan het creëren van positieve waarde door steeds meer energieneutraal, circulair, klimaatadaptief en natuurinclusief te ontwerpen en te bouwen.

Ons businessmodel vat samen hoe we waarde creëren. Hierbij geven onze kernactiviteiten aan wat we doen en onze kernwaarden hoe we dat doen. Veiligheid, kwaliteit en betrouwbaarheid integreren we in alles wat we doen.

De belangrijkste tastbare resultaten (outputs) van onze activiteiten zijn onze projecten en diensten, maar ook de bijkomende effecten daarvan, zoals emissies.

Om onze kernactiviteiten te kunnen uitvoeren, zijn een aantal mensen en middelen cruciaal (inputs). Allereerst uiteraard onze eigen medewerkers, maar ook de mensen die op inhuurbasis voor ons werken en de opdrachtnemers en partners met wie we samenwerken. De kennis van onze mensen en de methoden en standaarden die we zelf ontwikkelen, vormen een belangrijke basis voor het uitvoeren van onze kernactiviteiten. Om onze bouwwerken te kunnen realiseren, is de beschikbaarheid van grondstoffen noodzakelijk. Ook onze relaties met onder andere (keten)partners zijn van belang: zonder hen kunnen we onze doelen niet realiseren.

De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's), die in 2015 door de Verenigde Naties zijn aangenomen, vormen de wereldwijde agenda voor duurzame ontwikkeling. Dura Vermeer onderschrijft de tien principes van de UN Global Compact ten aanzien van mensenrechten en arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie. Daarnaast leveren we een actieve bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen, in het model op de vorige pagina weergegeven als onze impact. Om meer duiding te geven aan de concrete bijdrage aan deze SDG's hebben wij in de sectie '[Over dit verslag](#)' een overzicht opgenomen van de SDG-subtargets waaraan we een bijdrage leveren en van hoe we dit doen.

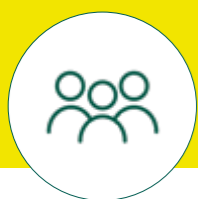


Nieuwbouw woningen RijswijkBuiten

BELEID EN RESULTATEN



STRATEGISCHE PRIORITEIT MENS EN ORGANISATIE



Mensen vormen de kern van Dura Vermeer en zijn de sleutel naar ons succes. Het zorgdragen voor de veiligheid van onze mensen en anderen die werkzaam zijn op en om onze werklocaties is onze eerste verantwoordelijkheid. We richten ons daarbij op bewustwording bij onze medewerkers en partners en op een optimale veiligheids-cultuur. Ook creëren we een prettige werkplek voor onze medewerkers en zorgen we ervoor dat iedereen binnen onze organisatie zichzelf kan zijn en zich kan ontplooiën. Door onze medewerkers de ruimte te geven om zich te ontwikkelen en eigenaarschap te tonen voor hun loopbaan binnen Dura Vermeer, stimuleren we gedrevenheid en vakmanschap. Dit leidt niet alleen tot betrokkenheid en continuïteit, maar ook tot de veiligheid, betrouwbaarheid en kwaliteit van het werk dat we leveren voor onze klanten. De continuïteit draagt vervolgens weer bij aan de mogelijkheid om ons steeds verder te ontwikkelen en voorloper te zijn in de sector op het gebied van onze drie vernieuwingsambities: digitalisering, duurzaamheid en innovatie. Hierdoor kunnen we een bijdrage leveren aan het Nederland van vandaag en morgen.

IEDEREEN, ELKE DAG, VEILIG EN GEZOND VAN EN NAAR HUIS

Onze medewerkers

Eind 2022 hadden wij 3.063 mensen in dienst. Daar bovenop komt onze inhuur van 912 mensen. Dit betreft vooral mensen die werken op onze bouwprojecten. Daarnaast werken op onze bouwplaatsen veel medewerkers onder aansturing van opdrachtnemers die Dura Vermeer contracteert. In het hoofdstuk [Over dit verslag](#) hebben we een gedetailleerd overzicht opgenomen van de samenstelling van ons werknemersbestand.

Veilig en gezond bouwen

Bij Dura Vermeer staat veiligheid altijd en overal op #1. Veiligheid betekent bij ons: iedereen, elke dag, veilig en gezond van en naar huis. We creëren een duurzame veiligheidscultuur en werken continu aan het verhogen van het veiligheidsbewustzijn van onze medewerkers en onze opdrachtnemers. Proactief zijn en verantwoordelijkheid nemen staan daarbij centraal. Wij hanteren daarvoor het programma Zien Handelen Leren. Dit trekken we door in de keten. We willen een leidende rol spelen binnen de sector in het verbeteren van de veiligheid op en om de bouwplaats.

Veiligheid op #1

Veiligheid is onze hoogste prioriteit en vormt een van de kernwaarden van onze organisatie. We voelen ons verantwoordelijk voor iedereen die op onze projecten werkt. We willen de veiligheidsprestaties binnen het hele proces - vanaf ontwerp tot en met realisatie - continu verbeteren. Door veiligheid al vroeg in het proces een belangrijke plek te geven, kunnen we beter invloed uitoefenen op de veiligheid op de bouwplaats en ons project veiliger uitvoeren. In de loop der jaren is het accent verlegd van fysieke oplossingen en middelen naar het sturen op gedrag en cultuur. Ook voeren we waar mogelijk technische verbeteringen door en passen we waar nodig onze werkwijzen en procedures aan. Een proactieve veiligheidscultuur in de hele keten zien wij als randvoorwaarde voor een veilige bouwplaats.

In de bouwsector spelen een aantal grote risico's die ook bij Dura Vermeer spelen. De grootste risico's binnen onze bouwprojecten zijn vallen van hoogte en vallende voorwerpen. En waar we dicht bij publiek gebied bouwen, zoals binnenstedelijke hoogbouw, zijn extra maatregelen nodig. Op onze infraprojecten is aanrijdgevaar het grootste risico, zowel binnen de bouwplaats met eigen rijdend materieel als voor doorgaand verkeer rondom onze bouwplaatsen. Andere risico's zijn elektrocutie, werken met gevaarlijke stoffen, hijsen en verticaal transporteren en het gebruik van gereedschappen. Daarnaast zien we de laatste tijd incidenten met struikelen en verstappen. Dit risicospectrum leidt ertoe dat het borgen van de veiligheid onze continue aandacht heeft.

Onder proactief verstaan we - naast veiligheid en gezondheid zo vroeg mogelijk in het ontwerpproces opnemen - ook verantwoordelijkheid nemen voor een veilige en gezonde realisatie van het project. Het gaat hierbij om eigenaarschap: we willen dat iedereen in de keten actief meedoet en de veiligheid van zichzelf en de ander bewaakt.

Ons motto 'We werken veilig of we werken niet' nemen we letterlijk. Er is de afgelopen jaren in de hele organisatie duidelijk gecommuniceerd dat men bij gevaar de vrijheid mag en moet nemen om het werk te staken als het niet veilig genoeg is. Onze eigen medewerkers voelen zich vrij om dit in voorkomende gevallen daadwerkelijk te doen. Bij onze opdrachtnemers, lager in de keten - en in het bijzonder de zzp'ers die zij inhuren - zien we helaas dat er nog te vaak andere afwegingen worden gemaakt, ten nadele van de eigen veiligheid. We werken daarom samen met al onze ketenpartners om tot een veilig project te komen.

Veiligheidsprestaties 2022

We willen te allen tijde voorkomen dat zich dodelijke ongevallen voordoen. In 2022 hebben die zich gelukkig niet voorgedaan.

Met ingang van 2022 hebben we ook een KPI geformuleerd voor het aantal ongevallen met serieuze consequenties. Er is sprake van een ongeval met serieuze consequentie wanneer een incident met een medewerker die onder het gezag van Dura Vermeer werkzaamheden verricht, onder de meldplicht bij de Nederlandse Arbeidsinspectie valt. Deze indicator is een graadmeter voor de ernst van het ongeval en ook voor de impact die een ongeval heeft op de medewerker in kwestie. In 2022 heeft één ongeval met serieuze consequenties plaatsgevonden. In juli deed zich een ernstig ongeval voor bij wegwerkzaamheden. Daarbij kwam een kraan te dicht bij een

hoogspanningskabel. Door overslag tussen de kabel en de kraan is een medewerker die de last begeleidde geëlektriseerd en daarbij zwaargewond geraakt. Om herhaling te voorkomen, hebben we direct ingegrepen door het plaatsen van hoogtebescherming bij alle gelijksoortige situaties. Elk incident nemen we uiterst serieus en onderzoeken we om de juiste maatregelen te kunnen nemen.

We streven naar een zo laag mogelijk cijfer op de ongevalenfrequentie-index, de IF-rate. Ons doel voor 2022 was een IF-rate van <1. Dit hebben we niet gehaald.

Bij de Divisie Bouw en Vastgoed is de IF-rate toegenomen ten opzichte van 2021 van 0,36 naar 2,13. De oorzaak is een aantal enkelblessures door verstappen en struikelen. Na analyse van meerdere bronnen is geconcludeerd dat een schone en opgeruimde werkplek nog hoger op de prioriteitenlijst geplaatst zal moeten worden.

In 2021 was de IF-rate bij de Divisie Infra 0,55 en deze liep in 2022 op naar 1,54. Er hebben vijf ongevallen met verzuim plaatsgevonden met diverse oorzaken. Aan de hand van trendanalyses zijn de basisoorzaken vastgesteld. Vervolgens zijn verschillende interventies geïnitieerd om het aantal incidenten met verzuim te voorkomen waaronder de veiligheidscampagne 'Line of Fire'.

Ons doel was om de gemiddelde verzuimdagen ten gevolge van IF-ongevallen terug te brengen naar minder dan 10. Dit is niet gelukt.

De Divisie Techniek had in 2022 een IF-rate van 0; er zijn geen ongevallen gebeurd.

Voor de Facilitaire bedrijven was de IF-rate in 2021 0; deze is in 2022 opgelopen naar 4,27. Daarmee hebben we ons doel niet gehaald. Het aantal verzuimdagen kwam uit op

Dura Vermeer Groep	REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021
DODELIJKE ONGEVALLEN	0	0	0
AANTAL ONGEVALLEN MET SERIEUZE CONSEQUENTIES	1	Geen	3
IF VCA*	1,83	<1,0	0,44**
GEMIDDELD AANTAL VERZUIMDAGEN TEN GEVOLGE VAN IF-ONGEVAL	21,3	<10	4,3**

* IF VCA is het aantal incidenten met verzuim per miljoen gewerkte uren, binnen de Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist voor Aannemers (VCA).

** In 2022 is de systematiek voor deze indicator gewijzigd. Daarom is het vergelijkende cijfer van 2021 voor de IF VCA aangepast van 0,49 naar 0,44 en voor het gemiddeld aantal verzuimdagen van 42,2 naar 4,3.

Voor alle indicatoren in bovenstaande tabel zijn zowel medewerkers in dienst van Dura Vermeer (voor bepaalde en onbepaalde tijd) als tijdelijke medewerkers, uitzendkrachten, gedetacheerden en zzp'ers die onder gezag van Dura Vermeer werken meegenomen. Medewerkers in dienst van of ingehuurd door opdrachtnemers van Dura Vermeer vallen buiten de scope van deze indicatoren.

26. De IF-rate en de verzuimdagen werden veroorzaakt door één ongeval op de werf bij de Materieeldienst.

Safety Alerts

Een Safety Alert wordt afgegeven wanneer sprake is van een incident met impact waarvan uit onderzoek blijkt dat dit zich elders in de organisatie ook kan voordoen. We zenden dan een Safety Alert uit om soortgelijke incidenten binnen en buiten de organisatie te voorkomen.

Safety Culture Ladder

Voor 2022 was ons doel om zowel voor onze Divisie Bouw en Vastgoed als de Divisie Infra trede 4 op de NEN Safety Culture Ladder (zie verderop) te behouden. Trede 4 staat voor een proactieve veiligheidscultuur. We hebben ons doel behaald. Binnen de Divisie Infra heeft Railinfra voor het vierde jaar op rij zelfs trede 5 ('voortuitstrevend') weten te realiseren. Dura Vermeer Materieel heeft trede 3 ('berekendend') behouden en werkt aan de progressie naar trede 4. Onze nieuwe Divisie Techniek beschikt inmiddels over een Approved Self Assessment en zal de komende tijd met het groeien van de organisatie ook het certificatie-traject aanvangen.

Veiligheidsprogramma

Met ons veiligheidsprogramma SAVE (SAmen VEilig in de hele keten) willen we een duurzame veiligheidscultuur creëren en het veiligheidsbewustzijn van onze medewerkers én van onze partners verhogen. Met SAVE geven we concrete invulling aan de Governance Code Veiligheid in de Bouw door middel van ons programma dat bestaat uit de vier pijlers Arbeidsveiligheid, Publieke veiligheid, Constructieve veiligheid en Veiligheidscultuur.

1. Arbeidsveiligheid

Op diverse manieren werkt Dura Vermeer aan arbeidsveiligheid. Zo passen we op de bouwplaats 10 Levensreddende Gedragsregels toe. We hanteren veiligheid als selectie- en beoordelingscriterium voor opdrachtgevers en hebben het als kerncompetentie opgenomen in het

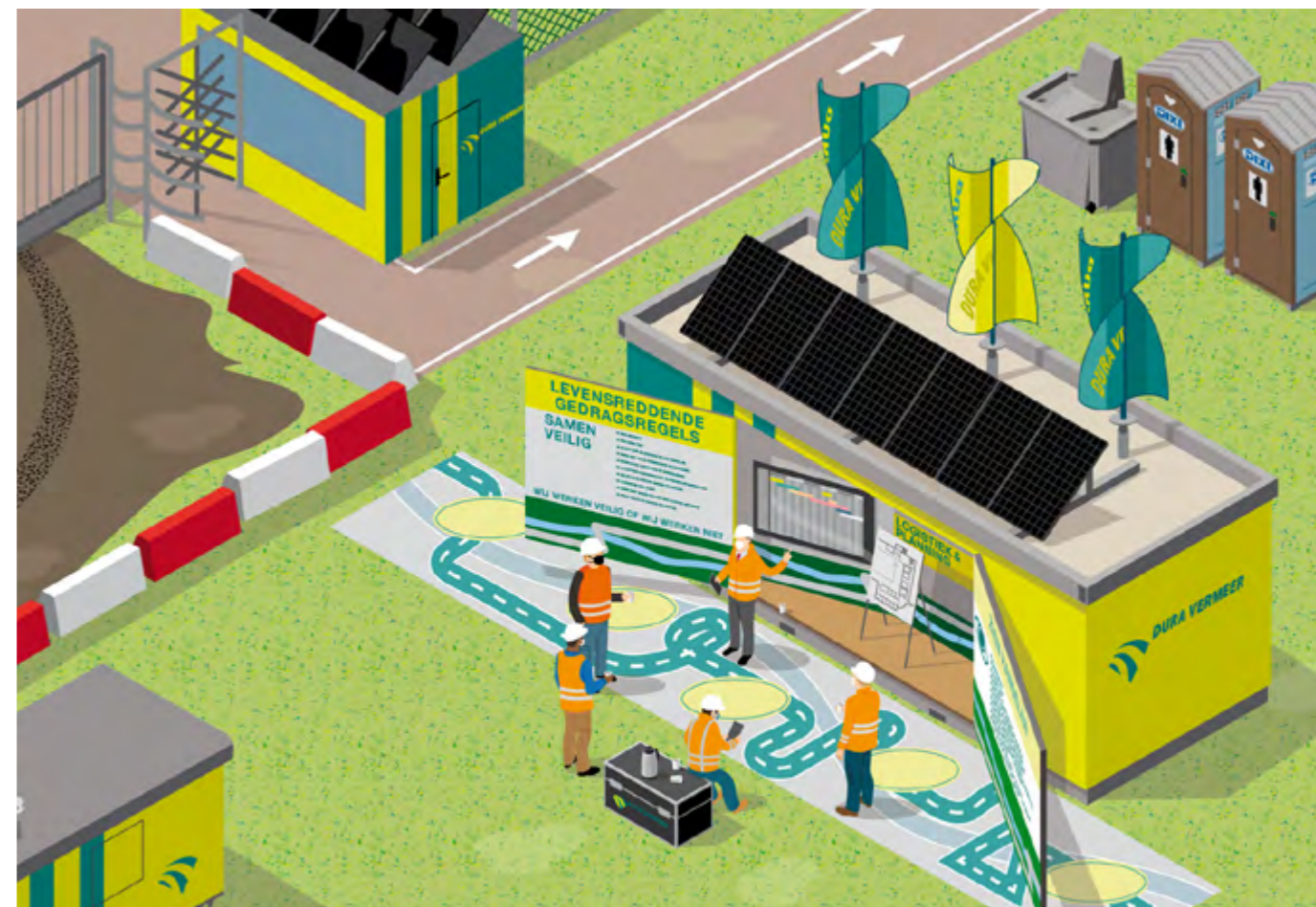
functiehuis en de beoordelingscyclus. Daarnaast verzorgen we veiligheidsopleidingen. Alle bedrijfsonderdelen van Dura Vermeer beschikken over een veiligheidsadviseur met een veiligheidskundige achtergrond. Deze maakt deel uit van een veiligheidsorganisatie die wordt geleid vanuit de divisies. Op meerdere managementniveaus, vanaf de directie tot en met de uitvoeringsteams, worden met regelmaat veiligheidsinspecties uitgevoerd. Ook maken we gebruik van veiligheidsadviesbezoeken van een externe organisatie en organiseren we zogenoemde gedragsobservatie-audits.

2. Publieke veiligheid

De veiligheidsrisico's voor de omgeving rond bouwplaatsen beperken we zo veel mogelijk. Denk aan het voorkomen van vallende voorwerpen, bewaken van in- en uitgangen van bouwplaatsen, afzetten van het bouwterrein, en het voorkomen van overlast door afval, lawaai en verlichting. Dit vergt extra beheersmaatregelen. Het vaststellen van het niveau van deze maatregelen vraagt ook om een goede afstemming met de vergunningverlener. Al in de ontwerpfase of tijdens tenders proberen we met maatregelen deze knelpunten weg te nemen.

3. Constructieve veiligheid

De constructieve veiligheid borgen we van ontwerpfase tot realisatie- en onderhoudsfase om ongevallen of schade door bezwijken van (tijdelijke) ondersteuning of de hoofdconstructie in de realisatiefase te voorkomen. We streven naar een duidelijke afstemming van rollen en verantwoordelijkheden van constructeurs binnen de projecten. Ook vergroten we kennis en ervaring van eigen medewerkers, zodat ze gevaarlijke situaties rond sterkte en stabiliteit kunnen inschatten. In 2022 hebben we het initiatief genomen om de controlelijst die we hanteren voor het borgen van constructieve veiligheid samen met een extern kennisportaal verder digitaal uit te werken en landelijk beschikbaar te stellen.



Veiligheid op de bouwplaats

4. Veiligheidscultuur: ook in de keten

Dura Vermeer heeft een cultuur waarin veilig werken wordt gestimuleerd en gewaardeerd en waarbinnen iedereen zich vrij voelt om fouten te melden en voorstellen te doen om de veiligheid te verbeteren. We streven naar een lerende cultuur en borgen veiligheid binnen de hele keten, van opdrachtgever tot en met gebruiker.

- We omarmen certificering op de NEN Safety Culture Ladder (SCL) met de gezamenlijke afspraak Veiligheid in Aanbesteding (ViA). De afgelopen jaren hebben we fors geïnvesteerd om onze ketenpartners te begeleiden naar certificering op de SCL, omdat de veiligheidscultuur op de projecten een optelsom is van de veiligheidsculturen in de keten. Uiteindelijk zal hierdoor het aantal incidenten in de keten afnemen (Zie ook verderop: Veiligheid in de keten).
- Het cultuurprogramma Zien Handelen Leren draagt zowel intern als extern het belang van proactiviteit uit. Dit inspireert opdrachtgevers en opdrachtnemers om de veiligheidscultuur in de eigen organisaties te verhogen.
- We geven veel trainingen in kennis en kunde op het vlak van arbeidsveiligheid en veiligheidsleiderschap.
- Met onze SAVE-app informeren we de hele organisatie over veiligheid en gezondheid en worden incidenten gemeld. (Zie verderop: Betrekken van medewerkers via de SAVE-app.)

Ons managementsysteem voor veiligheid

Om veilig werken te borgen hanteert Dura Vermeer een veiligheidsmanagementsysteem. Hiermee geven we invulling aan wet- en regelgeving en ontwikkelen we ons veiligheidsbeleid voortdurend. Binnen de scope van dit systeem vallen al onze activiteiten.

In ons managementsysteem staan alle relevante processen beschreven. Veiligheid is geïntegreerd binnen dit systeem vanaf ontwerp tot en met realisatie en heeft tot doel om risico's vroegtijdig te identificeren en aan beheersmaatregelen te koppelen. Om te bewaken dat het managementsysteem blijvend voldoet aan de diverse normen en de behoefte van de organisatie, organiseren we interne en externe audits. De jaarcyclus bestaande uit een directiebeschuiving en het schrijven van operationele plannen borgt dat de prestatie van de organisatie in overeenstemming blijft met het managementsysteem en de daarin beschreven standaard werkwijze. Daarnaast kan aan de hand van deze cyclus op beheerste wijze het systeem aangepast of uitgebreid worden.

We willen onze invloed aanwenden om de veiligheid in de keten te vergroten

Betrekken van medewerkers via SAVE-app

Een belangrijk onderdeel van het veiligheidsprogramma Samen Veilig is het cultuurprogramma Zien Handelen Leren. Vanuit dit programma worden medewerkers getraind in het herkennen van risicovolle situaties, het nemen van eigenaarschap om deze situaties op te lossen en als organisatie hiervan te leren. Een van de belangrijkste hulpmiddelen hiervoor is de SAVE-app, waarmee alle medewerkers veilige én onveilige situaties kunnen melden, ideeën voor verbetering kunnen aandragen en leermomenten kunnen delen. Deze SAVE-app wordt intensief gebruikt op de werkplek en geeft de organisatie inzicht in eventuele knelpunten van het veiligheidsbeleid. Vanuit de organisatie worden verbetervoorstellen opgepakt en met de verantwoordelijke vakgroepen of leidinggevendenden behandeld en doorgevoerd.

We zien een toename van het aantal meldingen in de SAVE-app. Dit is een signaal dat er een sociaal veilige omgeving is gecreëerd waarin medewerkers zich kunnen uitspreken. We zijn er bovendien trots op dat het aantal veilige meldingen is toegenomen, waarbij we veilig werken ook meer erkennen en stimuleren.

Opleidingen en trainingen

Per functie hebben we vastgelegd welke veiligheidstrainingen en opleidingen een verplicht karakter hebben. Het verzorgen en inplannen van de opleidingen en het uitnodigen hiervoor en de registratie van behaalde resultaten van de gevolgde opleidingen gebeurt via de Dura Vermeer Academie. Die verzendt ook herinneringen naar de individuele medewerkers en via de HR-rapportages aan het managementteam. Daarnaast worden de belangrijkste veiligheidsopleidingen gemonitord met het veiligheidsdashboard dat ieder kwartaal deel uitmaakt van het landelijk veiligheids-overleg.



Verduurzaming woningen Paddepoel, Groningen

Campagnes voor veilig werken

In februari 2022 ging de veiligheidscampagne 'Die zag je niet aankomen' van start. In video's brachten Dumpert-presentator René van Leeuwen en een veiligheidsexpert van Dura Vermeer de top 5 van gevaarlijke situaties onder de aandacht. De campagne werd afgesloten op de Dag van de Veiligheid op 30 maart.

Binnen de Divisie Infra liep de campagne 'Line of Fire'. Door deze campagne is het aantal incidenten in de tweede helft van het jaar afgenomen.

Gevaarlijke stoffen

Naast de directe veiligheid op onze uitvoeringslocaties is ook de veiligheid op de langere termijn een belangrijk aandachtspunt. Gevaarlijke stoffen spelen daarin een rol. In onze digitale werkomgeving hebben we een Loket Gevaarlijke Stoffen aangemaakt met achtergrondinformatie over de gevaarlijke stoffen die ontstaan bij onze werkzaamheden, zoals fijnstof en dieselmotoremissie. Daarnaast gaan we in op inkoop, opslag, gebruik en aan- en afvoer van chemische producten zoals lijmen, verven en purschuim.

Voor het veilig werken met chemische producten zijn we een samenwerking aangegaan met Toxic. Toxic beheert de veiligheidsinformatiebladen van de chemische producten die worden gebruikt binnen Dura Vermeer. Via de SAVE-app hebben alle Dura Vermeer-medewerkers direct toegang tot de Toxic Werkplekinstructiekaarten met de informatie over het betreffende chemische product en hoe te handelen bij een incident, zoals contact met de huid of de ogen.

Voor de veiligheid op langere termijn onderzoekt een Dura Vermeer-werkgroep samen met Toxic de toepassing van minder schadelijke alternatieven voor de gebruikte producten. De werkgroep is een overleg gestart met verschillende leveranciers van chemische producten, zoals purschuim en ontkistingsolie, om onze wensen voor minder schadelijke alternatieven door te geven. Eind 2022 is gestart met een overleg Gevaarlijke Stoffen waarbij ook andere branchegenoten en kennis- en adviescentrum Vollandis zijn aangesloten. De opzet is om gezamenlijk branchebreed in overleg te gaan met leveranciers van chemische producten om te komen tot minder schadelijke alternatieven waarmee de veiligheid op onze bouwplaatsen voor de langere termijn wordt verhoogd.

Veiligheid in de keten

We voelen ons verantwoordelijk voor iedereen die werkt op onze projecten. Ook willen we onze invloed inzetten om de veiligheid in de keten te vergroten. Door de krapte op de arbeidsmarkt verandert de samenstelling van de groep arbeidskrachten die werkt op onze projecten. We zien uitdagingen in vakbekwaamheid, een steeds langer wordende keten van opdrachtnemers en een grotere taaldiversiteit. Om die het hoofd te bieden, hebben we een aantal acties ondernomen.

1. ViA

Bezien vanuit Dura Vermeer loopt de keten enerzijds naar ontwikkelaars, adviseurs en de opdrachtgever, en anderzijds naar onze eerstelijns opdrachtnemers en hun vervolgeketen. We hebben twee doelen: ten eerste streven we in de keten een structurele afname na van het aantal incidentmeldingen met verwondingen of verzuim, en ten tweede moet het percentage eerstelijns opdrachtnemers die voldoen aan de ViA hoger zijn dan 70% bij opdrachtverlening en moet die 100% zijn tijdens uitvoering van de werkzaamheden. Met opdrachtgevers gaan we in gesprek om hun betrokkenheid bij veiligheid te vergroten. Voor opdrachtnemers in de eerste lijn hebben we onze ViA-eisen per 1 oktober 2022 aangescherpt. Alleen opdrachtnemers die hun veiligheidscultuur hebben laten toetsen aan de Safety Culture Ladder komen in aanmerking. Vaste partners voldoen nagenoeg allemaal aan deze eis.

2. Selectie en beoordeling opdrachtnemers

In een gestandaardiseerde beoordelingsmethodiek geven we periodiek feedback aan de inkooporganisatie over de veiligheidsprestaties van onze opdrachtnemers en hun mensen. Deze data over alle projecten heen helpen ons om met opdrachtnemers waar nodig het gesprek aan te gaan en de veiligheidsprestaties te laten verbeteren.

Taaldiversiteit

Een extra probleem van de uitbesteding is de taaldiversiteit: steeds meer personen die werkzaamheden verrichten op onze projecten spreken geen of gebrekkig Nederlands. We zijn gestart met een campagne om de belangrijkste tien basisregels over veilig werken zonder woorden duidelijk te communiceren. Via de meldingen in de SAVE-app krijgen we ook inzicht in kwesties rond cultuur, zodat we daarop kunnen handelen.

VERSNIPPERING IN DE KETEN

Een dilemma vormt de verdere uitbesteding van werkzaamheden door onze eerstelijns opdrachtnemers. Deze trend is deels te wijten aan de krapte op de arbeidsmarkt en het hoge aantal zzp'ers. Hoe langer deze keten wordt, hoe minder goed de veiligheidscultuur is verankerd bij de mensen die de werkzaamheden komen uitvoeren. In de uitvoering van een opdracht groeit het aantal afzonderlijke werkgevers in de keten zodanig dat het voor de hoofdaannemer een steeds grotere uitdaging wordt om de coördinatie en de verantwoordelijkheden rond veiligheid en gezondheid te borgen. Ook is er niet genoeg toezicht op de werkzaamheden en zien we in deze sub-keten dat de instructie over veilig werken vaak onvoldoende is. Dankzij de Bouwplaatstoegangsbeveiliging hebben we nu goed inzicht in de keten van opdrachtnemers die ontstaat en kunnen we een relatie leggen tussen afwijkende prestaties binnen die Wka-boom (Wka staat voor Wet ketenaansprakelijkheid) en onze eerstelijns opdrachtnemer, die we daarop kunnen aanspreken. Voor de toekomst hebben we hierbij als doel gesteld dat we meer controle willen over de verdere uitbesteding van werkzaamheden en de inzet van vakkundige personen.

Goed werkgeverschap

Ondanks alle ontwikkelingen in onze omgeving, die we hebben beschreven in het begin van dit jaarverslag, is er nog steeds sprake van een grote bouwopgave. Dit leidt ertoe dat binnen de sector de concurrentie nog steeds toeneemt en hieraan gerelateerd ook de krapte op de arbeidsmarkt. De instroom in de sector van vakkundig en geschoold personeel is beperkt. Daarom moeten we onze blik op arbeidspotentieel en de inzet van kwaliteiten verbreden om onze concurrentiepositie en continuïteit te kunnen waarborgen, zeker vanuit het oogpunt van de steeds complexere multidisciplinaire activiteiten die Dura Vermeer ontwikkelt.

Goed werkgeverschap is een materieel thema binnen Dura Vermeer. Om goede professionals aan te trekken en te behouden, werken we continu aan het versterken van een werkomgeving waarin iedereen tot zijn of haar recht komt en waarin oog is voor zowel het team als het individu. Kennis delen en samen tot de beste ideeën komen staat voor ons centraal, evenals transparantie, vertrouwen en eigenaarschap. Daarmee kunnen onze medewerkers het beste uit zichzelf halen. Door mens en organisatie te versterken, werken we aan het behalen van ons uiteindelijke doel om de beste werkgever in de sector te zijn.

We hebben dashboards opgezet waarmee we de trends en samenhang tussen de instroom, doorstroom en uitstroom van onze medewerkers in beeld krijgen. Hierdoor kunnen we ons beleid op deze gebieden aanpassen, waardoor we bijvoorbeeld opleiding en ontwikkeling doelgericht kunnen inzetten en we onze onboarding en arbeidsmarkt-campagne optimaal kunnen afstemmen om de beste werkervaring te bereiken voor (nieuwe) medewerkers.

Onderwerpen rond integriteit, waaronder vertrouwenspersonen en Speak Up, zijn te vinden in het hoofdstukje Gedrag en integriteit op [pagina 87](#).

Ziekteverzuim

De doelstelling voor 2022 was een verzuimcijfer van < 4,0%. Dit doel hebben we net niet gehaald. De oorzaak van het gestegen verzuim is diffuus en dat maakt het lastig om het aan te pakken. Uit navraag bij andere grote bedrijven blijkt dat zij exact hetzelfde ervaren en evenmin kunnen duiden waar het aan ligt.

Het verzuim bij Dura Vermeer ligt redelijk laag in vergelijking met dat bij andere grote bouwbedrijven. Uit periodiek arbeidskundig onderzoek blijkt dat mentale belasting en leefstijl wel aandachtspunten zijn. Met ons vitaliteitsprogramma zetten we in op preventie en daarbinnen besteden we hier specifiek aandacht aan. Ook verwachten we preventieve actie bij leidinggevendenden als zij signaleren dat het met een medewerker niet goed gaat.

We zien toe op de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers in hun werksituatie. Onze kantoren voldoen aan de hoogste eisen en we zorgen voor gezonde voeding in de aanwezige bedrijfsrestaurants. Het werken op de bouwplaats gebeurt ook volgens alle veiligheidsvereisten. Verder hechten we grote waarde aan een werkomgeving waar medewerkers zich veilig en prettig voelen. Zo houden we het ziekteverzuim laag.

Aantallen medewerkers*	2022	2021
BEGIN JAAR	2.885	2.707
INSTROOM	518**	461
UITSTROOM	-340	-283
EINDE JAAR (EXCL. INHUUR)	3.063	2.885
INHUUR	912	1.065

* Klik [hier](#) voor een gedetailleerd overzicht van de samenstelling van ons werknemersbestand.

** Onze instroom in 2022 omvat 87 medewerkers van onze nieuwe deelnemingen.

Dura Vermeer Groep	REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021
ZIEKTEVERZUIM	4,2%	<4,0	3,5%



Arbeidsmarkt-campagne Hart voor de bouw, Oog voor jou

De impact van corona op onze medewerkers was in 2022 beperkt. We volgden het sectorprotocol, waardoor op onze projecten weinig tot geen vertragingen als gevolg van corona hebben plaatsgevonden. Ons beleid voor flexibel werken maakt maatwerk mogelijk en stimuleert verantwoordelijkheid, flexibiliteit en optimaal gebruik van digitale technologie om de werkzaamheden te faciliteren. Hierbij houden we sociale veiligheid in het oog en stellen we leidinggevende en medewerker in staat om optimaal te functioneren.

Vitaliteitsprogramma

Binnen teams en werkmatschappijen is er aandacht voor de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Organisatiebreed is er ons vitaliteitsprogramma #DV4FIT, waarmee we zowel de fysieke als de mentale gezondheid ondersteunen. In 2022 hebben we ons elk kwartaal gericht op een van de vier pijlers uit #DV4FIT in diverse webinars, beginnend met mentale fitheid (balans tussen werk en privé), vervolgens voeding, daarna fysieke fitheid en ten slotte financiële fitheid. In 2022 hebben we sessies verzorgd over gezonde voeding, slapen en mentale energiebalans, en ook over energiebesparing. Met onze partner YincQ en met Budgetcoach gaven we webinars over financiële gezondheid. In totaal hebben we elf webinars gegeven en aan elk webinar namen tussen de 22 tot 102 medewerkers deel. Ook hebben we via prijsvragen en weetjesquizen geprobeerd het bewustzijn te verhogen op de vier pijlers. Verder bieden we met korting een sportschoolabonnement aan. We vroegen ons personeel in 2022 wat zij in het programma belangrijk vonden. Het belang van vitaliteit kreeg een 8,7. Met de Zwaarwerkregeling kunnen medewerkers binnen de cao Bouw & Infra maximaal drie jaar voor hun AOW-leeftijd stoppen met werken.

Werving en behoud van medewerkers

In onze benadering van de arbeidsmarkt laten we zien wat wij als Dura Vermeer te bieden hebben en proberen daarmee mensen te laten kiezen voor ons. We profileren ons als topwerkgever in de sector om ambitieuze professionals aan ons te binden.

Campagnes

De arbeidsmarkt is krap. Vooral voor operationele functies is het moeilijk om geschikte kandidaten te vinden, zoals uitvoerders, kostendeskundigen en BIM-modelleurs. Tot nu toe kunnen we onze vacatures vervullen, maar ze staan langer open dan voorheen. We voeren actief campagne om mensen te interesseren, onder meer via campus recruitment, oftewel het werven van studenten voor stages en traineeships. Verder hebben we onze succesvolle campagne 'Hart voor de bouw, oog voor jou' voortgezet. Hierin vertellen medewerkers in video's over hun ervaringen binnen Dura Vermeer en komen onze kernwaarden veiligheid, kwaliteit en betrouwbaarheid naar voren. Ook 'Via via' hebben we in 2022 voortgezet, een campagne waarin medewerkers mensen in hun netwerk enthousiasmeren voor een baan bij Dura Vermeer, met een aanbrenghpremie als beloning. Binnenkort evalueren we onze campagnes en op basis daarvan besluiten we of we onze koers voortzetten of wijzigen.

Employee Value Proposition

In 2022 hebben we onze beloften aan de medewerkers vastgelegd in onze Employee Value Proposition, de 'belofte aan onze medewerkers'. Voor onze medewerkers creëren we waarde. Hierdoor kunnen we goede professionals aantrekken en behouden. We werken aan mooie projecten, maar ook aan het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en zichzelf blijven uitdagen en ontwikkelen, en waarin we kennis delen en samen tot de beste ideeën komen. Behalve aan de fysieke veiligheid van onze medewerkers hechten we veel waarde aan hun sociale en mentale veiligheid. Dit komt terug in onze arbeidsvoorwaarden. Ook hebben we oog voor een goede balans tussen werk en privé.

Certificaat van Top Employers Institute

In januari zijn we Top Employer 2022 geworden in de categorie Construction en Engineering. Hiermee is Dura Vermeer een van de 66 Nederlandse bedrijven en een van de eerste bouwbedrijven met dit certificaat van het Top Employers Institute. Het certificaat erkent dat het bedrijf mensen op de eerste plaats stelt en dat medewerkers hun werk doen onder de beste werkomstandigheden, waardoor ze goed kunnen functioneren. Met deze erkenning kunnen we onze positie als 'employer of choice' versterken. Deel uitmaken van de community van Top Employers heeft ook als voordeel dat we met andere Top Employers kennis en ideeën kunnen uitwisselen, waardoor we ons personeelsbeleid nog verder kunnen ontwikkelen om op topniveau te kunnen blijven.

Onboarding

Begin 2022 zijn we gestart met een centraal onboarding-programma voor alle nieuwe medewerkers. Dit is ook toegankelijk voor collega's die al langer bij ons werken. Het programma biedt een eerste kennismaking met Dura Vermeer en geeft informatie over onze historie, kernwaarden en strategische prioriteiten en over praktische zaken. Daarna wordt de onboarding door de betreffende werkmaatschappij voortgezet. Na 90 dagen evalueren we hoe de onboarding ervaren is. Bij deze evaluaties geeft 87% aan positieve ervaringen te hebben en zegt 92% dat het beeld van Dura Vermeer overeenkomt met hun beeld vóór de eerste werkdag. Het programma stimuleert de betrokkenheid bij onze organisatie en versterkt de identiteit van één Dura Vermeer.

Medewerkerstevredenheid

In mei 2022 hebben we al onze medewerkers opgeroepen mee te doen aan ons jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). We gebruikten dezelfde meet- en opvolgmethode als in 2021. De respons was met 69% iets lager dan in 2021 (77%), maar aanzienlijk hoger dan in voorgaande jaren (44% in 2020). Gemiddeld geven onze medewerkers ons een 8,0, waarmee we het doel van een 8,0 of meer hebben gehaald. Op de vraag of men Dura Vermeer als werkgever zou aanbevelen, antwoordde 96% ja. Verder voelt 96% zich thuis bij ons en vindt 89% dat we genoeg ontwikkelmogelijkheden bieden. Daarnaast gaf 90% aan vanuit de eigen functie bij te dragen aan veilig werken binnen de werkmaatschappij, tegen 84% in 2021.

Onze acties rond bijvoorbeeld de Dag van de Veiligheid lijken dus effect te hebben gehad. 74% van de medewerkers voelt zich betrokken bij onze strategie en doelen, 87% voelt zich vrij om moeilijke kwesties te bespreken, 91% zegt zichzelf te kunnen zijn, en 90% kan met veranderingen in het werk omgaan. We zijn trots op deze uitkomsten en nemen feedback ter harte voor verdere verbetering.

In 2022 hebben we een groot deel van onze medewerkers compensatie aangeboden voor de stijgende brandstofkosten en de inflatie.

Balans tussen werk en privé

We bewegen mee met de veranderende wereld en bieden mogelijkheden voor een goede integratie van werk en privé. Zo werken we waar mogelijk flexibel. Dit houdt in dat de medewerker en de leidinggevende samen afstemmen hoe het werk ingevuld wordt. Ook bieden we verschillende verlofvormen aan. De verlofvormen zijn onderdeel van onze Algemene Arbeidsvoorwaarden en zijn terug te vinden op ons intranet DigiDV. Verder brengen we alle medewerkers via ons halfjaarlijkse personeelsmagazine WIJ op de hoogte van de wettelijke of door Dura Vermeer ingegeven wijzigingen op het gebied van verlof. Zo vult Dura Vermeer de wettelijke uitkering van het aanvullende geboorteverlof van 70% aan tot 100% van het contractueel overeengekomen vaste salaris.

Ontwikkeling en opleiding

Om voorloper in de markt te kunnen blijven, stemmen wij onze opleidingen af op de behoefte vanuit de sector en de innovaties die hierbij leidend zijn. Daarbij ligt de focus sterk op verdere ontwikkeling van duurzaamheid en van digitale vaardigheden en het gebruik van digitale middelen, en op het versterken van communicatieve vaardigheden in klantrelaties en onderhandeling. Hiermee ontwikkelen we verdere commerciële bewustwording binnen de organisatie.

In 2022 hebben we stappen gemaakt om Management en Talent Development gerichter vorm te geven en hier programma's voor op te zetten. We hebben een opleidingsprogramma ontwikkeld gericht op elke fase van doorstroom. In 2023 gaan we hetzelfde doen voor de verdere ontwikkeling van vakmanschap. Het doel is om uiteindelijk 70% interne doorgroei en 30% externe aanwas te hebben bij het invullen van onze functies.

Aanmeldingen voor interne vak- en loopbaangerichte opleidingen verlopen via de Dura Vermeer Academie, bijvoorbeeld voor het bijspijkeren van basiskennis of het halen van certificaten voor Bedrijfschulpverlening en verplichte certificaten. Ook coaching en MBA-opleidingen zijn mogelijk. In 2022 hebben we de Dura Vermeer Academie verder geprofessionaliseerd door meer onderwijskundig inzicht aan de bezetting toe te voegen. Hierdoor kunnen we beter aansluiten op de wensen en eisen vanuit de organisatie en de omgeving. Het aanbod in de Academie wordt bepaald door wat nodig is om werk goed te kunnen uitvoeren, zowel op het vlak van competenties als van vakvereisten.

Ons percentage trainings- en opleidingskosten lag in 2022 ver boven onze doelstelling. We hebben onze mensen in 2022 de gelegenheid gegeven om de door als gevolg van corona uitgestelde trainingen alsnog te volgen en tegelijkertijd ook invulling te geven aan andere opleidingsbehoeften.



Certificaat Top Employer Brand: werkgevers die vooruitstrevend zijn op HR-gebied en die medewerkers de allerbeste werkomgeving bieden.

Dura Vermeer Groep

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021
8,0	≥8,0	7,9

Dura Vermeer Groep

% TRAININGS- EN OPLEIDINGSKOSTEN T.O.V. LOONSOM

REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022
1,65%	>1,0%

Diversiteit en inclusiviteit

Om ook in de toekomst succesvol te kunnen ondernemen, de voorsprong op concurrenten te vergroten en het werkplezier van medewerkers te borgen, richten we ons nog meer op diversiteit en een inclusieve werkcultuur. Bedrijven met divers samengestelde teams sluiten beter aan bij klanten en stakeholders en vormen een afspiegeling van de samenleving. Divers samengestelde teams zijn ook nodig om innovatie, verandering en technologische vernieuwing door te voeren, waardoor Dura Vermeer verder wordt gebracht. Dit zorgt er ook voor dat Dura Vermeer een aantrekkelijke werkgever is en blijft. Met ons beleid voor diversiteit en inclusie willen we een betere afspiegeling vormen van de samenleving.

In 2022 hebben we vooral gewerkt aan genderdiversiteit, meer diversiteit in culturele achtergrond en meer kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Genderdiversiteit

Ons doel voor genderdiversiteit voor 2022 was dat 23,5% van ons UTA-personeel (uitvoerend, technisch en administratief) vrouwelijk zou zijn. Dit doel hebben we met 23,4% net niet gehaald.

Om ons doel te bereiken, hebben we een aantal acties ondernomen. Per werkmaatschappij is een absolute target ingevoerd voor man-vrouwdiversiteit. In onze arbeidsmarktcommunicatie en interne campagnes werken we met rolmodellen van vrouwen en medewerkers met een cultureel diverse achtergrond. Daarnaast leggen we in het interne doorstroombeleid de focus op meer vrouwen. Ook heeft Dura Vermeer meegedaan aan het cross-mentoringprogramma van Talent naar de Top. Hierbij zijn twee vrouwen, een mentor en mentee, gekoppeld aan twee personen uit andere organisaties. Verder werken we aan genderdiversiteit met ons vrouwen netwerk EVA, dat vrouwen op management- en lijnfuncties versterkt en ontwikkelt om het aandeel vrouwelijke topprofessionals bij Dura Vermeer te vergroten. We hebben deelgenomen aan de Monitor Gender Diversiteit van Talent naar de Top. Ons streefcijfer van 18% vrouwen in het management hebben we in 2022 met 23,6% ruimschoots gehaald.

Tweejaarlijks onderzoeken we of er een loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen met functies met gelijke kennis en ervaring. Uit ons laatste onderzoek in 2022 bleek dat het totale ongecorrigeerde overall verschil tussen het gemiddelde loon van vrouwen en mannen bij Dura Vermeer 11,2% is, hetgeen onder het landelijk CBS gemiddelde van 13% ligt. Uit de nadere analyse van de data met betrekking tot dit verschil bleek dat dit verklaard wordt door de verdeling van mannen en vrouwen over de functieschalen. Hieruit kunnen wij concluderen dat er bij Dura Vermeer geen verschil in beloning is bij functies die met gelijke kennis en ervaring worden ingevuld.

Culturele diversiteit en afstand tot de arbeidsmarkt

Binnen het personeelsbestand van Dura Vermeer streven we naar meer culturele diversiteit. Daarnaast willen we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een structureel dienstverband aanbieden in plaats van hen op projectbasis aan te nemen. Voor het halen van beide ambities hebben we verschillende acties ondernomen.

We hebben deelgenomen aan de Monitor Cultureel van Talent aan de Top. Deelname was voor ons vooral bedoeld als start en om inzicht te krijgen in de streefcijfers van andere ondertekenaars van het charter, zodat we hiervoor in 2023 een startpunt kunnen bepalen. Ook hebben we meer inzicht gekregen in de mogelijke meetmethodieken. In april namen we deel aan de Dutch Business Summit on Refugees, georganiseerd door Tent Partnership for Refugees, een wereldwijde coalitie van 120 bedrijven die vluchtelingen helpen. Ook is onze samenwerking met stichting UAF voor vluchteling-studenten verder uitgebreid en verlengd tot eind 2023. Tot slot deden we mee aan het Charter Diversiteit van de SER 2022, waarvan de resultaten in 2023 bekend zijn.

Bureau Social Return

Bureau Social Return (SROI) van Dura Vermeer ondersteunt bij het creëren van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door hen een werkplek, opleiding en/of werkervaring te bieden. In 2022 zijn er bij Dura Vermeer 114 social return-kandidaten geregistreerd.



Bevordering van genderdiversiteit heeft bij Dura Vermeer prioriteit.

We zetten steeds meer in op het betrekken van en inkopen bij sociale ondernemingen. Zo kunnen de medewerkers in hun eigen veilige omgeving blijven werken onder de juiste en voor hen bekende begeleiding. In 2022 deden wij voor ruim € 2 miljoen sociale inkopen bij ondernemingen die een certificaat Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO) of Code Sociale Ondernemingen (CSO) hebben of een status als sociale werkvoorziening van een gemeente. In 2021 was dit nog circa € 750.000.

Bureau Social Return is volop bezig met het stimuleren en verbeteren van de kennis over hoe sociale impact te genereren is. In 2022 hebben we hierover presentaties gegeven. Verder is de intranetpagina over het bureau gelanceerd en hebben we gewerkt aan een interactieve tool voor het visualiseren van alle social return-activiteiten binnen projecten en regio's, bedoeld voor externe belanghebbenden. Hiermee maken we de gerealiseerde maatschappelijke impact zichtbaar.

In onze Social Return-inkoopstrategie in 2023 ligt vast dat we afspraken met opdrachtnemers en leveranciers maken voor hun maatschappelijke bijdrage. Zo hebben we invloed in de keten. Ook neemt onze facilitaire afdeling een social return-voorwaarde op in tenders en weegt de inspanning hiervoor van potentiële opdrachtnemers en leveranciers mee in de selectie.

Dura Vermeer Groep

% VROUW T.O.V. HET TOTALE AANTAL UTA*-MEDEWERKERS

REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021
23,4%	≥ 23,5%	22,3%

* UTA staat voor uitvoerend technisch-administratief

LEONTIEN DE WAAL VAN ABN AMRO



Als sector banker Bouw bij ABN AMRO is Leontien de Waal een belangrijk klankbord voor Dura Vermeer, ook op het gebied van duurzaamheid. Ze vertelt waar de uitdagingen voor de sector liggen en hoe Dura Vermeer daarmee kan omgaan.

Welke rol speelt ABN Amro bij verduurzaming van de bouw?

"We helpen zowel koplopers als bedrijven die nog zoekende zijn in hun duurzame transitie. De belangrijkste middelen bij onze financieringsrelaties zijn de dialoog en prikkels zoals rentekorting. Ook de Europese Commissie en de Europese Centrale Bank spelen een rol. Zo stuurt de EU Taxonomy ons om relaties te vragen naar hun duurzame prestaties en wat ze doen om die te verbeteren. We vragen daarbij steeds vaker om onderbouwing. Die aantoonbaarheid is belangrijk, de toets op greenwashing is sterker."

Je noemde rentekorting, heeft de bank ook andere mogelijkheden?

"Daar kijken we zeker naar. We hebben bijvoorbeeld een relatie die een nieuwe prefab-betonfabriek wil neerzetten die energiezuiniger is dan de bestaande. Daar gaan deze prefab-betonproducten via een natuurlijk proces uitharden. Daarvoor is een grotere fabriek nodig, dus de financieringsvraag is ook groter. We onderzoeken daarbij of we gunstigere afloscondities kunnen afspreken. Bijvoorbeeld een lening die geen vijf, maar zeven jaar loopt. Zo komen we samen tot een oplossing."

"EEN FAMILIEBEDRIJF MAAKT MAKKELIJKER RUIJTE VOOR WAT BELANGRIJK IS"

Wat is de rol van de overheid in deze driehoek?

"Voor gebouwen en energielabels zijn er eindnormen gekomen voor 2030. Daar kun je dan no-regret-investeringen in doen. Het wordt lastiger als Den Haag vervolgens met nieuw beleid komt waardoor inconsistentie ontstaat. Bedrijven die zich bijvoorbeeld richten op energielabels bij renovaties voor beleggers, krijgen ineens te maken met wetgeving voor regulering van de vrije sectorhuur. Dat zet de businesscase van verduurzaming onder druk. Er is behoefte aan beleidsrust."

Waar liggen de grootste verduurzamingskansen op dit moment?

"In het reduceren van CO₂-uitstoot. Bij energie-efficiëntie, maar ook bij materiaalkeuze. Daar kun je enorme stappen mee maken. Neem het adagium 'hout waar het kan, beton waar het moet'. We zijn niet morgen van beton af, maar we kunnen wel circulair beton maken en beton met minder CO₂-uitstoot en met minder of zelfs zonder cement. Daar ligt dé uitdaging voor de bouw. De sector is verantwoordelijk voor 38% van de totale CO₂-uitstoot. Daarvan komt 27% uit het energieverbruik bij realisatie, maar toch nog 11% uit productie, transport en assemblage van materialen."

Daar kan circulariteit toch ook aan bijdragen?

"Zeker. Er zijn al veel alternatieve oplossingen, maar die zijn nog niet altijd toegestaan of gecertificeerd, ook omdat er belangen achter zitten vanuit de bestaande bouwindustrie. Zo mag beton zonder cement geen beton heten. Opdrachtgevers kunnen op dat gebied veel doen door die alternatieven wel uit te vragen. Private partijen bij bouw en vastgoed, en overheden bij infra. Die zou ik willen uitdagen: toon meer lef. Maak circulair inkopen de norm. Het Rijksvastgoedbedrijf geeft het goede voorbeeld met de aanscherping van de circulariteitseisen bij aanbesteding vanaf 2023, maar beleggers moeten het ook tot norm verheffen. Regelgeving, zoals de EU Taxonomy, geeft ook een duwtje."

Wat doet Dura Vermeer goed in verduurzaming?

"Ik waardeer de enorme openheid en transparantie waarmee Dura Vermeer de uitdaging aangaat. De stappen

zie je in verslaglegging, maar ook in het doen. Bij een familiebedrijf is continuïteit het grootste goed. Maatschappelijke betrokkenheid vind je altijd terug in de kernprincipes en dat helpt om sneller stappen te maken. Een familiebedrijf kan vaak meer ruimte maken voor wat ze belangrijk vinden, waarbij gedurende een bepaalde periode minder winst maken ook een optie is. Dat ligt anders als er naar je beurskoers wordt gekeken of als je dividenden moet uitkeren."

Waar kan Dura Vermeer het beter doen?

"Zorgen voor een gemeenschappelijk ambitieniveau. Dura Vermeer is een groot bedrijf met veel werkmaatschappijen met een eigen karakter. Dat is mooi vanuit ondernemerschap. Je kunt denken: laat duizend bloemen bloeien, maar je moet ook gaan voor impact. Daarvoor is een stip nodig waar je samen naartoe gaat op basis van stevige afspraken. Als je dat slim doet, hoeft dat niet op gespannen voet te staan met de autonomie van de werkmaatschappijen."

Wat is belangrijk, behalve de CO₂-uitstoot?

"De menselijke factor, de social impact. Als je je duurzame ambities wilt waarmaken, heb je goede mensen nodig. Die bind je met een goed salaris, maar zeker ook met een fijne werkomgeving en goede condities. Het tekort aan specialisten in de bouw zie ik voorlopig niet afnemen, terwijl de ambities juist groeien. Als bedrijf moet je dus heel goed voor je werknemers zorgen."

Kan Dura Vermeer met de eigen Academie iets aan dat tekort doen?

"Jongeren van nu kiezen vaak eerder voor iets administratiefs dan voor de bouw, waar toch het beeld is dat je vroeg moet opstaan en zwaar werk doet. Je moet ze dus verleiden. Er gebeurt zo veel moois in de bouw, denk aan digitalisering en technologie. Het is goed als bouwers investeren in een eigen academie, ook anticyclisch. In tijden van crisis is een eigen academie belangrijk om de instroom en doorstroom op niveau te houden. Werknemers worden een steeds grotere asset, en in een academie kun je naast kennis ook waarden en cultuur meegeven. Zie het als een uithangbord." •



STRATEGISCHE PRIORITEIT KLANT, MARKT EN MAATSCHAPPIJ

De markt wordt steeds competitiever en de sociale en economische omstandigheden zijn turbulent. In die context versterken we onze externe focus om beter in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen. We luisteren naar de klantwensen en vertalen die in concrete oplossingen. Ook professionaliseren we het commerciële proces verder en vergroten we onze wendbaarheid, waardoor we kansen kunnen benutten in marktsegmenten met een groeiverwachting. En we kiezen voor projecten waar Dura Vermeer de grootste toegevoegde waarde voor haar klanten kan leveren. Dit vertaalt zich in de materiële thema's die we in dit hoofdstuk beschrijven: klanttevredenheid, omgevingsmanagement, integraal ontwerpen, gezondheid en welzijn van de gebruikers en betaalbaar wonen.

Klanttevredenheid

Met de prominente rol die we onze klant- en marktbenadering in onze organisatie geven, kunnen we snel inspelen op de continu veranderende vraag. Door te investeren in duurzaamheid en digitalisering kunnen wij de klantvraag beter vertalen naar een integrale bouwopgave. Gedurende het bouwproces en na de oplevering willen we een tevreden klant. Dat betekent dat we het product en de dienstverlening bieden die aansluiten bij de klantvraag. Met de Net Promoter Score (NPS) meten we de mate waarin een klant Dura Vermeer aanbeveelt bij andere klanten. Het gaat hier om zakelijke klanten, zoals beleggers, woningcorporaties en de rijksoverheid en decentrale overheden, en niet om eindklanten zoals consumenten. Voor de tevredenheid van eindklanten hanteren we wel een KPI, maar daarop sturen we niet groepsbreed en daarom rapporteren we daar niet over. De groepsbrede doelstelling voor klanttevredenheid bij Dura Vermeer is een NPS van boven de 75. Voor beide divisies hebben we ons doel ruimschoots gehaald.

	REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021	RESPONS 2022	RESPONS 2021
NPS en respons					
DIVISIE BOUW EN VASTGOED	96	≥ 75	93	52%	78%
DIVISIE INFRA	80	≥ 75	88	58%	39%

Samenwerking als voorwaarde

Een goede samenwerking met de opdrachtgever is voor een groot deel bepalend voor de klanttevredenheid. Hoe beter de samenwerking, hoe voorspelbaarder het eindresultaat. Waarmaken van (wederzijdse) verwachtingen vraagt om vroegtijdig managen en regelmatig tussentijds reflecteren op de samenwerking. Daarover maken we afspraken bij de start.

Verantwoordelijkheden

Binnen Dura Vermeer ligt de verantwoordelijkheid voor een tevreden klant primair bij de projectteams. Die teams staan direct in contact met de klant en hebben de meeste impact op klanttevredenheid. De ontwikkelaar, de projectmanager en de projectleider zijn eindverantwoordelijk voor het behalen van de klanttevredenheidsdoelen.

Aanvullende indicatoren

Bij de Divisie Bouw en Vastgoed tellen ook de response en het waarderingscijfer mee voor het beeld van de tevredenheid van zakelijke klanten. We haalden een respons van 52% (het doel was 80%) en een cijfer 8,4 (het doel was een 9). Voor beide doelen zijn we een verbetertraject gestart.

Bij de Divisie Infra wordt ook de Better Performance methodiek gehanteerd van CROW, het kenniscentrum voor mobiliteit, openbare ruimte en infrastructuur. Voor kwalitatieve vragen bij infrastructuurprojecten gebruiken overheden deze of vergelijkbare methodieken. Tijdens en na de uitvoering van een project beoordeelt de opdrachtgever de werkwijze en de samenwerking. Goede scores zijn te gebruiken bij onderhandse aanbestedingen of het verstrekken van opdrachten uit de hand. Ons streven is dat iedereen binnen de werkmaatschappij Regionale Projecten vanaf het tweede kwartaal van 2023 deze methodiek gebruikt, naast de NPS als groepsbrede KPI.



Het houden van stakeholdersdialogen zijn onderdeel van onze visie op samenwerking.

Onderzoek

Bij de Divisie Bouw en Vastgoed heeft een werkgroep zich gebogen over de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken. Inzicht in klanttevredenheidscijfers heeft ertoe geleid dat we meer en beter contact met de klant hebben en onze wederzijdse verwachtingen beter afstemmen. Technische functionarissen betrekken de klantvraag beter bij de uitvoering. En feedback van klanten wordt ook in andere projecten benut. Verder werkt het ambassadeurschap goed: enthousiaste zakelijke klanten zijn ambassadeurs die ons aanbevelen bij andere potentiële zakelijke klanten. Hier gaan we meer op inzetten.

Prestatiedatabank

De Divisie Infra heeft een prestatiedatabank waarin alle metingen en performances doorzoekbaar bijgehouden worden. Ook alle projectkenmerken worden geregistreerd. Deze zijn ook doorzoekbaar, zodat ze vindbaar zijn voor onderbouwing bij nieuwe tenders. Met de Prestatiedatabank kunnen we behalve onze eigen prestaties ook die van opdrachtgevers beoordelen. Deze databank is voor opdrachtgevers interessant voor onderhandse aanbestedingen.

Omgevingsmanagement

Voor Dura Vermeer betekent omgevingsmanagement het verenigen van de belangen van stakeholders bij de voorbereiding en de uitvoering van projecten. Door alle stakeholders actief te betrekken en hun belangen te inventariseren, weten we wat er speelt en waar we rekening mee moeten en willen houden. Dit verwerken we zo goed mogelijk in het ontwerp en het plan van aanpak. Zo ontstaat er draagvlak bij alle betrokken stakeholders, en dit versnelt procedures en maakt het hele proces voorspelbaarder.

Stakeholders hebben veel invloed op het succes van een project. Weerstand vergroot de kans op vertraging en bezwaren. Dit kost geld en kan imago schade veroorzaken. Een ontwerp van een infrastructureel werk of gebouw is

alleen succesvol als (toekomstige) gebruikers hiervan nut ervaren en als ze hun belangen geborgd zien. Daarom passen we ons ontwerp aan de wensen van die gebruikers aan. Ook moeten ontwerpen passen binnen de (gebieds) visie van bevoegde gezagen.

Tijdens de uitvoering maken we in overleg met stakeholders projectanalyses van de omgeving waarin we risico's benoemen en maatregelen opnemen. Hiermee borgen we de veiligheid, leefbaarheid en bereikbaarheid tijdens de uitvoering. Lokale ondernemers helpen we om hun bedrijfsactiviteiten te laten doorgaan.

De vraag om inzet van omgevingsmanagement groeit. Mensen worden mondiger en informeren zichzelf beter. Wettelijk gezien wordt de rol van participatie belangrijker en zelfs verplicht. Dit vraagt om een omgevingsgevoelige bouwer die door proactief samen te werken en rekening met elkaar te houden, meerwaarde creëert voor beide partijen.

Betrokkenen

Stakeholders die we bij projecten vrijwel altijd betrekken, zijn gemeenten en provincies (bevoegde gezagen), nutsbedrijven, huidige en toekomstige gebruikers, ondernemers, bewoners en omwonenden, organisaties en instanties, hulpverlenende diensten en scholen. Een aantal stakeholders zijn kaderstellend in verband met wet- en regelgeving en vergunningverlening. Hiermee voeren we periodiek overleg. Bewoners, werknemers en verkeersdeelnemers betrekken we vaak bij de oplossing in relatie tot de gevraagde verandering. We laten ze bijvoorbeeld meedenken over het ontwerp in ontwerpessies en halen wensen en zorgen op. Dit doen we ook in buurtonderzoeken, individuele gesprekken, bijeenkomsten en digitale tools. Met (vitale) organisaties in een gebied maken we altijd afspraken over veiligheid en bereikbaarheid.

Ambitie

Ons doel is om de beste bouwer te zijn op het gebied van omgevingsmanagement. Dit streven we op drie manieren na. Ten eerste met ons onderscheidend vermogen in risicobeheersing, ten tweede met een specifiek plan van aanpak dat is toegespitst op de doelgroep voor participatie en communicatie, en ten derde met het continu verbeteren van onze dienstverlening op basis van onze omgevingstevredenheidsonderzoeken tijdens de uitvoering. De score daarvan moet in 2023 minimaal gemiddeld een 7,5 zijn. Tot nu toe hebben we nog niet structureel op alle projecten metingen gedaan. Daarmee gaan we in 2023 starten. Op de projecten waar we wel hebben gemeten, is de score gemiddeld een 7,8.

Kennisdeling

In 2022 hebben de Divisies Bouw en Vastgoed en Infra best practices uitgewisseld. De aanpak van omgevingsmanagement is per divisie anders vanwege verschillen in contracten en in de aard van de werkzaamheden. Een gezamenlijke werkgroep gaat verdere kennis uitwisselen en een online platform voor heel Dura Vermeer opzetten.

Activiteiten

In 2022 hebben we binnen de Divisie Infra een visie ontwikkeld op tweefasencontracten, contracten waarin ontwerp en realisatie gescheiden zijn. Daarmee hebben we de afgelopen twee jaar ervaring opgedaan door participatietrajecten te starten, samen met de opdrachtgever. Omdat deze trajecten andere competenties van onze mensen vergen, zetten we in op hun ontwikkeling, zodat ze de klantvraag kunnen doorgronden en aan de samenwerkingsvraag van de klant kunnen voldoen.

Binnen de Divisie Bouw en Vastgoed werken we al langer met bouwteamovereenkomsten die veel gelijkenis vertonen met de tweefasencontracten.

We hebben een digitale stakeholderstevredenheidsmeting ontwikkeld. Op basis hiervan kunnen we waarmaken wat we in de tenderfase beloofd hebben en projecten zo nodig bijsturen.

We zijn onderscheidend geweest in omgevingsmanagement met de ontwikkeling van ons gebiedsinformatiemodel (GIM), zowel bij infrastructuurprojecten als bij vastgoedprojecten. Dit managet naast de stakeholderbelangen nog dertien andere domeinen, waaronder kabels en leidingen, archeologie en vergunningen. Door het toepassen van GIM en het bouwwerkinformatiemodel (BIM) maken we raakvlakken op een project zichtbaar, waardoor we direct zien welke omgevingsaspecten er spelen.

Vorbereiding op de Omgevingswet

De -opnieuw uitgestelde- Omgevingswet stelt nieuwe eisen aan participatie. Zo wordt participatie verplicht bij afwijkingen van het bestemmingsplan. Deze wet biedt ook kansen om ons onderscheidend vermogen op dit gebied te laten zien. Met de taskforce Omgevingswet bereiden we ons hierop voor. We testen vernieuwende vormen van omgevingsparticipatie en ontwikkelen een website met wet- en regelgeving en een toolbox.

Vooruitblik

We ontwerpen steeds meer samen met stakeholders binnen vooraf gestelde kaders. In de toekomst willen we meer sociale waarde creëren door cruciale organisaties een stevigere plek in het ontwerp te geven. Sociale waarde zien we in het buitenland steeds meer ontstaan: veel overheidsorganisaties en bedrijven hebben een omgevingsmanager in dienst die in gesprek gaat met de omgeving. Bijvoorbeeld met de wijk over urgente gezondheidsthema's rond de bouw van een ziekenhuis. We verwachten dat dit ook in Nederland gaat gebeuren en dat deze omgevingsmanagers belangrijke gesprekpartners voor onze omgevingsmanager worden bij het ontwerp en de uitvoering van onze plannen.

In 2023 onderzoeken we hoe Big Data een rol kan spelen in het nog sterker positioneren van omgevingsmanagement binnen en buiten Dura Vermeer, zowel op sociaal als op technisch vlak. Zo komen we dichterbij ons doel om de beste bouwer in omgevingsmanagement te worden.

Integraal ontwerpen

Onder integraal ontwerpen verstaan we het integreren van de belangen van alle betrokkenen - zoals sociaaleconomische, ecologische en economische belangen - in de best mogelijke oplossing voor ontwikkeling en bouw. De hele keten - opdrachtgevers, opdrachtnemers, adviseurs en leveranciers - doet daarin mee. Intern betrekken we alle disciplines die mede kunnen bepalen wat en hoe we bouwen. Als we vroeg worden betrokken bij de problemen en uitdagingen van klanten, kunnen we met onze kennis, kunde en netwerken tot integrale en creatieve oplossingen komen.

Integraal ontwerpen is ook een antwoord op de complexiteit van ontwerpprocessen en projecten. Deze neemt toe doordat we met steeds meer stakeholders en aspecten rekening moeten houden. Denk aan klimaatadaptatie, circulariteit en biodiversiteit. Daarnaast is het aantal betrokken disciplines sterk gegroeid. Denk aan de toenemende rol van installaties in de ontwerp oplossingen. Daarom is het goed dat Dura Vermeer binnen de Divisie Techniek ook die disciplines beheerst.

Onze impact

Bij alles wat we doen, willen we het goede doen. We creëren gebieden en gebouwen met identiteit en karakter waar mensen in balans zijn met zichzelf, hun omgeving en de aarde. Hiermee hebben we impact over de volledige breedte, vanaf datagedreven conceptontwikkeling tot en met het waarmaken van wat we beloven door onze eigen uitvoeringsteams. Door verantwoordelijkheid te nemen voor het ontwerp, bepalen we grotendeels wat en hoe er wordt gebouwd.

De mens stellen we altijd centraal. We zoeken actief en op alle niveaus wat bewoners nodig hebben om gezond en fit te blijven, zich verbonden te voelen en prettig te kunnen wonen in hun huis en buurt. Een sterke identiteit die zorgt voor verbondenheid en duurzame waarde zoeken we met al onze creativiteit vooral in de relatie tussen mens, context en de gezamenlijke ambities van alle betrokkenen. Door ons te richten op alle generaties in een gebied creëren we een evenwichtige mix in woonproducten en voorzieningen. Zo ontwikkelen we levendige wijken waarin reisafstanden worden beperkt en waarin mensen graag verblijven, omdat generaties door elkaar wonen en er daardoor de hele dag leven op straat is.

Door de optimale balans te vinden tussen materialen, energie-efficiëntie en gebruiks- en belevingswaarde hebben we ook op gebouwniveau positieve impact op mens, milieu en economie.

Bij de ontwikkeling van infrastructuur werken we vooral voor publieke opdrachtgevers en hebben onze ontwerp oplossingen eveneens grote invloed op de omgeving. Met een integraal ontwerp voor een dijkversterking bijvoorbeeld, verhogen we de waterveiligheid, maar kunnen we ook de leefomgeving voor de omwonenden verbeteren, de biodiversiteit versterken en klimaatadaptatie inpassen.



Bouw fundering windpark Zeewolde

Organisatie

We werken met integrale ontwerpteams onder leiding van ontwerpvaarders die alle disciplines aansturen. Denk bij bouw en vastgoed bijvoorbeeld aan de architect, de constructeur, de installatie-adviseur en de bouwfysisch adviseur. Onze organisatie is integraal ingericht om integrale oplossingen te kunnen bieden. We stellen de klantvraag centraal. Dit vereist dat we de klant en de markt goed kennen, en hierbij is omgevingsmanagement belangrijk. Daarom is deze afdeling bij de Divisie Infra onderdeel van de ontwerporganisatie. De infra-opdrachten betreffen steeds meer tweefasencontracten, waarbij we als ontwerpende bouwer nog vroeger in het project kunnen instappen en onze kennis nog beter kunnen inbrengen.

In 2022 hebben we sterker ingezet op de ontwikkeling van onze medewerkers, zodat zij de klantvraag kunnen doorgronden en in samenwerking kunnen oppakken. Ook binden we de noodzakelijke kennis aan ons met een sterk netwerk van partners.

PROJECT: WINDPARK ZEEWOLDE

Een voorbeeld van een integraal ontwerp voor infrastructuur is dat van Windpark Zeewolde, het grootste Nederlandse windpark op land. Hier hebben we mooie duurzaamheidsoplossingen geïntegreerd. Zo zijn de parkwegen voor het onderhoud circulair aangelegd: de materialen kunnen bij het einde van de levensduur van het windpark hergebruikt worden. In nauwe samenwerking met Staatsbosbeheer zijn er maatregelen genomen om de biodiversiteit te vergroten, zoals een keverbank.



Restauratie Hemsterhuisbrug, Den Haag

Samenwerken in gebiedsontwikkeling

In gebiedsontwikkeling is partnerselectie een nieuwe vorm van aanbesteden. Daarbij kiezen gemeenten voor een partner in plaats van voor een plan. We presenteren onze aanpak en lichten toe hoe we omgaan met risico's en hoe we de samenwerking vormgeven. Hoewel er verschillende belangen (kunnen) zijn tussen de samenwerkende partijen, is het van groot belang om te werken vanuit een gedeelde ambitie voor de gebiedsontwikkeling. Die ambitie omschrijft het gezamenlijke gewenste eindbeeld dat op een plek moet ontstaan. Om daartoe te komen, hebben we een integrale werkwijze ontwikkeld waarin we met gemeente en woningcorporaties als volwaardige partners invulling geven aan de inrichting van het gebied en de gebouwen. Zo werken we niet volgordelijk, maar integraal naar het gewenste eindbeeld. Deze manier van werken versnelt niet alleen het proces, maar vergroot ook de kwaliteit van toekomstige wijk.

Ambitie voor de toekomst

In gebiedsontwikkeling verschuift met de partnerselectie de focus van ontwikkelen vanuit positie naar ontwikkelen vanuit conceptuele kracht, waarbij we ons nadrukkelijk positioneren als partner. We winnen dergelijke tenders niet enkel op de kwaliteit van het eindplan, maar ook op het vertrouwen dat we creëren als partner op weg daar naartoe. Dit geldt ook voor onze infraklanten, voor wie we met onze integrale oplossingen een betrouwbare en onderscheidende partner willen zijn die Nederland kan 'verbinden'.

Gezondheid en welzijn gebruikers

Dura Vermeer wil plekken en gebouwen creëren waar mensen gezond en gelukkig wonen of werken, met een positieve impact op de natuur én de maatschappij. Hiervoor zijn we bereid andere keuzes te maken voor onze planeet met als doel om toekomstbestendige leefomgevingen te ontwikkelen. Op basis van lopende projecten en de oplossingen die we daarin aandragen – gebaseerd op onder andere data en doelgroepenonderzoek – maken we dit meetbaar in de praktijk.

We nemen de effecten van de gebouwde omgeving op de gezondheid en het welzijn van gebruikers en omwonenden mee in onze projecten, zowel in de ontwikkelings- en bouwfase als op de langere termijn. Zo creëren we veilige en gezonde leefomgevingen. Een veilige en gezonde leefomgeving wordt als prettig ervaren en nodigt uit tot gezond gedrag, wat leidt tot vermindering van gezondheidsrisico's en bijdraagt aan ieders welzijn. Dura Vermeer creëert zulke plekken door in het ontwikkel- en bouwproces de mens het vertrekpunt te maken in plaats van het sluitstuk. Zo bouwen wij aan een betere samenleving, maar ook aan ieders welzijn. Ook nemen we onze verantwoordelijkheid bij thema's als minder CO₂-uitstoot, meer groen en meer energieneutrale woningen. Hiermee geven we ons antwoord op grote maatschappelijke vraagstukken.

Om kennis en kunde optimaal te benutten, zoeken we samenwerking met stakeholders en partners, van gemeenten en woningcorporaties tot beleggers, en met kennispartners en experts buiten de bouwsector.

Meetbaar gelukkiger en gezonder

Wie onze doelgroepen zijn, wat ze nodig hebben, welke identiteit de buurt heeft en hoe we zorgen voor verbinding, zijn belangrijke vragen voor onze projecten. Hoe we hier invulling aan geven, hebben we vertaald in

onze ontwikkelvisie Het Goede Doen. Vanuit deze visie ontwikkelen we projecten in samenwerking met onze designstudio ID en een groot aantal experts van buitenaf. Hierbij gebruiken we een instrument waarmee we de balans tussen de mens en zijn (gebouwde) omgeving meetbaar maken: de GoodLife Barometer. Die maakt voor iedereen inzichtelijk wat we toevoegen en verbeteren op de plekken die we ontwikkelen. We meten een veelheid aan thema's; denk aan mobiliteit, sociale cohesie, de omgeving, biodiversiteit, verbinding, gedrag en diensten. De uitkomsten hiervan – in combinatie met het buurtonderzoek dat we doen – vormen het vertrekpunt voor de ontwikkelvisie en de strategie voor een gebied. Voorbeelden van projecten die hiermee tot stand zijn gekomen, zijn de duurzame stadsbuurt Elements in Haarlem, de inclusieve stadswijk Suikerzijde in Groningen, Rijswijk Buiten en de natuurinclusieve en klimaatadaptieve wijk Fruitmeester in Beverwijk. De bouw van Legends E5 in Utrecht Leidsche Rijn is in voorbereiding en wordt ingericht met het oog op beweging en ontmoeting tussen de bewoners van 55 jaar en ouder.

De inclusieve stad

Dura Vermeer streeft ernaar om leefomgevingen te creëren waar iedereen evenveel kans heeft op een goed en prettig leven, die een goed gevoel geven, waar gezondheid voorop staat en de gemeenschap het middelpunt van alles is, op alle niveaus. Er is dan balans tussen stad, wijk en buurt. Een inclusieve stad creëren we samen, enerzijds door te luisteren naar wat er speelt en anderzijds door met partners de krachten te bundelen en integraal samen te werken. Dat doen we met corporaties, gemeenten, welzijnsinstellingen, zorgpartijen en overheden, maar ook met de (toekomstige) bewoners. Juist nu er zulke uitdagende vraagstukken spelen, is het belangrijk dat we inzetten op diversiteit. Verschillende percepties leiden tot verschillende invalshoeken. Alleen zo blijven we elkaar uitdagen en kunnen we met oplossingen komen die passen bij de wereld van morgen.

Betaalbaar wonen

Iedereen in Nederland moet betaalbaar kunnen wonen. Wonen is een grondrecht en een voorwaarde voor een goed bestaan. De bijdrage van Dura Vermeer is om mede zorg te dragen voor voldoende beschikbaarheid van betaalbare woningen die passen bij de levensfase van de mens: de starter, de doorstromer, het kleine huishouden, het gezin, de oudere die kleiner gaat wonen. Voor elke doelgroep betekent betaalbaar wonen iets anders. Betaalbaarheid is niet alleen in het hier en nu belangrijk, maar we willen dat de woningen die we bouwen ook in de toekomst betaalbaar blijven. Ook zetten we ons ervoor in om duurzaamheid mee te nemen in onze keuzes en gezonde en leefbare buurten te creëren.

Uitdagingen en kansen

De koopmarkt was lange tijd gezond en de woonlasten waren laag, maar inmiddels is dat omgedraaid door de gestegen hypotheekrente, de materialenschaarste en de hoge energieprijzen. De marktprijzen fluctueren sterk en we volgen de markt daarin. Daarop richten we onze organisatie in. Maandelijks houden onze managers de prijsontwikkelingen in de markt en de keten bij. Zo blijft onze organisatie robuust in de huidige markt. Tegenover deze uitdagingen staan kansen. Zo drukken energiezuinige of zelfs energie-genererende woningen de woonlasten flink. Deze huizen kunnen we bouwen. Ook de bestaande voorraad verduurzamen leidt tot meer beheersbare woonlasten. Ditzelfde geldt voor leegstaand vastgoed, dat we transformeren naar duurzame woningen. Verder bouwen we betaalbare woningen voor woningcorporaties.

Programma

In 2022 hebben we naar aanleiding van de marktontwikkelingen een programma opgezet rond betaalbaar wonen. Hierin hebben we al onze processen en middelen plus een aantal referentieprojecten onder de loep genomen met als doel om meer betaalbare woningen te realiseren. Ook hebben we met dit programma bekeken of de woonconcepten die we nu aanbieden voldoende aansluiten bij de vraag van de markt en de klant. De conclusies uit het programma zijn vertaald naar een plan om antwoord te geven op de huidige marktontwikkelingen. Het doel is om betaalbare en toekomstbestendige woningen te kunnen realiseren.

Conceptueel bouwen

Binnen gebiedsontwikkeling realiseren we een deel betaalbare woningen naast woningen in het middenssegment en het duurdere segment. Een methodiek voor Dura Vermeer om betaalbare woningen op te leveren is conceptueel bouwen. Daarmee wordt een referentiewoning het voorbeeld voor meer woningen en zo versnellen we het bouwproces. Dit doen we vanuit het platform PCS. Dit bestaat al lang, maar we passen dit aan de gewijzigde omstandigheden aan door automatisering en digitalisering een grotere rol te geven. Daarmee maken we de bouw slimmer en efficiënter, en uiteindelijk doen we dan hetzelfde met minder mensen en middelen door standaardisatie in het proces. Alleen inleveren op kosten is niet de juiste methode, omdat we daarmee mogelijk inleveren op de kwaliteit en daaraan doen we geen concessies. Ons doel is om in het eerste kwartaal van 2023 te starten met het vernieuwde PCS-platform. Daarin speelt beton nog wel een grote rol, maar we zien dat nu als een tussenstap naar meer biobased en modulair bouwen. Ook voor de opgave voor woningcorporaties om veel woningen bij te bouwen, is conceptueel bouwen een mogelijke oplossing. Het beeld dat dit tot eenvormigheid leidt is niet juist: architectonisch is met deze methodiek veel variatie mogelijk.

MAURICE UNCK

DIRECTEUR RET IN ROTTERDAM

Het Rotterdamse stadsvervoerbedrijf RET heeft heel wat kilometers infrastructuur in gebruik. Directeur Maurice Unck vertelt hoe al die sporen en andere faciliteiten worden onderhouden en uitgebreid. De vernieuwing in het denken over contracten helpt daarbij.



“IK MERK NU AL DAT WE ANDERE GESPREKKEN VOEREN”

Hoe werkt de RET aan een toekomstbestendig net in Rotterdam?

“Dat doen we op verschillende manieren. We hebben veel infrastructuur in de stad: zo'n 200 km aan metrolijnen met 60 stations, en ook 200 km tramnet met honderden haltes. Intussen rijden er elektrische bussen die laadpunten gebruiken, en we hebben grote remises met veel sporen en grote gebouwen. Een deel is echt oud: in Rotterdam zijn eind 19e eeuw trams gaan rijden en die zijn begin 20e eeuw elektrisch geworden. Die infrastructuur moeten we continu onderhouden en zo nodig vervangen. Daarnaast zijn we bezig met de aanleg van nieuwe trajecten, zoals de Hoekse Lijn, een metrolijn naar het strand van Hoek van Holland. En we hebben nieuwe tramtrace's aangelegd. Maar er zijn ook uitbreidingsplannen. Er komt een nieuwe oeververbinding bij stadsdeel Feijenoord, die tegelijk een belangrijke OV-verbinding wordt.”

Op welke manier wordt er duurzaam onderhouden of aangelegd?

“Neem de Hoekse Lijn. Voor het looppad naast de baan hebben wij daar gebruik kunnen maken van olivijn, een mineraal dat CO₂ uit de lucht haalt. Verder houden we op allerlei manieren de uitstoot laag. We rijden niet meer met diesels door de stad en gebruiken groene stroom. Onze nieuwe werkplaats aan de Kleiweg is zo duurzaam mogelijk gebouwd, met warmtevasthoudende wanden, en samen met Eneco hebben we op dit complex een zonnepark van 2.000 m² aangelegd dat stroom voor ons levert. En als wij die energie niet benutten, kan die worden geleverd aan de omgeving. Dat past bij ons. We staan midden in de maatschappij en dan is het logisch dat we daarin vooroplopen waar het kan. Waar we ook werken, we zijn altijd in contact met de omgeving, dus we zijn van nature gewend om met die omgeving te schakelen. Ook circulariteit nemen we mee. Grote projecten lopen via de gemeente of zijn regionaal of landelijk, maar vervangingsonderhoud en kleinere projecten voeren we zelf uit. Dan proberen we met leveranciers afspraken te maken over circulariteit.”

Hoe belangrijk is het initiatief 'Op weg naar een vitale infrasector' van Rijkswaterstaat samen met de markt?

“Veel infrastructuur in Nederland is aangelegd in de jaren 60 en 70. Toen was er een hausse. Ook onze metro is in die tijd aangelegd, evenals de tramviaducten. Die moeten goed worden onderhouden en vervangen als dat nodig is. Daarnaast speelt de groeiende verstedelijking en dat vereist intensivering, dus vooral nieuwe verbindingen. Daarvoor heb je een sector nodig waarin men elkaar kan vinden, die competitief is, die nieuwe methodes gebruikt en innovatief is. Wij moeten binnenstedelijk bouwen, dat is heel ingewikkeld. Er zijn wel partijen in Nederland die dat kunnen, maar er is slechts een beperkt aantal opdrachtgevers. Die moeten goed on speaking terms zijn met elkaar, maar er zijn ook aanbestedingen. Daarvoor heb je een vitale infrasector nodig.”

Een van de doelen is dat bouwbedrijven niet meer schromen om in te schrijven op risicovolle projecten.

“Ja, dat klopt. Dat dat zo was, hebben wij ook gemerkt. Door de marktwerking die misschien wat is doorgeslagen, proberen bedrijven en overheden risico's buiten zichzelf te leggen. Dat lijkt voordelig, maar als het misgaat, gaan die bedrijven kopje onder. Bij sommige projecten is wel gebleken hoe wankel dat was. Ik vind het heel goed om te zoeken naar een gezond evenwicht. Wij hebben in het verleden ook wel projecten aanbesteed met het idee: dit moet er komen, kijk zelf maar hoe je het doet. Daar hebben wij onze vingers aan gebrand, omdat er ingewikkelde contracten uit voortkwamen met later ook lastige discussies. Of bedrijven zeiden: dit doen we niet meer. Uiteindelijk moet je toe naar een partnerschap. Het is goed dat daarin een evenwicht wordt nagestreefd, zodat het voor de sector aantrekkelijk blijft om te bouwen en je samen bekijkt wat je met de risico's doet. Het is nog te vroeg om te zeggen of het werkt, maar ik merk nu al dat we andere gesprekken voeren. Dat is een pluspunt.” •

STRATEGISCHE PRIORITEIT FINANCIËEL RESULTAAT



Ondanks de oorlog in Oekraïne, de stikstofproblematiek en andere eerdergenoemde uitdagingen is 2022 voor Dura Vermeer financieel gezien een succesvol jaar geweest. Nagenoeg alle werkmaatschappijen hebben een positieve bijdrage geleverd aan de resultaten en de werkvoorraad is toegenomen. Operational excellence en kostenbeheersing zijn daarbij van essentieel belang: we stroomlijnen de werkprocessen en brengen faalkosten terug.

Operational excellence

Onder operational excellence verstaan we binnen Dura Vermeer het toevoegen van klantwaarde door kwaliteit te leveren, verspilling uit te bannen en betrouwbaar en voorspelbaar te zijn. Dit doen we door het optimaliseren van onze organisatiedoelstellingen, onze producten en diensten, en onze werkprocessen. Hiermee kunnen we onze continuïteit waarborgen, concurrerend blijven en een continu lerende organisatie zijn. Het resultaat is een financieel gezonde organisatie en een reputatie als aantrekkelijke werkgever.

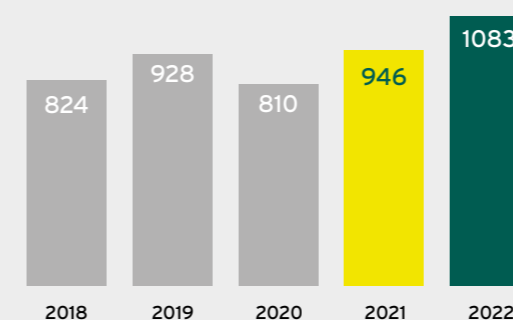
Operational excellence is al een aantal jaren een van onze speerpunten, maar recente ontwikkelingen zoals de krapte op de arbeidsmarkt, prijsstijgingen van energie en materialen en het materiaaltekort dagen ons uit om de processen nog verder te verbeteren. Zo verspillen we minder grondstoffen en mensuren en kunnen wij ons onderscheiden als een goed georganiseerde en aantrekkelijke partij voor klanten en toeleveranciers. Ook leidt het tot een betere financiële positie, waardoor we verder kunnen investeren in ons bedrijf, onze medewerkers en onze vernieuwingsambities. Zo blijven we vooroplopen in de markt.

Belangrijk voor het bereiken van operational excellence is een uniforme werkwijze op basis van standaarden, waardoor medewerkers niet steeds opnieuw het wiel uit hoeven te vinden. De standaarden worden continu getoetst en bijgewerkt op basis van de ervaringen van de werkmaatschappijen. Bij de Divisie Bouw en Vastgoed zijn er in 2022 in dit kader veel verbeterinitiatieven geweest. De belangrijkste daarvan is het ombouwen van het kwaliteitssysteem in een digitale Flow waarin de landelijke standaarden zijn opgenomen. De Divisie Infra werkt met gestandaardiseerde processen, ook wel 'onze standaard' genoemd. Hierdoor ontstaat meer focus op veiligheid, kwaliteit en betrouwbaarheid. 'Onze standaard' is ontwikkeld voor en door onze eigen collega's en wordt continu verbeterd op basis van ingediende verbeterpunten.

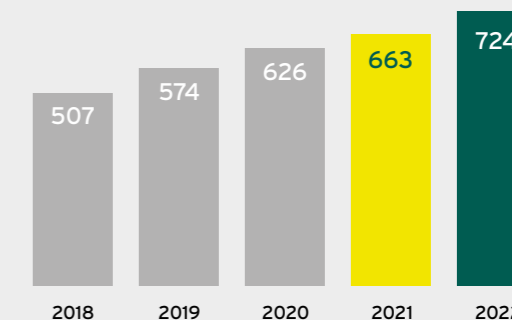
Het terugdringen van faalkosten blijft een belangrijk doel. Bij de Divisie Bouw en Vastgoed liggen de faalkosten eind 2022 nog wel iets boven de doelstelling van maximaal 1% van de omzet, maar we zijn trots op de snelheid waarmee we de operationele plannen in 2022 hebben aangescherpt op de grillige marktsituatie. In het kader van faalkostenverlaging vergroot de Divisie Infra het kostenbewustzijn bij medewerkers. Daarvoor is de KostenFocus-toolkit ontwikkeld met modules over kostenverantwoordelijkheden en over het voorkomen en verlagen van onverwachte kosten. In 2023 gaan we dit binnen de Divisie Infra uitrollen.

(Bedragen x € 1 miljoen)	2022	2021
Woningbouw	700	726
Utiliteitsbouw	384	220
Infrastructuur	723	663
Techniek	15	0
Overige	-4	2
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.818	1.611

BEDRIJFSOPBRENGSTEN **BOUW EN VASTGOED**
(in miljoenen euro's)



BEDRIJFSOPBRENGSTEN **INFRA**
(in miljoenen euro's)



Bedrijfsopbrengsten, resultaat en werkvoorraad

In 2022 namen onze bedrijfsopbrengsten toe en konden wij ondanks alle uitdagingen ons resultaat bijna op het niveau van 2021 houden. De bedrijfsopbrengsten namen toe met 12,9% tot € 1,8 miljard (2021: € 1,6 miljard). Het nettoresultaat daalde met 4,1% tot € 50,2 miljoen. Over 2022 is een nettomarge gerealiseerd van 2,8% (2021: 3,3%).

Bedrijfsopbrengsten

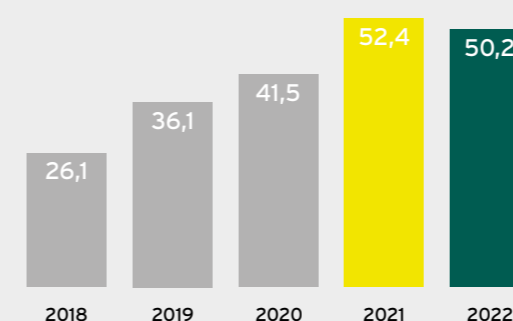
Onze woningbouwactiviteiten hebben een minder grote bijdrage geleverd aan de bedrijfsopbrengsten, in 2022 hebben we geen omzetgroei kunnen realiseren door vertraagde vergunningen en dergelijke. In 2022 leverde de Divisie Bouw en Vastgoed overigens wel meer woningen op: 4.207 tegenover 3.420 in 2021.

Bij onze eigen ontwikkelactiviteiten hebben we te maken gehad met complexe en vertraagde vergunningsprocedures en, door de gestegen rente en hoge inflatie, een vertraagde verkoop van woningen. Mede daardoor is het aantal verkochte (grondgebonden en gestapelde) woningen uit eigen ontwikkeling bij Dura Vermeer afgenomen van 1.105 in 2021 tot 548 in 2022.

In 2022 stegen de bedrijfsopbrengsten van onze utiliteitsbouwactiviteiten met 74% in vergelijking met 2021, vooral doordat we meer grote werken in portefeuille hadden. Per saldo liet de Divisie Bouw en Vastgoed in 2022 een groei zien van haar bedrijfsopbrengsten van 14,5%.

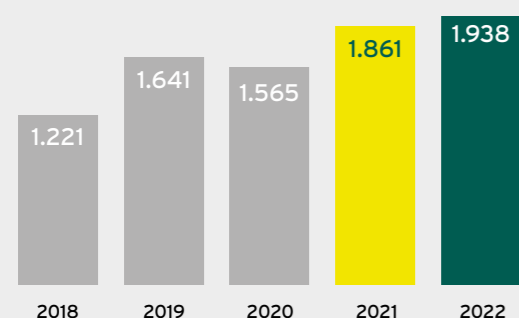
Aanvankelijk was er zorg over de ontwikkeling van onze infra-activiteiten in 2022 in verband met een krimp in het marktvolume door het beperkte aantal grote tenders en vertraging van (middel)grote werken. Dit als gevolg van de onduidelijkheid in de markt, onder meer rond stikstof, de voortdurende discussie over contractvormen en financiële onzekerheden bij lokale en regionale overheden als gevolg van corona. Toch heeft onze Divisie Infra een goed jaar achter de rug. De bedrijfsopbrengsten van de divisie stegen met 9,1%. De samenstelling van de bedrijfsopbrengsten van onze Divisie Infra is aan verandering onderhevig. Mobiliteit (nieuwbouw) gaat een minder grote rol spelen. Tegelijkertijd acquireren we steeds meer werk op het vlak van vervanging en renovatie (bruggen en sluizen), opdrachten binnen het watersegment (o.a. als onderdeel van het Hoogwaterbeschermingsprogramma) en opdrachten binnen het energiesegment (waaronder fundaties voor windmolens).

NETTORESULTAAT **DV GROEP**
(in miljoenen euro's)



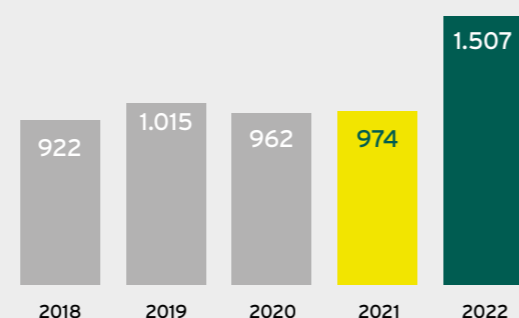
WERKVOORRAAD BOUW EN VASTGOED

(per jaar ultimo; in miljoenen euro's)



WERKVOORRAAD INFRA

(per jaar ultimo; in miljoenen euro's)



Resultaat

Het resultaat na belasting kwam in 2022 uit op € 50,2 miljoen en kan als volgt worden gespecificeerd:

Ondanks de moeilijke economische en marktomstandigheden hebben wij het resultaat redelijk kunnen handhaven. Dit hebben wij weten te realiseren door strategisch in te kopen, duidelijke afspraken te maken met onze opdrachtgevers én continu aandacht te hebben voor projectbeheersing. We worden er steeds beter in om afwijkingen van het plan of fouten eerder te identificeren (o.a. met behulp van digitale middelen), zodat we snel kunnen bijsturen of met onze klant/opdrachtgever in gesprek kunnen gaan over de gewenste vervolgstappen.

Werkvoorraad

De werkvoorraad (de werken in uitvoering en de nieuw geacquireerde werken) is in 2022 toegenomen met 22% naar € 3,4 miljard (2021: € 2,8 miljard). Bij het aannemen van nieuwe opdrachten stuurt Dura Vermeer op projecten waarbij sprake is van een verantwoorde balans tussen het risicoprofiel en het rendement. Van de totale werkvoorraad ultimo 2022 wordt naar verwachting € 1,5 miljard uitgevoerd in 2023. Hiermee is 86% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2023 gedekt. Ultimo 2021 was dat 87% voor 2022. Het restant van de werkvoorraad zal in 2024 of later in uitvoering worden genomen.

Balans

De financiële positie van Dura Vermeer bleef onverminderd sterk, met een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 30,8% (2021: 28,1%).

Het balanstotaal is met € 72,1 miljoen gestegen tot € 865,8 miljoen ultimo 2022 (2021: € 793,7 miljoen). Het saldo aan liquide middelen daalt met € 53,7 miljoen tot € 233,4 miljoen, en het bedrag aan rentedragende schulden daalt van € 4,1 miljoen naar een bedrag van € 3,6 miljoen. Het lagere saldo liquide middelen is met name het gevolg van de investeringen in grondposities en elektrisch materieel gecombineerd met een lagere (netto) voorfinanciering van onze projecten.

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2022 € 266,7 miljoen (2021: € 223,1 miljoen), een toename van € 43,6 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 50,2 miljoen.

(Bedragen x € 1 miljoen)	2022	2021
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	85,1	79,1
Afschrijvingen	-14,3	-15,0
Resultaat voor interest en belastingen (EBIT)	70,8	64,1
Rentebaten- en lasten	-2,2	-1,6
Resultaat deelnemingen	2,4	5,9
Belastingen	-18,2	-16,0
Resultaat aandeel derden	-2,6	0
Resultaat na belastingen	50,2	52,4

Financiering

Ultimo 2022 beschikt Dura Vermeer Groep NV over een gecommiteerde financieringsfaciliteit met drie banken. Deze faciliteit betreft een Rekening Courant Faciliteit van € 50 miljoen, een Revolverende Vastgoed Project Faciliteit (voor zowel commercieel als residentieel vastgoed) van € 90 miljoen en een Garantiefaciliteit van € 200 miljoen. Op de Rekening Courant Faciliteit en de Revolverende Project Faciliteit hebben wij in 2022 niet getrokken. Ten aanzien van de Garantiefaciliteit is door de banken ultimo 2022 voor een bedrag van € 70,8 miljoen (ultimo 2021: € 75,5 miljoen) aan garanties afgegeven.

Dura Vermeer is met haar banken drie financiële ratio's overeengekomen: solvabiliteit, leverage ratio en interest coverage ratio. Wij voldoen in en ultimo 2022 ruim aan deze ratio's. Naast financiële ratio's zijn ook niet-financiële ratio's overeengekomen. Het betreft KPI's voor genderdiversiteit, MilieuPrestatie Gebouwen (MPG) en de reductie van CO₂-uitstoot.

Als zekerheid is aan het banksyndicaat een eerste en tweede hypotheek verstrekt op gebouwen en gronden voor een bedrag van € 31,0 miljoen en zijn zekerheden verstrekt, waarvan de handelsvorderingen de belangrijkste zijn.

Naast de banken hebben drie borgmaatschappijen voor een totaalbedrag van € 175 miljoen aan garantiefaciliteiten verstrekt (2021: € 160 miljoen). Ultimo 2022 is door de borgmaatschappijen voor een bedrag van € 109 miljoen aan garanties afgegeven (2021: EUR 68,1 miljoen).

Financiële instrumenten

Dura Vermeer maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de vennootschap blootstelt aan krediet-, rente, kasstroom-, liquiditeits- en marktrisico's. Wij maken geen gebruik van valutatermijncontracten en rente- of valutaopties en handelen niet in deze financiële derivaten.

Fiscaal beleid

Ons fiscale beleid is gericht op het voldoen aan fiscale wet- en regelgeving. Dit impliceert dat wij ons houden aan de geldende fiscale regels en geen grijze gebieden opzoeken. Monitoring van de naleving van de fiscale vereisten vindt plaats door middel van ons Tax Control Framework (TCF). Hierin zijn voor de materiële belastingsoorten (btw, overdrachtsbelasting, loonheffingen en vennootschapsbelasting) de relevante risico's en beheersmaatregelen opgenomen. Deze maatregelen maken deel uit van onze interne processen en procedures. Daarnaast schakelen we waar nodig externe adviseurs in. Periodiek wordt getoetst of de fiscale beheersmaatregelen op een juiste manier worden uitgevoerd.

Wij streven een open en op de lange termijn gerichte relatie met de Belastingdienst na. Deze relatie is formeel vormgegeven door middel van Horizontaal Toezicht. Het TCF vormt een belangrijk middel waarmee wij in dit kader aantonen dat we onze fiscale risico's voldoende beheersen. In maart 2022 hebben wij opnieuw een individueel convenant gesloten, ditmaal voor een periode van drie jaar.

BALANS (Bedragen x € 1 miljoen)	2022	2021
Vaste activa	169,5	147,5
Vlottende activa	462,9	359,1
Liquide middelen	233,4	287,1
Balanstotaal	865,8	793,7
Vlottende activa minus kortlopende schulden	147,8	122,0
Eigen vermogen	266,7	233,1
Solvabiliteit	30,8%	28,1%

HEDY VAN DEN BERK VAN HAVENSTEDER

Hedy van den Berk is bestuursvoorzitter van Havensteder, met zo'n 43.000 woningen een van de vier grote woningcorporaties in de Rotterdamse stadsregio. Ze vertelt over de verduurzaming van de woningen.



"MET CONCEPTBOUW KUNNEN WE METERS MAKEN IN VERDUURZAMING"

Hoe staat de verduurzaming van de woningen van Havensteder ervoor?

"Verduurzaming is onderdeel van onze portefeuillestrategie en investeringen, en we hebben afspraken met de minister. Ons doel is het wegwerken van de energielabels E, F, en G, als onderdeel van ons streven naar een aardgasvrije woningvoorraad in 2050. Isolatie is daarin de basis, en meestal combineren we dat met een goede onderhoudsbeurt. Dat gaat nu heel snel. In 2028 verwachten we geen rode labels meer te hebben. Door isolatie krijgen bewoners lagere woonlasten, en het draagvlak daarvoor onder de huurders is in deze zware tijden flink gestegen. Maar we bekijken ook of sloop en nieuwbouw een oplossing is voor woningen waarbij verduurzamen heel kostbaar is. In Rotterdam sta an bijvoorbeeld veel portieketageflats. Bij een deel daarvan is de afweging: behouden of slopen."

Welke afwegingen maakt Havensteder voor sloop?

"Slopen doen we beperkt, vooral omdat we met het huidige woningtekort veel willen behouden en dan is verduurzaming interessanter. Ook hier speelt het draagvlak onder de bewoners mee. Wat je sloopt heeft nog waarde, dus investeren we liever in renoveren. En als we slopen, bouwen we meteen meer woningen terug. Vaak met een mix van sociale huur, middenhuur en hogere huur, maar dat is voor ons duur."

Zijn er andere middelen om te verduurzamen behalve isolatie?

"Zeker, denk aan bestemmingen voor daken: zonnepanelen, groene daken en wateropvang. Maar je kunt daken ook benutten om complexen duurzaam op te toppen, dus er extra verdiepingen op te bouwen. Dura Vermeer doet dat nu met houtbouw voor de Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam, en wij kijken daar ook nadrukkelijk naar. Onze dakenstrategie rollen we uit tot 2025. Elk dak krijgt een bestemming en per jaar pakken we zo'n 600 daken aan."

Wat is de rol van Dura Vermeer in de verduurzaming?

"Dura Vermeer is goed in conceptontwikkeling. De directie van Dura Vermeer heeft ons laten zien wat ze in andere steden en in Rotterdam al doen. Voor isolatie en optoppen heeft Dura Vermeer conceptbouw ontwikkeld, kant-en-klare oplossingen waarmee we snel onze voorraad kunnen aanpassen aan de huidige eisen. Bij ons is veel sprake van standaard bouw en dan kun je met conceptbouw meters maken. Snel en goedkoop leveren is voor woningcorporaties belangrijk en dat is de meerwaarde van een grote bouwer als Dura Vermeer. Ze zijn ook bezig met houtbouw, dat is heel aantrekkelijk vanuit de duurzaamheidsgedachte. En de innovatie in materialen en concepten komt van de grond."

Zijn andere corporaties ook actief met verduurzamen?

"Ja, de knop is echt om. Het tempo verschilt en de één is eerder begonnen dan de ander, maar er worden enorme bewegingen gemaakt. Nu de verhuurdersheffing voor woningcorporaties verdwijnt, komt er ruimte om te investeren. Met 27 grote stadscorporaties zitten we in het platform De Vernieuwde Stad, en daarmee laten we zien dat we een enorme slag maken. We willen het goede voorbeeld geven, juist voor onze doelgroep van mensen met een smalle beurs. Vanwege de woonlasten, maar ook vanuit onze maatschappelijke rol. Alle leden hebben de doelstelling om in 2028 die lage energielabels te hebben weggewerkt. In zo'n platform leer je ook wat werkt en wat niet. Ook goed nieuws is dat zeven Rotterdamse woningcorporaties eind december een convenant hebben getekend met wethouder Zeegers om versneld te verduurzamen en zo de energiearmoede te bestrijden. Hiervoor krijgen we extra geld."

Hoe ziet de woningvoorraad eruit over 10 of 15 jaar?

"Dan zijn er geen slecht geïsoleerde huizen meer en zijn er meer aardgasvrije woningen. Die ontwikkeling is door de oorlog in Oekraïne en de gestegen woonlasten in een stroomversnelling geraakt. Ik hoop dat de haken en ogen dan zijn opgelost, zoals warmtepompen waarvoor in kleine woningen geen plek is of die herrie maken. Die techniek wordt doorontwikkeld. Zonnepanelen zijn er dan ook meer dan nu, die zie je nog te weinig in Rotterdam. Tegen die tijd zijn er ook oplossingen in bestaande wijken om opwek en gebruik van energie beter op elkaar af te stemmen. Er zullen meer elektrische auto's en laadpunten zijn. Sowieso wordt er dan meer elektriciteit gebruikt dan gas. Hoe dan ook, de knop is om in de ambitie."

Zijn er dingen die vertragend kunnen werken?

"Ja, onduidelijkheid van de overheid. De minister van Klimaat en Energie heeft gezegd dat energiebedrijven niet het monopolie mogen hebben op warmtenetten. Een groot deel van Rotterdam is op een warmtenet aangesloten en het doel is om de hele stad aan te sluiten. Met die uitspraak ontstaat koudwatervrees bij investerende partijen. Zeker als je al afspraken hebt gemaakt, is het lastig om te bedenken waar je dan verstandig aan doet. Maar het zou zonde zijn om de boot te missen. Er is behoefte aan een consistente beleidslijn van de rijksoverheid en de gemeenten. Ze moeten verduurzaming faciliteren, zorgen dat iedereen de wind in de rug krijgt, zodat we over coalitieperiodes heen investeringsprogramma's kunnen uitzetten. Een betrouwbare overheid dus." •

VERNIEUWINGSAMBITIE DUURZAAMHEID



Binnen onze strategie is Duurzaamheid een van onze drie vernieuwingsambities, naast Digitalisering en Innovatie.

De bouwsector is in Nederland verantwoordelijk voor 50% van het grondstoffenverbruik, 40% van het energieverbruik en 38% van de CO₂-uitstoot. Bouwen heeft daarnaast impact op de natuur door verlies van biodiversiteit, landgebruik en lokale emissies. De maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de oorlog in Oekraïne en de stikstofcrisis, onderstrepen de noodzaak van versnellen. Ook internationaal neemt de urgentie voor verduurzaming toe en nemen overheden strengere maatregelen. Zo weegt de Nederlandse overheid vanaf 2023 bij aanbestedingen circulariteit mee. Ook zijn importheffingen op bepaalde grondstoffen in aantocht. En van bedrijven wordt verwacht dat zij naar de hele waardeketen kijken.

Omdat wij onze verantwoordelijkheid willen nemen, gaan we op dit thema verder versnellen. Het is onze ambitie om binnen de bouwsector een significante rol in de verduurzaming te spelen.

Binnen onze vernieuwingsambitie Duurzaamheid werken we aan drie doelen die elkaar versterken:

- **Uitstoot op 0:** we willen onze uitstoot (CO₂, stikstof en andere schadelijke gassen) tot 0 reduceren.
- **Circulair bouwen:** wij ontwerpen en bouwen met het oog op huidig en toekomstig gebruik, bij voorkeur met gebruik van hernieuwbare grondstoffen.
- **Groener en gezonder:** projecten worden natuurinclusief en klimaatadaptief ontworpen en gebouwd.

We werken samen met onze ketenpartners, kennisinstututen en opdrachtgevers om deze doelen te bereiken. We zetten zowel in op verduurzaming van ons bouwproces als op het ontwikkelen van nieuwe producten, processen, partnerships en verdienmodellen.

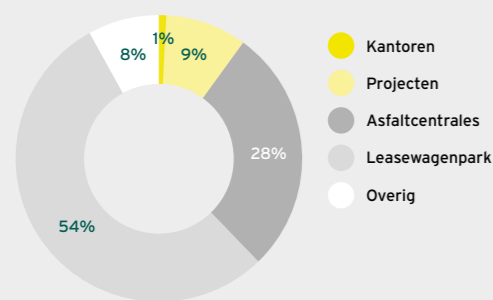
ISO 14001

Dura Vermeer is ISO 14001-gecertificeerd. In de ISO 14001-norm zijn de eisen voor een milieumanagement-systeem vastgelegd. ISO 14001 helpt ons om onze negatieve milieu-impact te verkleinen. Periodiek wordt met interne milieu-inspecties de opvolging van de ISO 14001-norm getoetst, en jaarlijks wordt er een ISO 14001-managementreviewrapportage opgesteld over de opvolging en voortgang.

Uitkomsten nulmeting

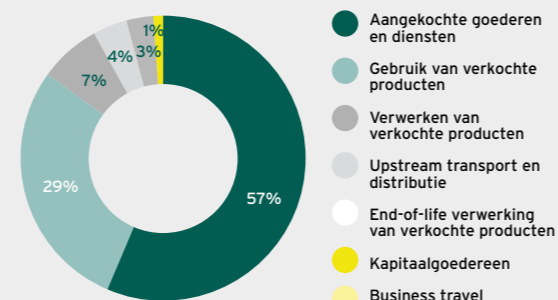
VERDELING SCOPE 1 EN 2

Hoeveelheid (in ton CO₂-eq)



VERDELING SCOPE 3 EMISSIES

Hoeveelheid (in ton CO₂-eq)



Uitstoot op 0

Ons doel is om de emissie van broeikasgassen af te bouwen naar 0. Dit geldt zowel voor onze eigen emissies als voor die in onze keten. 'Uitstoot op 0' gaat over de reductie van de CO₂-uitstoot en andere emissies. In 2022 hebben we een groepsbrede meetmethodiek opgesteld voor onze broeikasgasemissies in scope 1, 2 en 3. Deze is gebaseerd op het Greenhouse Gas Protocol. We inventariseerden alle relevante emissies in scope 3. Ook voerden we op basis van deze nieuwe methodiek een nulmeting uit. Dura Vermeer heeft zich in 2022 gecommitteerd aan het opstellen van bedrijfsbrede Net Zero-emissiereductiedoelen, conform het Science Based Target initiative (SBTi). In 2023 stellen we op basis van de nulmeting onze targets vast die we ter validatie indienen bij het SBTi.

Bij scope 1 en 2 bij Dura Vermeer gaat het vooral om minder gebruik van fossiele energie in ons leasewagenpark, onze asfaltcentrales, ons materieel en onze kantoren. Bij scope 3-emissies gaat het vooral om de uitstoot gedurende de levenscyclus van door ons toegepaste bouwmaterialen en van onze bouwwerken in de gebruiksfase.

Reductie van CO₂-uitstoot scope 1 en 2

De absolute CO₂-uitstoot van Dura Vermeer in scope 1 en scope 2 in 2022 is vastgesteld op 24.661 ton (2021: 22.877 ton). Ons leasewagenpark en onze asfaltcentrales zijn met 54% en 28% de grootste veroorzakers van de CO₂-uitstoot in scope 1 en 2 (op basis van cijfers uit 2022). De toename van de absolute scope 1- en 2-emissies wordt veroorzaakt door energieverbruik op de projecten en elektriciteit die wordt geladen door onze elektrische leasewagens langs de snelweg die we als grijs hebben meegenomen in onze berekeningen omdat we niet kunnen achterhalen in hoeverre die bron groen is.

Ons leasewagenpark

In scope 1 hadden we als doel om onze CO₂-uitstoot onder andere te reduceren door het aandeel elektrische personenauto's in ons wagenpark te verhogen tot minimaal 25% in 2022. In 2030 willen we de emissies van ons totale wagenpark (inclusief bedrijfswagens) op 0 hebben.

In 2022 hebben we ons elektrisch leasewagenpark verder uitgebreid. Ultimo 2022 was 26,7% (2021: 19,3%) elektrisch aangedreven en 10,4% hybride (2021: 8,8%). Hiermee hebben we ons doel gehaald. We willen op termijn helemaal afstappen van fossiele brandstoffen voor ons

wagenpark. In 2022 nam het aantal dieselauto's (personenauto's en bedrijfswagens) met 24% af tot 463 wagens (eind 2021: 610). Het aantal diesel-persenauto's bedroeg eind 2022 nog 99. Iedereen met een diesel-persenauto heeft inmiddels een auto in bestelling of heeft een inlog om er een te bestellen.

Ons materieel

In 2028 willen we op onze infraprojecten 100% emissievrij werken met ons materieel. Dit is twee jaar eerder dan het doel van Rijkswaterstaat voor de hele infrasector. We hebben een investeringsagenda voor emissievrij materieel opgesteld die weergeeft welk materieel we wanneer vervangen. Op projecten zonder vaste stroomaansluiting zetten we hybride aggregaten in en we hebben ons eerste waterstofaggregaat aangeschaft voor emissievrije energie op de bouwplaats.

Onze asfaltcentrales

Behalve het reduceren van de CO₂-uitstoot van onze eigen asfaltcentrales door gebruik van fossiele energie, spannen wij ons in om het percentage hergebruikt asfalt te verhogen. Hergebruik van asfalt kost meer energie doordat hogere temperaturen nodig zijn voor de productie, maar zorgt voor een veel grotere reductie in de totale asfaltketen door onder andere besparing op grondstoffen en transport.

ELEKTRISCHE ASFALTSET

In 2021 zijn we begonnen met het elektrificeren van een asfaltset voor emissievrij asfalteren bij binnenstedelijk werk. Medio februari 2022 namen we de eerste elektrisch aangedreven tandem trilwals ter wereld in gebruik. Sinds december zetten we de hele emissievrije set in, bestaande uit een asfaltmachine, twee walsen, een knikmops en een kleeftwagen. De set is door Green Road Equipment omgebouwd naar elektrisch volgens het Cradle to Cradle-principe.

	REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021
% WAGENPARK DAT ELEKTRISCH IS*	26,7%	25%	19,3%

* Deze indicator betreft de personenauto's binnen ons wagenpark. De bedrijfswagens vallen hierbuiten.

Onze kantoren

Onze ambitie is om 100% groene stroom in te kopen voor onze kantoren en projecten. Vrijwel al onze elektriciteit is 100% hernieuwbare windenergie van Hollandse Wind van Eneco. Deze stroom gebruiken we voor de projecten en kantoren waarvoor wij zelf het beheer hebben en de stroomaansluiting organiseren. Waar wij niet zelf de stroomaansluiting verzorgen, weten wij niet altijd of hier groene stroom wordt gebruikt.

Reductie CO₂-uitstoot scope 3

Binnen scope 3 zijn de emissies van de materialen die we gebruiken en die van onze bouwwerken in de gebruiksfase het grootst. Op verschillende manieren dringen we de emissies van onze materialen terug. Zie hiervoor 'Circulair bouwen'.

Bouwlogistiek

We hebben een digitale tool ontwikkeld om het effect van onze bouwaanpak te zien op het energieverbruik en de emissies in de bouwfase. De berekeningen maken we aan de hand van onder andere het aantal vervoersbewegingen en het soort vervoer. Zo kunnen we optimaliseren.

Energieneutraal bouwen

Door energieneutraal te bouwen kunnen wij het energieverbruik in de gebruiksfase van de door ons gerealiseerde projecten reduceren. Sinds 1 januari 2021 moet alle nieuwbouw voldoen aan de in het Bouwbesluit gestelde BENG-eisen (Bijna Energieneutraal Gebouw). Daarnaast bieden wij proactief energieneutrale varianten aan opdrachtgevers aan. Met ingang van 2022 doen wij dat voor alle projecten.

CO₂-Prestatieladder

Al sinds 2010 passen we de CO₂-Prestatieladder toe. Dura Vermeer staat op trede 5 in de CO₂-Prestatieladder, de hoogst haalbare trede. Een bedrijf op trede 5 laat zien dat het niet alleen de verantwoordelijkheid neemt voor de eigen organisatie, maar ook voor de hele branche. De rapportages zijn [hier](#) te vinden.

Duurzaam inkopen

Onze strategieën voor de duurzame inkoop van goederen, materialen en (advies)diensten komen tot stand door samen met onze interne organisatie, de toeleverende keten en eventueel de klant te onderzoeken hoe we beter kunnen samenwerken. Onze doelstellingen en vernieuwingsambities staan hierbij centraal. Voor onze belangrijkste productgroepen bepalen we specifieke doelen en bijbehorende criteria voor de selectie van voorkeursleveranciers. Met hen gaan we in gesprek over onze doelen. Samenwerking met ketenpartners is essentieel om onze duurzaamheidsdoelen te behalen. In 2022 hebben we het aantal productgroepen waarvoor we specifieke duurzame en circulaire ambities hebben opgesteld, uitgebreid van 15 naar 25.

We vragen onze leveranciers en opdrachtnemers maatregelen te nemen om de CO₂-emissies zo laag mogelijk te houden. We vragen hen naar CO₂-footprintrapportages volgens NEN-ISO 14064-1, bij voorkeur geverifieerd door een certificerende instelling.

Van onze opdrachtnemers eisen we dat ze de herkomst van hout aantonen met internationaal erkende onafhankelijke Chain of Custody-certificering. Wij erkennen PEFC, FSC en keurmerken op basis van gelijkwaardige principes als bewijs voor herkomst uit duurzaam beheerd bos.

De Algemene Inkoop- en Onderaannemingsvoorwaarden (AIOV), waarin verschillende duurzaamheidsaspecten zijn geborgd, zijn onderdeel van alle inkoopcontracten die we afsluiten. Daarnaast verwijzen we in alle inkoopcontracten naar onze Gedragscode, waarin is vastgelegd dat alle betrokken leveranciers en hun medewerkers de normen in de Gedragscode te allen tijde in acht dienen te nemen.

Meer over verantwoord inkopen staat [hier](#).

Circulair Bouwen

Circulair bouwen houdt in dat in alle processen en producten zo veel mogelijk met hernieuwbare grondstoffen en materialen wordt gewerkt en dat we deze hergebruiken voor hoogwaardige toepassingen. Uiteindelijk willen we dat materialen in de kringloop blijven om te voorkomen dat grondstoffen uitgeput raken. Met hergebruik dringen we de grondstoffenschaarste terug en werken we tegelijk aan het verlagen van de CO₂-emissies in de keten. Daarnaast waarborgen we hiermee de continuïteit en de doorlooptijd van projecten, omdat grondstoffen vaak niet tijdig of alleen tegen een te hoge prijs beschikbaar zijn.

MilieuPrestatie Gebouwen

Met ingang van 2022 hebben wij een doelstelling op de MilieuPrestatie Gebouwen (MPG). De MPG is een maatstaf voor de milieubelasting van de materialen die in een gebouw worden toegepast. Bij de aanvraag van een omgevingsvergunning is het voor nieuwe kantoorgebouwen en nieuwbouwwoningen verplicht om de MPG te berekenen. Om te voldoen aan de wettelijke eis moeten woningen een score van kleiner dan of gelijk aan 0,8 behalen. Bij kantoren is dit kleiner dan 1,0. De overheid wil in 2030 een MPG van 0,5 als nieuwe wetgeving voor woningen hanteren. Dura Vermeer is ambitieuzer en wil de MPG van woningen in eigen ontwikkeling al voor 2030 onder de 0,5 brengen. Voor 2022 was ons doel kleiner dan of gelijk aan 0,6. We hebben dit doel net niet behaald. Wel is onze MPG ruim onder de wettelijk vereiste van 0,8 gebleven.

Door deze doelstelling is er meer bewustzijn binnen de organisatie. Onze uitvraag bij externe adviseurs wordt hiermee ook anders, waardoor zij meedenken over verbeteringen. Om de MPG te verlagen, letten we bijvoorbeeld op levensduurverlenging en materiaalkeuzes.

Duurzame materialen

Van onze materialen is beton qua uitstoot de grootste uitdaging vanwege het vervuilende ingrediënt cement. We passen beton veel toe, zowel in bouw- als infraprojecten. Alternatieven zoals geopolymer beton zijn nog beperkt op de markt of nog niet genormeerd, dus kunnen we ze nog niet grootschalig toepassen. Samen met onze betonleveranciers zoeken we naar mengsels met een lagere footprint, circulair beton en mogelijkheden voor hergebruik.

Woningen en gebouwen bouwen we steeds vaker met hout in plaats van beton. Daarvoor zijn we een houtnetwerk gestart met specialisten. Vanuit pilots stellen we nieuwe standaarden vast voor verdere opschaling. Ons doel is om in 2030 minimaal 20% van onze woningen in hout te bouwen. Ook zien we houtbouw opkomen bij bruggen. Zo is in 2022 de 'tweedelevenbrug' op de Floriade gerealiseerd. Het uitgangspunt was dat hergebruik van materialen boven de variabele planning en geld staat tijdens de realisatie.

Dura Vermeer gaat meer circulair bitumen gebruiken in onder- en tussenlagen van asfalt. Hiervoor werken we samen met onze start-up Roof2Road. Het bitumen is afkomstig uit dakbitumen, dat PAK- en teerarm is en volledig gerecycled kan worden. Nieuw bitumen wordt gewonnen uit aardolie en is in asfalt verantwoordelijk voor maar liefst 30% tot 50% van de totale milieubelasting. Het milieuvoordeel (MKI) van circulair bitumen is tussen de 12% en 42%, afhankelijk van de gedoseerde hoeveelheid. Roof2Road werd genomineerd voor de Circular Awards 2022 in de Week van de Circulaire Economie.

Circulariteit van infraprojecten meten

Dura Vermeer maakt voor haar infraprojecten een CO₂- en circulariteitberekening. Dit geeft inzicht in waar wij de grootste milieu-impact hebben en welke duurzaamheidsmaatregelen het meeste effect hebben. We meten de circulariteit van al onze infraprojecten met meer dan €5 miljoen omzet. In de berekening nemen we het percentage secundaire en biobased materialen in ontwerp,

100% CIRCULAIR ASFALT BIJ JOHAN CRUYFF ARENA

Naast de Johan Cruijff ArenA in Amsterdam hebben we een tijdelijke weg aangelegd met ons eigen mengsel Circularpave, dat bestaat uit hergebruikt asfalt, secundaire grondstoffen en gerecycled Roof2Road-bitumen. Dit mengsel is 100% circulair en levert een milieuwinst op van bijna 40% voor onder- en tussenlagen en zelfs 70% voor deklagen, terwijl de kwaliteit minimaal gelijk is aan die van regulier asfalt.

het percentage hoogwaardig hergebruik van vrijkomende materialen en het percentage ontwerp van objecten voor toekomstig hergebruik mee.

Ons doel voor 2022 was 58% hergebruik. Het resultaat komt uit op 28%. Dit komt door de toevoeging van het project Aanleg A16 door bouwcombinatie De Groene Boog in de circulariteitsberekening over 2022. In dit project is een hoeveelheid primair zand toegepast die qua omvang ongeveer gelijk is aan de totale hoeveelheid materialen van de overige projecten tezamen. De totale circulariteit is daardoor ten opzichte van 2021 met 30%-punt gedaald. De overige projecten presteren in lijn met hun doelstelling.

Dura Vermeer Urban Miner

Urban Miner is onze circulaire bouwhub in 's-Gravendeel. Hier worden gebruikte bouwmaterialen en gebouwelementen opgeslagen en bewerkt voor een nieuwe bestemming bij Dura Vermeer of elders. Het doel is om elementen zo veel mogelijk in hun geheel direct toe te passen. Daarvoor worden ontwerpen aangepast aan beschikbare elementen. Urban Miner verwerkt ook sloopmateriaal tot hoogwaardige nieuwe grondstoffen. Dit gebeurt in onze sociale werkplaats. Er is ook een aparte sociale houtwerkplaats voor sloophout. Te slopen objecten worden digitaal geïnventariseerd, waarna Urban Miner de uitvoering van de sloop begeleidt en materialen oogst voor hergebruik. Voorbeelden zijn circulair constructiestaal dat toepassing vindt in het Lorentz Casimir Lyceum in Eindhoven, en herbruikbare brugliggers waarvan er in 2022 een aantal zijn toegepast in het circulaire viaduct Hoog Burel over de A1.

	REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022
MPG WONINGBOUW*	0,65	0,60

*De MPG woningbouw betreft de MPG van de woningen die Dura Vermeer zelf heeft ontwikkeld.

Urban Miner verlaagt daarnaast het aantal vervoersbewegingen. Vanaf de locatie aan de eigen insteekhaven verloopt de binnenstedelijke logistiek elektrisch, waarvoor in 2022 een hypercharger is aangelegd. En door vervoer per schip ontlasten we het omliggende wegennet.

Modulair bouwen

Modulair bouwen is een bouwtechniek waarbij grote delen van woningen of gebouwen in de fabriek worden vervaardigd. De modules worden op de bouwplaats gemonteerd tot een compleet bouwwerk. Dit verkort de bouwtijd op de bouwplaats en verlaagt het aantal verkeersbewegingen. Geïndustrialiseerd modulair bouwen kan in de realisatiefase tot gemiddeld 50% minder CO₂-uitstoot leiden.

Onze vernieuwende en duurzame woningbouwconcepten zijn Blokje Om, Blokje Omhoog, Blokje Opnieuw en Blokje Op. Bij Blokje Om worden grondgebonden woningen gesloopt tot aan de fundering, waarna we met houtbouw een compleet nieuwe duurzame woning realiseren. In 20 dagen herbouwen we een blok. Met Blokje Omhoog bouwen we betaalbare, modulaire, circulaire en duurzame appartementen. We passen hout toe en stapelen modules, zodat we 35% sneller opleveren dan bij traditionele bouw. Met Blokje Opnieuw trekken we Blokje Om verder door: met maximaal hergebruik van materialen, klimaat-adaptieve bouw met bijvoorbeeld groene daken en gevelbegroeiing, en natuurinclusieve woningen waarmee we de lokale biodiversiteit ondersteunen en verrijken. De elementen zijn demontabel en herbruikbaar.

NATUURINCLUSIEVE WONINGEN IN ZUYD KWARTIER

De woningen in het nieuwbouwproject Zuyd Kwartier maken we natuurinclusiever. Elke woning krijgt een eigen regenton en een geveltuin om biodiversiteit te stimuleren en hemelwater af te voeren. In alle gevels komen vleermuis- en gierzwaluwkasten. De beplanting op het binnenplein is afgestemd op de voedsel- en schuilbehoefte van de dieren in de omgeving. Ook wordt er bestrating aangelegd waar gras tussendoor groeit.

Met Blokje Opnieuw voldoen we aan de voorwaarden van de Milieu-investeringsaftrek (MIA). Blokje Op is het optoppen van complexen met houtbouw. Een ander circulair initiatief is het woningbouwconcept PCS Circulair. Dit betekent bouwen met standaard modules geproduceerd met duurzame(re) materialen.

Nieuwe businessmodellen - as a service

Bij het as a service-model blijft de opdrachtnemer eigenaar van een weg of ander product en biedt het gebruik ervan aan als dienst aan de gemeente. Die blijft hierdoor geprikkeld om eerder en anders na te denken over materialen, onderhoud en hergebruik na levensduur, wat de circulariteit bevordert.

De Circulaire Weg

Vanaf 2020 heeft Dura Vermeer samen met elf partners (overheden, kennisinstellingen en marktpartijen), infra-as-a-service getoetst in de praktijk, in het programma De Circulaire Weg. TU Delft rapporteerde in juni 2022 dat infra-as-a-service binnen de ontwerpfase van de pilots inderdaad tot meer circulaire oplossingen heeft geleid. De milieukosten, berekend met de Milieukostenindicator (MKI), daalden tussen de 30% en 65% en de materialen bleven goed beschermd, zoals gemeten in de Material Circularity Index (MCI).

Verlichting as-a-service

Na een succesvolle pilot bieden we de provincie Noord-Brabant op 17 km van de N279 Noord verlichting as-a-service. Ruim 600 armaturen langs dat wegvak zijn eigendom van Dura Vermeer en Hoeflake Infratechniek (samen LUMI-US). De hoeveelheid licht kan worden afgestemd op de verkeersintensiteit en het weer.

Afvalreductie kantoren en projecten

Dura Vermeer werkt continu aan het verminderen van afvalstromen. De grootste afvalstromen houden verband met onze projecten.

De hoeveelheid door Renewi afgevoerd afval per miljoen euro omzet ligt 23,4% lager dan in 2021, met 12,8 ton per miljoen euro omzet. De totale hoeveelheid afval in 2022 bedroeg 23.077 ton (2021: 26.777 ton), waarvan meer dan 80% bestond uit puin en bouw- en sloofafval.

	REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021
% CIRCULAIR HERGEBRUIK INFRA PROJECTEN*	28%	>58%	62%

*In onze circulariteitsberekening nemen we alle projecten volledig mee, ongeacht het belang van Dura Vermeer in het project.

Groener en gezonder

De bouwsector moet zich meer richten op klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen om de biodiversiteit en ecosystemen te herstellen en de gevolgen van klimaatverandering te beperken. Een bouwwerk is natuurinclusief als het meedraait in een ecosysteem en daar iets aan toevoegt. Dura Vermeer wil hierin vooroplopen. Onze ambitie Groener en gezonder gaat over rekening houden met de natuur en met mensen. We laten de omgeving waar we bouwen minimaal net zo groen achter of nog groener. Ook de gezondheid van bewoners en gebruikers is hierin belangrijk: een groene omgeving draagt aantoonbaar bij aan het welzijn en de gezondheid. Zie voor meer hierover [Gezondheid en welzijn van gebruikers](#).

Natuurladder

Al het groen naast onze spoor-, water- en snelwegen vormt samen het grootste natuurgebied van Nederland. Omdat dit grotendeels wordt beheerd door bouwbedrijven, kan de infrasector een grote rol spelen in het klimaat-robuust maken hiervan. Hiervoor hebben Dura Vermeer en Heijmans samen de Natuurladder ontwikkeld. Hiermee wordt natuurvriendelijk bouwen praktisch toepasbaar gemaakt. Een voorbeeld is het tegengaan van verdichting van de grond op een bouwplaats door een lagere bandenspanning van zwaar materieel. De Natuurladder is beschikbaar voor alle partijen in de markt.

De Uithoornlijn

Voor de aanleg van de Uithoornlijn van Amstelveen naar Uithoorn hebben we groene thematafels met aanwonenden georganiseerd, waarin zij hun wensen kenbaar konden maken. De Uithoornlijn heeft de hoogste score op de Natuurladder vanwege onze maatregelen voor de versterking van de biodiversiteit. Er is een diverse inheemse beplanting toegepast met onder meer bessenstruiken, bloemen- en kruidenmengsels en ecologisch waardevolle klimplanten tegen de geluidsschermen, waar ook nestkasten voor zangvogels hangen. Verder zijn er twee ijsvogelwanden, een vleermuispaal, zes eendenkorven en huismuskasten. In het water ligt geen harde beschoeiing, maar aquaflorarollen waar waterplanten op groeien, en er is een natuurlijke land-waterovergang.

	REALISATIE 2022	DOELSTELLING 2022	REALISATIE 2021
AFVALREDUCTIE (KANTOREN EN PROJECTEN)	23,4%	25%	3,7%



DURA VERMEER BOS

De overheid wil 10% meer bos voor 2030. De gemeente Eersel plant daarom 400.000 bomen. In 2022 zijn de eerste 46.000 bomen geplant. Dura Vermeer leverde een grote bijdrage door samen met Trees for All en gemeente Eersel 12.000 bomen te planten. Het Dura Vermeer Bos is behalve duurzaam ook een initiatief om inspiratie op te doen en van te leren.

Vooruitblik: Op naar Net Zero

In 2022 hebben we besloten ons te committeren aan de volgende doelen: we bouwen onze uitstoot af naar 50% in 2030. In 2050 willen we naar minimaal 90% CO₂-reductie en de rest compenseren we. Om deze duurzaamheidsambitie waar te maken, volgen we onze Net Zero-strategie. Hiermee gaan we versnellen op onze vernieuwingsambitie Duurzaamheid, omdat we voor elke generatie een leefbare toekomst nastreven. De stappen die we hebben gezet op onder andere houtbouw, circulair asfalt, emissieloze bouwplaatsen en duurzame materialen, zetten we onverminderd door. We hebben nulmetingen gedaan, dus ons vertrekpunt is helder. Nu we weten waar de meeste resultaten te behalen zijn (denk aan beton, circulaire woningbouw en materieel) koppelen we hier concrete doelen aan. Verder gaan we samenwerkingen aan met gelijkgestemden in de keten en starten we interne programma's voor het creëren van bewustzijn en het aanzetten tot actie. Dit doen we op basis van transparantie en eerlijkheid. We geloven erin dat we met gezamenlijke inspanningen het tij kunnen keren. Dat lukt met Net Zero op de horizon, een helder punt om samen naartoe te werken. Met al onze collega's en iedereen in de keten. Op naar Net Zero.

CHRIS KUIJPERS

VAN MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES

Chris Kuijpers is Directeur-Generaal Volkshuisvesting en Bouwen bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In zijn functie krijgt hij in deze tijd met veel uiteenlopende uitdagingen te maken.



“WE MOETEN BETER BEKIJKEN WAAR WE WILLEN BOUWEN”

Wat zijn momenteel de grootste maatschappelijke ontwikkelingen in de woningbouw?

“Dat zijn verschillende zaken die in elkaar grijpen. Er is schaarste aan woningen door allerlei oorzaken, waaronder de bevolkingsgroei - mede door migratie - en gezinsverandering en vergrijzing. Die schaarste drijft de prijs op. Daardoor wordt wonen steeds minder betaalbaar voor steeds grotere groepen mensen, ook de middeninkomens, en ontstaan er ongewenste excessen in de markt. Tegelijk speelt verduurzaming. Er is nieuwe EU-regelgeving in aantocht: er komt een Emission Trading System voor de gebouwde omgeving. Daarmee wordt meer gestuurd op de duurzaamheidsprestaties van woningen, die relevanter worden nu de energieprijzen zo hoog zijn. Dat is een nog grotere uitdaging voor de bouwsector dan de afgelopen jaren.”

Ligt de oplossing voor het woningtekort in nieuwbouw?

“Niet alleen, we kunnen ook de bestaande bouw beter benutten. Daarnaast kun je bijvoorbeeld gebouwen optoppen en zijvleugels aanbouwen. En in ruim opgezette naoorlogse wijken kun je bijbouwen. Voor het tekort zijn we verschillende programma's gestart. Een daarvan gaat over wonen en ouderen. Wanneer een oudere verhuist, laat die vaak een groot huis achter, dus als je ouderen geschikte woonruimte aanbiedt, creëer je extra ruimte. Daarvoor hebben we een beleidsvisie gemaakt, samen met corporaties en de zorg. Dat is een kansrijke markt.”

Hoe ziet de verduurzamingsopgave eruit?

“Bij het bouwen van nieuwe leefgemeenschappen kun je kwaliteit toevoegen. Denk aan groen, natuurinclusief bouwen en meer biobased en circulair bouwen. Van de Vinex-wijken hebben we geleerd dat we OV en infrastructuur meteen goed moeten organiseren, daar waren we in het verleden te laat mee. Ook belangrijk is: we bouwen voor honderd jaar vooruit en water en bodem worden daarin sturend. Twee derde van Nederland ligt

onder de zeespiegel. We hebben goede dijken, maar toch moeten we beter kijken naar de plekken waar we gaan bouwen. Daar moeten bijvoorbeeld ook wadi-achtige oplossingen komen, zoals groene greppels die water kunnen bergen. En bouwen op water wordt interessant. Dan hebben we het niet meer over klimaatmitigatie, maar over klimaatadaptatie, dus aanpassing. Ook zie ik in de toekomst meer mensen verhuizen naar het noorden en het oosten van het land. Dan benutten we Nederland ruimtelijk beter. We kunnen niet allemaal in de Randstad wonen.”

Welke ontwikkelingen in de bouw helpen de verduurzaming?

“Innovatie in de bouw vordert in rap tempo. Industrialisatie versnelt het bouwproces en maakt het goedkoper, én het verlaagt de CO₂-uitstoot. Ook biedt het meer mogelijkheden voor circulair bouwen. Een ander punt is het hele proces. We zijn gewend dat een bouwproject tien jaar duurt, terwijl een fractie daarvan maar werkelijke bouwtijd is. Om de voorbereiding te versnellen, kunnen bouwers samen met de overheid optrekken en taken van ons overnemen. De Omgevingswet gaat ons daarbij ook helpen. Daarin staan sectoraal alle eisen bij elkaar. Maar dat vindt iedereen nog wel spannend.”

Zijn we op de goede weg?

“Zeker. Tien jaar geleden vonden we die verduurzaming minder noodzakelijk, maar nu zijn de milieuprestaties van gebouwen heel belangrijk. Bij de bestaande voorraad is verduurzamen nog wel ingewikkeld, maar bij nieuwbouw kan er heel veel. Er is verf die energie opwekt en er zijn allerhande zonnepanelen, niet alleen voor op het dak. En circulariteit gaat de bouw helpen, ook in de uitstraling. Houtbouw bijvoorbeeld spreekt mensen aan. Ik hoop dat bouwers dat niet als een last ervaren, maar als een kans zien. Het is goed voor het imago van de sector, het trekt ook medewerkers aan. Het is dus in meerdere opzichten interessant.” •

VERNIEUWINGSAMBITIE DIGITALISERING



Digitalisering is een van onze drie vernieuwingsambities. De digitale transformatie verandert de sector ingrijpend. Deze ontwikkeling wordt gedreven door drie krachten: nieuwe technologische mogelijkheden, de steeds groeiende verwachtingen van klanten en de blijvende druk op marges. Dura Vermeer wil leidend zijn in de digitalisering en de vernieuwing van de bouwsector. Hierbij werken we strategisch samen met digitale en innovatieve partners om vooruitgang te boeken en aan te sluiten op relevante ontwikkelingen.

Voor de periode 2022-2024 hebben we de volgende ambities en doelen op het gebied van digitalisering:

- We realiseren een snel, efficiënt, veilig, duurzaam en voorspelbaar bouwproces.
- We zijn koploper in digitaal bouwen en successen maken we breed inzetbaar.
- We experimenteren met de toepassingen van nieuwe technologieën en applicaties.
- We verbeteren de klanttevredenheid door de inzet van nieuwe digitale oplossingen en data.
- We experimenteren met aanvullende verdienmodellen.



Dura Vermeer wil leidend zijn in digitalisering.

We werken aan deze ambities en doelen vanuit de visie dat Dura Vermeer als regisseur in de bouwketen een technologische positie moet innemen waarmee we flexibel, wendbaar en adaptief zijn. Om dat te bereiken, is het nodig dat we zelf applicaties ontwikkelen waarbij we eigenaar blijven van de data, maar wel data kunnen uitwisselen. Zo worden we niet té afhankelijk van leveranciers en kunnen we voor klanten het verschil maken.

Digitalisering van het bouwproces

We ontwikkelen nieuwe gebruiksvriendelijke standaardprocessen en investeren in opleiding van onze mensen. Het bouwproces optimaliseren we onder meer door verdere inbedding van het bouwwerkinformatiemodel (BIM) en door standaardisering. Hiermee verhogen we de kwaliteit, de efficiëntie en de snelheid van het bouwproces. Ook vergroot het onze wendbaarheid en geeft het de mogelijkheid om als netwerkorganisatie op verschillende locaties samen te werken. We gaan over van werken op basis van documenten naar datagedreven werken. Zo kunnen we realtime sturen.

Standaardiseren

Standaardisering (via Flow en De Standaard) is een kwestie van een lange adem in een organisatie die van nature denkt in unieke opgaven, maar het is een voorwaarde om de kansen van digitalisering en data te kunnen verzilveren. In 2022 droegen de volgende activiteiten bij aan standaardisering:

- Fasegestuurd werken voor de Flows woningbouw, renovatie, appartementsbouw en utiliteitsbouw: we ontwikkelden tools die onze medewerkers ondersteunen bij het vastleggen en overdragen van informatie. Deze standaardisering maakt het ook voor medewerkers mogelijk om mee te kunnen werken aan projecten waarmee ze eerder niet in aanraking zouden zijn gekomen, mede omdat ze niet meer locatiegebonden zijn.
- Een gestandaardiseerde scan die laat zien hoe een tender het beste kan worden voorzien van BIM-advies voor divisie Infra.
- Digitalisering van de verslaglegging binnen de Divisie Bouw en Vastgoed en Railinfra: onze medewerkers doen nu alles met een tablet in plaats van op papier.



Lou de Bouwer, de virtuele ambassadeur van digitalisering bij Dura Vermeer.

- De start van Rail Data Op de Kaart (RDOK) bij het project Programma Hoofdstructuur Spoor in Tilburg. Dit is een platform waarin bouwwerkinformatie (BIM), gebiedsinformatie (GIS) en alle documenten voor projectbeheersing bij elkaar komen in één platform, waardoor we situaties beter beoordelen en de voorspelbaarheid van projecten vergroten.
- Introductie van de methodiek FIXXET binnen de Divisie Infra: medewerkers leren problemen beter begrijpen met behulp van software en komen zo tot oplossingen die aansluiten bij de behoeften van de gebruikers van de bouwwerken.

Digitaal bouwen

Externe standaarden worden bepalend voor digitale samenwerking in de keten en daar willen we maximaal invloed op uitoefenen. De ontwikkeling van digitale tools heeft een grote vlucht genomen en biedt kansen. We bouwen bijvoorbeeld een gebouw eerst volledig digitaal in 3DBIM. De klant kan er nog voor de bouw met een VR-bril in rondlopen en aanpassingen voorstellen. Voor digitaal bouwen kunnen we binnen de Divisie Bouw en Vastgoed onze regisseursrol goed vervullen met BIM. We modelleren onze eigen BIM-modellen en passen die toe onder het motto: 'één plek, één waarheid'.

We voeren alle data op één plek in en zo worden de versies van de modellen steeds geactualiseerd. Op de digitale tekening plaatsen we een QR-code. Met de QR-plug-in die we zelf hebben ontwikkeld, kan iedereen op de bouwplaats op elk moment een up-to-date uitdraai maken. Zo werkt iedereen met dezelfde actuele versie.

Nieuwe bewoners kunnen tijdens de voorschouw voor oplevering met een iPad digitaal de woning keuren. Issues kunnen we dan voor de uiteindelijke oplevering oplossen.

Bij de aanleg van infrastructuur maken we gebruik van de Digital Twin, een virtueel model met daarin een koppeling met de werkelijkheid. Bij de bouw van bijvoorbeeld een tunnel koppelen we het virtuele model met de werkelijke software van de tunneltechnische installaties, zodat we het gedrag van deze installaties vroegtijdig kunnen toetsen. Zo kunnen we onder andere de reikwijdte van camera's, de vluchtweg voor tunnelgebruikers en de zichtlijnen testen. Ook kan personeel worden opgeleid in een virtuele omgeving. Daardoor kunnen we de testen beperken als de infrastructuur gerealiseerd is en kan de tunnel eerder open. Ook komen fouten in een vroeg stadium aan het licht, wat de faalkosten vermindert.

Datagedreven oplossingen

De behoefte aan datagedreven sturingsinformatie groeit. Om daarin te voorzien, verhogen we de kwaliteit van de data en ontwikkelen we tools om data optimaal te benutten. Voorbeelden van oplossingen die we in 2022 realiseerden zijn:

- Een voorspelmodel waarmee we aan de hand van eerder uitgevoerde en onderling vergelijkbare projecten voorspellingen kunnen doen over de win-kans van potentiële projecten voor de Divisie Infra. Zodra we meer focus hebben op datakwaliteit en uniformiteit in het vastleggen van informatie, gaan we dit model breder toepassen.
- Ingebruikname van het Commercieel Sturings-dashboard bij de werkmaatschappij Regionale Projecten. Dit ondersteunt regiodirecteuren en bedrijfsleiders in het strategisch kiezen voor welk werk we een aanbieding willen doen.
- Toepassing van het leerkostenprogramma bij de werkmaatschappij Regionale Projecten. Dit geeft ons meer grip op het verlagen van faalkosten en vergroot de kansen op het herhalen van successen.

Ook zijn er projecten in ontwikkeling. Om bouw- en vastgoedprojecten te beheersen en bouwplaatsen te managen gebruiken we Projectmaster, onze eigen software die is gebouwd op de technologie waarvoor we de basis hebben gelegd in de jaren 80 en die we elke vijf jaar vernieuwen. We integreren Projectmaster nu als cloud-native applicatie met andere systemen en modules. Daarmee komt informatie altijd en overal vanuit één plek beschikbaar en is de ondersteuning van medewerkers beter afgestemd. Projectmaster vormt een stabiele basis voor beheer en verdere ontwikkelingen in het applicatielandschap. Zo worden we minder afhankelijk van marktpartijen en blijven we eigenaar van onze data. Hiermee versterken we onze positie in de markt door voorsprong op het gebied van digitalisering.

DIGITALISERING JAAGT DE VERDUURZAMING AAN

Bouwmanagementsysteem

Voor het managen van de logistiek op en rond de bouwplaats, waar vaak weinig ruimte is, hebben we het digitale systeem Ilips ontwikkeld. Dit hebben we gedaan met een externe partij en op basis van suggesties van onze uitvoerders en projectleiders. Ilips zet alle data en informatie in om de logistieke bewegingen op de bouwplaats te plannen. Het is gebruiksvriendelijk en makkelijk deelbaar. We hebben Ilips gekoppeld aan een digitale activiteitenplanning op de bouwplaats. Worden er bijvoorbeeld vloeren geplaatst, dan wordt automatisch het transport ingepland in Ilips, inclusief de vrachtopdracht, de route-informatie en de afleverlocatie op de bouwplaats. Met Ilips maken we het proces voorspelbaar, beheersbaar en meetbaar. Op basis van suggesties van uitvoeringsteams maken we Ilips steeds slimmer. Met Ilips loopt Dura Vermeer voorop in de sector.

Verhogen van de veiligheid

Constructieve veiligheid is cruciaal in het bouwproces. Daarvoor werken we binnen de Divisie Bouw en Vastgoed met een checklist die moet zijn doorlopen om aan het werk te kunnen gaan. Maar een digitale tool is beter schaalbaar en betrouwbaarder. Een idee uit een van de werkmaatschappijen was om die zelf te ontwikkelen. Een unicum in de bouwwereld. Omdat we op veiligheid niet willen concurreren, hebben we samenwerking met andere bouwbedrijven gezocht om een generieke tool te ontwikkelen op basis van de kennis die we hebben opgedaan. Dit hebben we gedaan samen met Kennisportaal Constructieve Veiligheid (KPCV). Er zijn al diverse grote bouwers ingestapt en de eerste designsprint is achter de rug. In 2023 werken we hieraan verder.

Aanjagen van duurzaamheid

Digitalisering jaagt ook de verduurzaming aan. Er worden meer digitale producten ontwikkeld op het gebied van duurzaamheid, zoals het digitale materialenpaspoort. Daarnaast onderzoeken we hoe we de duurzaamheid van het eindproduct goed kunnen meten en daar tijdens het ontwerp al op kunnen anticiperen.

In ons kantoor in Utrecht pasten we al build performance-software toe, waarmee we de slimheid van een gebouw kunnen bepalen en beïnvloeden. Denk aan leslokalen met de ideale temperatuur, de optimale luchtvochtigheid, het juiste CO₂-gehalte en andere variabelen die prestaties beïnvloeden. Tot dan toe was dit vooral gericht op gezondheid. Nu hebben we deze software samen met YES!Delft doorontwikkeld naar het programma Wattiv. Het doel hiervan is om door het stimuleren van slimmer gedrag 40% energie te besparen, 35% minder CO₂ uit te stoten en ruimte efficiënter te gebruiken. De eerste pilots met externe klanten zijn gestart.

Digitalisering is een van de sleutels om ons in een uitdagende markt te onderscheiden en om te blijven groeien



Gebruikers staan centraal bij adoptie van digitaliseringsprojecten.

Ook ontwikkelen we een tool waarmee we logistieke bewegingen bij een bouwproject berekenen, zoals hijsen en vervoer met vrachtwagens. Op basis van deze informatie kunnen we de totale uitstoot van CO₂ en stikstof beïnvloeden en omgevingsmaatregelen treffen, bijvoorbeeld door de bouwplaats daar beter op in te richten. We bouwen de tool vooralsnog voor eigen gebruik, maar mogelijk bieden we die in de toekomst ook aan de markt aan. Daarnaast maakt digitaal inmeten dat we minder autokilometers maken.

Verhogen van de klanttevredenheid

Digitalisering is een van de sleutels om ons in een uitdagende markt te onderscheiden en om te blijven groeien. We willen de klanttevredenheid verbeteren door de inzet van nieuwe digitale oplossingen en data. Hiertoe identificeren we de klantbehoefte en scherpen de standaardisatie van de processen aan om de klantreis te verbeteren. We ontwikkelen producten en diensten die klanten nog sterker laten ervaren dat we hen begrepen hebben.

Nieuwe verdienmodellen

We onderzoeken de mogelijkheden van technologie om nieuwe producten en diensten en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen, zoals diensten gebaseerd op data uit onze BIM-modellen. Maar ook slimme sensoren en systemen die ons helpen om het gebruik van gebouwen en infrastructuur te monitoren en te analyseren, bijvoorbeeld voor

voorspellend onderhoud. Voor dit laatste zijn we een samenwerking aangegaan met NIRA Dynamics, een Zweeds bedrijf dat zich richt op onderzoek en ontwikkeling van signaalverwerkings- en controlesystemen voor de auto-industrie. Deze genereren data over bijvoorbeeld onregelmatigheden in het wegdek of gladheid. Door gegevens van NIRA Dynamics uit personenauto's te combineren met onze gespecialiseerde kennis van infrastructuur kunnen we voor de hele waardeketen innovatieve diensten ontwikkelen die de inframarkt gaan transformeren. We richten ons op assetmanagement, winteronderhoud van het wegennet en verkeersveiligheid.

Uitdagingen rond digitalisering

Digitalisering levert veel kansen op, maar heeft ook keerzijdes. Zo zijn er bij innovatieve initiatieven in de bouwsector nog weinig best practices en moeten we als pioniers het wiel vaak opnieuw uitvinden. Ook kan de markt ons inhalen na een release. Er treden tenslotte steeds nieuwe digitale en data-gedreven partijen toe, dus we moeten de technologische ontwikkelingen op de voet volgen. Bij thema's die we met de sector moeten oppakken, zoals verduurzaming, kan een gezamenlijke aanpak leiden tot vertraging. Verder stijgen de ICT-kosten en neemt de afhankelijkheid van softwareleveranciers toe. En hoewel digitalisering uiteindelijk leidt tot meer efficiëntie - iets wat in een krappe arbeidsmarkt zeer welkom is - kost het voor medewerkers aanvankelijk meer tijd om zich nieuwe werkmethoden eigen te maken. Ook het meekrijgen van medewerkers in nieuwe werkwijzen en technieken is een uitdaging. Door de gebruiker steeds centraal te stellen, verhogen we de adoptiegraad.

Vooruitblik

In 2022 hebben we ons toegelegd op het verbeteren van het bouwproces zelf. In 2023 leidt dit onder meer tot het inrichten van een virtuele fabriek, waarbij we BIM inzetten om het inkoopproces te optimaliseren. Ook gaan we ons in de komende periode meer bezighouden met het analyseren van de meerwaarde die we voor onze opdrachtgevers kunnen creëren en met het verder moderniseren van onze IT- en data-architectuur. Het opschalen van de initiatieven waarbij we gebruikmaken van scripting en artificial intelligence vallen daaronder.



HARM JANSSEN

ALGEMEEN DIRECTEUR BPD

Wat doet BPD precies in het veld van de woningbouw?

“BPD is ontwikkelaar van nieuwe woon- en leefgebieden. We zijn opgericht voor het toevoegen van betaalbare woningen voor middengroepen. Voor het deel sociale huur werken we samen met corporaties, en zelf hebben we een uniek fonds dat bestaat uit duurzame middenhuur nieuwbouwwoningen, BPD Woningfonds. Een ander deel richten we op betaalbare koop en andere vormen van betaalbaar wonen en deels ook op de vrije markt. Met die combinatie creëren we een substantieel aantal betaalbare woningen.”

Hoe werkt BPD?

“Wij verwerven tijdig een positie door grond of leegstaand vastgoed te kopen zodra er aanwijzingen zijn dat er binnen afzienbare termijn woningontwikkeling mogelijk is. In samenspraak met overheden en woningcorporaties maken we inrichtingsplannen en dan volgt een bestemmingswijziging voor bouwactiviteiten. Vaak betrekken we daar bouwpartners zoals Dura Vermeer al bij. BPD zit er met eigen kapitaal en risico in. Gemiddeld duurt een ontwikkeling 8 tot 10 jaar, maar projecten van duizenden woningen kunnen zomaar 20 jaar duren.”

**“MET
SCHAALVERGROTING
EN SERIEMATIG
BOUWEN HOUDEN
WE HUIZEN
BETAALBAAR”**

Heeft BPD de regie over het hele proces?

“In principe wel, maar dat wordt steeds lastiger, omdat in de buitenwereld voortdurend zaken veranderen. Denk aan de markt, maar ook aan stikstof, wet- en regelgeving rond geluid, bodem, water en energie. We moeten vaak onze uitgangspunten in samenspraak met gemeenten bijstellen om uit te komen op de gewenste ontwikkeling.”

Hoe is het tekort aan betaalbare woningen op te lossen?

“Wij voeren vooral gesprekken over grotere locaties zodat we meer tempo kunnen maken. De procedures voor een bestemmingsplan duren lang, en in één keer 1.000 woningen bouwen kost minder tijd dan 10 keer 100. Schaalvergroting is een sleutel naar betaalbaarheid.”

Waar kunnen zo veel woningen worden bijgebouwd?

“Het vorige kabinet richtte zich op binnenstedelijke verdichting. Dat is in de praktijk ingewikkeld en duurt lang. Het huidige kabinet zegt wat wij al jaren bepleiten: naast binnenstedelijk ook bouwen aan randen van steden en dorpen, dicht bij bestaande infrastructuur. Dan moet je wel andere opgaven meenemen of zelfs leidend laten zijn, zoals klimaatadaptatie en biodiversiteit. We zoeken plekken met nauwelijks natuurwaarde. Landbouwgrond bijvoorbeeld. Daar hebben we niet veel van nodig. Zou je de totale opgave van één miljoen woningen buitenstedelijk oplossen – dat bepleiten wij overigens niet – dan kom je op 1% extra ruimtegebruik. Daar moeten we nuchter naar kijken. De groeiende bevolking kun je niet alleen kwijt op al bebouwde plekken.”

Waarom is de schaarste juist nu zo groot?

“De eerdere aantallen nieuwe woningen zijn niet gehaald, mede door de vorige crisis. Veel plannen gingen de ijskast in en woonbestemmingen werden verwijderd. En een nieuwe bestemming verkrijgen duurt drie tot vijf jaar. Toen we na de crisis van 2013 weer opstartten, was het 2017 en volgde de discussie over waar wel en niet bouwen. Toen lag de overheidsfocus op puur binnenstedelijk bouwen. De prijsstijgingen hebben de urgentie zichtbaar gemaakt: delen van de woningmarkt zijn voor grote groepen niet meer bereikbaar. Veel jonge mensen wonen lang thuis of zitten met twee kinderen op twee kamers. Maar die druk was er in 2016 ook al.”

Waarom zagen we dat toen niet?

“De druk was minder zichtbaar, omdat mensen hun baan verloren en zich geen stappen konden permitteren. De overheid zei: de woningmarkt is af. Maar waar wij betaalbare woningen opleverden, zagen we enorme belangstelling. De bevolking groeide door. Corona bracht vervolgens stilstand. Daarna pompten overheden veel stimuleringsgeld in de markt. De rente daalde, dure huizen werden betaalbaarder voor meer mensen en daarna stegen de prijzen enorm. De minister wil nu de middenhuur

reguleren, maar daarmee verschuift hij deels het probleem naar hogere inkomens. Alleen woningen toevoegen helpt. Nu is er wel urgentiebesef.”

Hoe bereik je betaalbaarheid?

“Middenhuur en koop zijn ruimschoots onderdeel van onze programmering. Voorheen bestond eigenlijk alleen sociale huur of de vrije markt. Maar de tussengroep moet je ook beschermen. Wij hebben een fonds opgericht voor middenhuur voor onze eigen portefeuille om de betaalbaarheid op lange termijn te behouden en we blijven zelf langjarig aanwezig in het gebied. Daarmee voorkomen we het risico van doorverkopen en dus prijsopdriving.”

Welke rol kan Dura Vermeer spelen?

“We hebben sterke bouwpartners nodig om grote aantallen in één keer te bouwen, soms op ingewikkelde plekken. Dura Vermeer is zo'n bouwexpert waarmee we dit efficiënt kunnen realiseren. In onze programmering zit industrieel seriematig bouwen. Onze ambitie is 50% gestandaardiseerde productie. Niet alles komt dan uit de fabriek, we gebruiken ook herhaalbare bouwsystemen. Je moet dingen niet net even anders hoeven doen, want dat is duur en heeft een veel grotere foutkans. Dit – samen met geschikte plekken vinden – is belangrijk om wonen voor iedereen bereikbaar en betaalbaar te houden. Materiaal- en arbeidskosten gaan niet meer dalen, dus je moet het zoeken in efficiënter en slimmer.”

Hoe kan een bouwbedrijf toch iets verdienen aan betaalbare woningen?

“Net als wij moeten zij het hebben van het uitmiddelen van het dure versus het betaalbare deel. Wij proberen vroegtijdig met Dura Vermeer als expert te bespreken welk bouwsysteem en welke geveltypes we kiezen en of we ondergrondse garages kunnen vermijden. Zo komen we op een eerlijke prijs uit. Daar houden we bij de grondkosten al rekening mee. De sleutel zit in slimme bouwsystemen, en wij willen daarom al vroeg optrekken met Dura Vermeer. Het loopt mis als de bouwer pas wordt gebeld wanneer alles uitgedacht is en de bouwer zegt: dat is te duur. Het leuke is dat je in architectuur en uitstraling kwaliteit krijgt als je vroeg samen begint, maar dat het toch efficiënt kan. Vroeger deden we alles zelf, inclusief het bestek uitwerken en de directievoering. Nu is het ons werk om met overheden tot gebiedsplannen komen en benutten we de expertise van Dura Vermeer om het te realiseren. Alleen door die vroeg in te brengen, kunnen we sturen op realistische kosten.” •

VERNIEUWINGSAMBITIE INNOVATIE



Innovatie is een van de drie vernieuwingsambities van Dura Vermeer. Opgaven in bouw en infra worden vaker gecombineerd met andere opgaven, zoals duurzaamheid, veiligheid en circulariteit, en worden steeds ingewikkelder. Er komt ook steeds geavanceerdere technologie bij kijken. Deze projecten vragen om innovatieve oplossingen, omdat we anders niet aan de vraag kunnen blijven voldoen. We moeten dus op een innovatieve manier slimmer bouwen en maximale waarde creëren, bijvoorbeeld met duurzaam materiaalgebruik en met de inzet van sensoren en algoritmes om onderhoud goed te kunnen voorspellen. Dit kan alleen als we innovaties omarmen.

Dura Vermeer wil tot de top van vernieuwers in de sector behoren. Met innovatie kunnen we ons bestaansrecht op termijn borgen en onze duurzame en digitale ambities sneller bereiken. In relatie tot duurzaamheid raakt het ons bestaansrecht: stakeholders eisen dit steeds vaker. Als het gaat om digitalisering heeft het impact op ons concurrerend vermogen qua kosten, snelheid, flexibiliteit en reductie van faalkosten. Ook de schaarste in de arbeidsmarkt roept op tot meer innovatie.

Innoveren is binnen Dura Vermeer breed ingebed. Alle werkmaatschappijen hebben programma's gericht op de continue innovatie van onze eigen processen. Ook hebben de werkmaatschappijen innovatie-ambassadeurs die innovaties aanjagen en koppelen aan onze projecten. Daarnaast investeren we in start-ups met onze businessunits NEXT (zie verderop).

Methode

Om mede richting te kunnen geven aan veranderingen in de bouwsector, werken we samen met klanten, medewerkers, leveranciers, opdrachtnemers en partners: we hebben ons hele 'ecosysteem' nodig om tot vernieuwende oplossingen te komen. Op het snijvlak van digitalisering, duurzaamheid en technologie ontstaan nieuwe producten, diensten en verdienmodellen. Bij Dura Vermeer gaat innovatie over samenwerking met partijen buiten de grenzen van ons vakgebied. Wij versnellen de bouwtransitie door te participeren in een ecosysteem van kleine, vernieuwende spelers en start-ups. Veel nieuwe ondernemingen ontwikkelen nieuwe duurzame en/of circulaire bouwmaterialen of helpen de bouw verder te digitaliseren. Door co-creatie onderzoeken we met hen

waar we positieve impact kunnen hebben op het verslimmen en verduurzamen van de bouw. Innovatie van het ecosysteem bereiken we ook door intern mensen te enthousiasmeren en de innovatiecultuur aan te jagen, en daarbij zorgvuldig te kijken naar wat de markt wil.

NEXT

NEXT

Investeren in en bouwen van nieuwe ventures doen we vanuit onze businessunits NEXT. Met NEXT verbreden we onze kennis van trends en van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en trekken we vernieuwing van buiten de sector naar binnen. We investeren in start-ups en koppelen projecten, klanten en kennis. Zo kunnen de start-ups groeien en hun impact versterken. De onderscheidende innovaties uit NEXT helpen ons in tenders. Met NEXT hebben we een - binnen de sector - uniek model gevonden om te versnellen. Dat kan helpen om anderen te inspireren hetzelfde te doen. Dat geldt ook voor onze leveranciers/partners. Die nemen we mee in onze innovatiestrategie en ambities, bijvoorbeeld door het organiseren van een innovatiemarkt.

NEXT was in de Divisie Infra al langere tijd actief, maar is medio 2021 ook in de Divisie Bouw en Vastgoed van start gegaan. Daarbinnen heeft het platform zich in 2022 verder ontwikkeld. De innovatie-ambassadeurs zijn zeer actief. In de Divisie Infra is gefocust op uitbouwen van bestaande deelnemingen en minder op nieuwe. Alle bedrijven in NEXT hebben nieuwe klanten of contracten aangetrokken.

Een doelstelling van NEXT is om jaarlijks drie tot vier bedrijven in onze gelederen op te nemen. In 2022 waren dat er vijf. We hebben een belang genomen in Hamlet, een bedrijf dat gespecialiseerd is in houten gestapelde bouw. Sinds oktober investeren we in Drystack, dat zich richt op circulair en CO₂-arm bouwen met een herbruikbaar kliksysteem voor bakstenen. En eind 2022 is NEXT een samenwerking aangegaan met de jonge startup Neolithic,

een 3D-betonprintbedrijf dat standaard infraproducten levert die enige vorm van maatwerk vereisen. Ook heeft NEXT geïnvesteerd in VonWood, een platform voor het direct inkopen van hout bij houtzagerijen.

De bestaande bedrijven binnen NEXT zijn in 2022 verder geprofessionaliseerd. In Amsterdam hebben we een pilot gedaan met de aanleg van een weg met asfalt met 100% circulair bitumen van Roof2Road. De provincie Noord-Holland heeft dit bitumen verkozen tot een van de vijf mooiste voorbeelden van circulaire innovaties. In het najaar is de slimme parkeeroplossing van NEXT-bedrijf Spotten in Leidschendam-Voorburg in gebruik genomen. Op basis van een app en sensoren in meer dan 600 parkeervakken worden chauffeurs naar een vrije plek geleid, waarmee vervoersbewegingen worden voorkomen en dus CO₂-uitstoot wordt verlaagd.

Verder zijn we trots op WattHub, het grootste snellaadplein ter wereld dat in april 2023 in Geldermalsen wordt geopend. Het is een laadplein voor vrachtwagens en zwaar bouw materieel dat we vanuit NEXT ontwikkelen samen met Ploegam, Van Oord en Betuwewind. WattHub wordt ontwikkeld voor de dijkversterking Tiel-Waardenburg, die we emissievrij willen uitvoeren. Van de restcapaciteit van het laadplein kan de omgeving profiteren. Dit is een voorbeeld van hoe we met externe samenwerkingen duurzame ambities versnellen.

Overname Nexton

Binnen de Divisie Techniek is in november de overname bekrachtigd van Nexton, een groep zelfstandige bedrijven die zich richten op advies, ontwerp, productontwikkeling, uitvoering en onderhoud van (gebouwgebonden) installaties. Nexton voegt als geïntegreerd technisch dienstverlener waarde toe op het gebied van smart buildings, energietransitie, circulariteit, duurzaamheid en as-a-service concepten. Ook heeft Nexton toegang tot een netwerk van technologiepartijen met een breed scala aan innovatieve en slimme oplossingen.

YES!Delft

In 2022 is Dura Vermeer lid geworden van YES!Delft, de tech-incubator die start-ups helpt ontwikkelen. Hiermee kunnen we innovaties in de bouw versnellen. Via YES!Delft zijn we gekoppeld aan de start-up Tarnoc waarmee we met de Haagse woningcorporatie Staedion een pilot uitvoeren. Hierbij wordt een innovatieve turbine-warmtepomp gebruikt om renovatiewoningen van het gas af te halen, en er wordt energie en warmte opgeslagen. Naast de Divisie Bouw en Vastgoed is de Divisie Techniek hierbij actief betrokken.

Andere activiteiten

Met diverse start-ups lopen gesprekken over concrete toepassingen in projecten. Bijvoorbeeld de toepassing van 'zoutaccu's' waarmee restwarmte uit de industrie te gebruiken is om appartementencomplexen van het gas af te krijgen. Ook zijn we in gesprek over noisecancelling in raampartijen om de geluidsbelasting in gebouwen bij drukke wegen en pleinen te reduceren.

Bij windpark Windplanblauw in Flevoland hebben we met Hyundai en AirQon een tweede Vehicle-to-Load-pilot uitgevoerd waarin we accu's van elektrische auto's gebruiken in plaats van aggregaten. Een stap naar een emissievrije bouwplaats.

Het partnerprogramma De Circulaire Weg, een as-a-service-programma waarmee we een totaaloplossing bieden voor een specifieke locatie op basis van circulaire producten, is ontstaan vanuit NEXT. Meer hierover staat in het hoofdstuk [Duurzaamheid](#).

De Divisie Infra heeft samengewerkt met DeltaloT voor de inzet van precisie-GPS als zakbaken, een instrument waarmee hoogteverschillen in bodemlagen worden gemeten.

Vooruitblik

We hebben de ambitie om met behulp van innovatie onze kernactiviteiten te verbeteren, duurzaam te bouwen en slim te bouwen. Vanuit die ambities willen we in 2023 aan minstens twee innovatieve hergebruikstromen werken, minstens vier verbindingen in het ecosysteem faciliteren die innovatieversnelling teweegbrengen, en twee nieuwe innovatieve oplossingen leveren die een aantrekkelijker en duurzamer alternatief vormen dan de marktstandaard.

ANOUCK & NIELS

BESTUURSLEDEN JONG DURA VERMEER

Anouck Gaastra is omgevingsadviseur bij Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten. Op het kantoor in Rotterdam, waar Niels de Ridder werkt als bouwkundig engineer bij Bouw Zuid West, komt ze zelden. Zonder Jong Dura Vermeer, waar ze allebei bestuurslid van zijn, hadden ze elkaar nooit ontmoet. Dat zou een gemiste kans zijn geweest.



“HET IS FIJN OM SAMEN NAAR KANSEN TE ZOEKEN”

Anouck: “Jong Dura Vermeer is bedoeld om nieuwe, jonge collega’s te inspireren en te verbinden. Het zijn vaak mensen die in hun eerste of tweede baan stappen en tegen dezelfde vraagstukken aanlopen. Daar kun je het met collega’s over hebben, en je leert elkaar anders kennen dan in je dagelijks werk. Dat verbreedt je blik. We bieden onze leden bijeenkomsten, weekenden en lezingen aan, met dit jaar als thema ‘Jong Dura Vermeer, boven op verandering’. We gaan in op onderwerpen als het klimaat, de energietransitie, stikstof en de oorlog. Met elkaar hebben we het hierover en over de impact die dit heeft op ons persoonlijk leven en binnen ons werk, waarbij we elkaar op verschillende manieren kunnen helpen.”

Niels: “Natuurlijk komen er ook dingen uit ons eigen werk ter sprake. Misschien loop ik wel tegen iets aan waar ze in Hengelo een oplossing voor hebben. Daar zou je anders niet snel achter komen. Het is voor ons goed om dit netwerk te hebben, daarom ben ik bestuurslid geworden en sinds dit jaar ook voorzitter.”

Anouck: “Deze veranderende wereld brengt uitdagingen met zich mee en daarbij willen we vooral in kansen denken. We willen bijvoorbeeld in een ziekenhuis gaan kijken hoe ze tijdens de pandemie hun bedrijfsvoering omgooiden. We laten de leden op een andere manier kijken en nadenken over hoe we dit kunnen omzetten in kansen.”

Niels: “We hebben ook contact met het management en de Raad van Bestuur. Door hen voelen we ons enorm gesteund en het is leuk om met hen te sparren. Van het managementteam komen begeleiders naar onze bijeenkomsten en zo spreek je een directeur ook eens op een andere manier. In 2022 hebben we de eerste rondetafelgesprekken gehouden tussen Jong Dura Vermeer-leden en directieleden. De directieleden komen met onderwerpen waarover ze willen sparren en input van jongeren willen horen. Het draait om van elkaar leren via connecties die er normaal niet zijn.”

Anouck: “Ja, en ook om connecties tussen de leden onderling. Die werken bij verschillende divisies en daarbinnen bij verschillende werkmaatschappijen. Je hebt het dan vaak over andere onderwerpen binnen je werk waar iedereen tegenaan loopt. Dat is heel leerzaam. Laatst sprak op een bijeenkomst de oprichter van Neolithic, een start-up die bezig is met betonprint. Dat sluit aan bij wat wij binnen Dura Vermeer doen en het laat zien hoe het anders kan.”

Niels: “We hebben het ook over onze visie. De bouw moet mee in allerlei transities, en de sector staat er van oudsher niet om bekend dat makkelijk te doen. Het is toch vaak: we doen het altijd zo. Nu zijn we op het punt dat er echt wat moet veranderen. Voor het klimaat en de natuur, maar ook voor de gezondheid en veiligheid van het personeel op de bouwplaats. Met prefab bouwen kun je arbotechnisch beter en veiliger werken, want het gebeurt in een fabriek in plaats van op de steiger. Aanleveren van grotere elementen scheelt verkeer en dat is beter voor het milieu en voor de buurt. We proberen steeds meer positieve maatschappelijke invloed te hebben. Een mooi voorbeeld is een doek dat op veel bouwplaatsen hangt, waarop staat: leer je kind dat het oké is om met je handen te werken. Dat vind ik symbolisch voor hoe we aan het veranderen zijn.”

Anouck: “Dat gebeurt bij infra ook. De mobiliteit verandert. Steden willen minder auto’s in de binnenstad, maar moeten wel bereikbaar blijven, mede door meer fietsen en openbaar vervoer. Daarnaast is er een grote vervanging- en renovatieopgave. Daarin moeten we vooruitkijken. Waar kunnen we besparen, moeten we iets slopen en vernieuwen of kunnen we delen hergebruiken? Hoe gaan we om met restmaterialen? We worden veel creatiever in het proces, we kijken hoe we slimmer en efficiënter kunnen bouwen. Waar we vroeger een bestek kregen waar we aan moesten voldoen, werken we nu in bouwteams samen met de opdrachtgever aan een ontwerp. We gaan met een wit vel aan tafel zitten en betrekken daar de omgeving, de technische uitdagingen en contracten bij. Vanuit die verschillende belangen wordt een nieuw ontwerp gemaakt.”

Niels: “Zulke veranderingen zijn hard nodig, zeker omdat het een moeilijke tijd is voor de bouw. Het stikstofprobleem speelt, materialen zijn duurder, menskracht is duurder, de rente stijgt en de verkoop van woningen is lastiger. Dat is best frustrerend, en dan is het goed om samen naar kansen te zoeken. Vandaar het thema ‘boven op verandering’, waar we met onze 180 leden over nadenken.”

Anouck: “Al met al is Jong Dura Vermeer een fantastische club en die is al sinds de jaren 80 succesvol. Oud-leden hebben tweejaarlijks een alum niborrel, die blijven elkaar zien. Oudere collega’s vertellen er precies hetzelfde over als wij nu. Het is uniek en een mooie manier om mensen aan ons bedrijf te binden.”

VOORUITBLIK

In 2023 bouwen we voort op het goede momentum van 2022. We werken onverminderd door aan onze strategische agenda. Daarin zullen opnieuw de drie vernieuwingsambities duurzaamheid, digitalisering en innovatie onze grote aandacht krijgen. We verwachten dat 2023 wel weer een jaar wordt met veel onzekerheden en uitdagingen. De oorlog in Oekraïne is nog niet ten einde en de gevolgen daarvan zullen ook in het komend jaar voelbaar blijven voor Dura Vermeer. Vertraging rond vergunningen, de afname van de bouw van woningen en de kostenstijgingen zullen ons resultaat beïnvloeden. Desondanks verwachten we een goed jaar, dat we ingaan met een werkvoorraad van € 3,4 miljard.

Het jaar 2022 hebben we succesvol afgesloten en we voorzien dat dit voor 2023 ook kan lukken. Maar de ontwikkelingen om ons heen die in 2022 grote impact op de bouwsector hebben gehad, zullen in de komende tijd ook weer hun stempel drukken op Dura Vermeer. Hoewel de energieprijzen dalen, zijn ze nog steeds problematisch hoog, wat doorwerkt in de prijzen van bouwmaterialen. Ook de inflatie en de stijgende rente blijven van invloed. De gestegen kosten hebben wel als voordeel dat we versneld meer aandacht gaan besteden aan modulair en circulair bouwen.

Ondanks de grote vraag heeft de realisatie van nieuwbouwwoningen vertraging opgelopen. Oorzaken zijn de stikstofregels, de hoge grondprijzen, het gebrek aan capaciteit bij overheden, tekort aan gebiedslocaties en de wet- en regelgeving met de bezwaarmogelijkheden. Er zijn grote vraagtekens over de haalbaarheid van de bouw van 100.000 per jaar. Ook is er onzekerheid over mogelijke bouwlocaties. De overheid heeft aangekondigd dat er veel geïnvesteerd gaat worden in de versnelling van het realiseren van woningbouw. Dat is een lichtpuntje. Een voorgenomen maatregel van minister De Jonge voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening om in te grijpen in de huurmarkt (verhoging van de liberalisatiegrens) gaat echter negatieve gevolgen hebben voor de belangstelling van bepaalde beleggers. Dit zal zowel voor de huurmarkt als voor de koopmarkt merkbaar zijn. Onze orderportefeuille is nog voldoende gevuld, maar we verwachten op termijn wel een negatief effect van deze ontwikkelingen. Daarom zijn investeringen in grondposities voor Dura Vermeer van groot belang.

Voor infrastructuur is er goed nieuws: de € 7,5 miljard die in het coalitieakkoord waren toegekend aan het Mobiliteitsfonds, worden besteed aan de bereikbaarheid van 400.000 nieuw te bouwen woningen in veertien verstedelijkingsgebieden tot 2030. Ruim de helft hiervan is bestemd voor openbaar vervoer en de rest voor de aanleg van wegen en fietsvoorzieningen. Dit geeft een impuls aan de achterblijvende inframarkt.

De investeringen in materiële vaste activa, buiten vastgoedposities om, zullen het komende jaar (indien beschikbaar) grotendeels gericht zijn op het verder elektrificeren van ons materieel en voor het overige beperkt blijven tot vervangingsinvesteringen. Onze liquiditeitspositie blijft naar verwachting goed. We beschikken daarbij over een faciliteit bij de banken van € 140 miljoen. Deze was ultimo 2022 onbenut, maar zullen wij waar nodig en gewenst (gedeeltelijk) inzetten voor eigen vastgoedontwikkelingsprojecten.

Wij verwachten dat het aantal medewerkers licht zal stijgen, onder andere door de acquisitie van Nexton en de overname van projecten en medewerkers van Jansma Drachten in januari 2023.

Onze strategie Sprong Vooruit blijft onze leidraad voor de jaren tot en met 2024. We houden de focus op externe trends en ontwikkelingen en spelen daarop in. We verwachten dat we hiermee onze organisatie versterken en onze vernieuwingsambities voor digitalisering, duurzaamheid en innovatie kunnen waarmaken.

Na ons eerste jaar met deze strategie hebben we er vertrouwen in dat we de juiste koers en het juiste tempo volgen om blijvend waarde te kunnen bieden aan onze klanten, aan de markt en aan onze maatschappij. Een van de belangrijke stappen is dat we met ingang van 2023 nog actiever gaan sturen op verduurzaming om onze Net Zero-ambitie waar te kunnen maken.

Ten slotte: ook in 2023 blijft veiligheid op #1 staan. Van bouwplaats tot bestuurskamer blijven we actief sturen op dit thema. Want ons doel is dat iedereen, iedere dag, veilig van en naar huis gaat.

Rotterdam, 6 maart 2023

Raad van Bestuur
J. Dura
L. Barg
R. Dielwart
T. Winter



Raad van Bestuur

Van links naar rechts: Ronald Dielwart, Lowick Barg, Job Dura, Theo Winter

GOVERNANCE



RISICOMANAGEMENT

Omdat ondernemen risico's met zich meebrengt, hebben wij binnen Dura Vermeer een risicomanagementproces dat integraal bijdraagt aan het realiseren van onze strategische ambities en het bereiken van onze doelen, en dat daarmee in hoge mate het succes van ons bedrijf bepaalt.

In afgelopen jaren hebben we gezien dat het risico-landschap steeds volatieler wordt. Niet alleen zijn risico's complexer geworden, ze zijn steeds meer met elkaar verbonden en hebben bij optreden een steeds grotere impact. Daarbij zien we in Nederland een groei van burgerbetrokkenheid bij maatschappelijke kwesties (zoals in geval van vervuiling van de bebouwde omgeving) en de beweging naar een zero tolerance-houding van het maatschappelijk verkeer bij fouten in de bedrijfsvoering en de persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders.

Zoals blijkt uit het jaarverslag was 2022 een jaar van extremen, waarbij ons risicomanagement ons meer dan ooit heeft geholpen om in control te blijven. Naast de stikstofproblematiek was er - door de oorlog in Oekraïne - sprake van een energiecrisis en een tekort aan materialen bij leveranciers, wat (mede) heeft geresulteerd in grote prijsstijgingen. Deze hebben zich vervolgens vertaald in een hoge inflatie en stijgende rente, wat weer een negatieve impact heeft op het consumentenvertrouwen en leidt tot een toename van de reeds bestaande budgettekorten bij de overheid.

Risicobereidheid en risicoprofiel

Gezien de aard van onze organisatie vormt projectbeheersing de rode draad in ons interne beheersingssysteem. Vanaf de selectie van een opdracht tot en met nazorg is ons interne beheersingssysteem erop gericht de juiste balans te houden tussen ondernemerschap en het voor Dura Vermeer gewenste risicoprofiel. De markt van nieuwbouw en renovatie en van infrastructuur is veelzijdig en uitdagend, en wij voeren projecten uit van klein in omvang en eenvoudig tot omvangrijk en complex. Daarom maken wij steeds opnieuw een keuze over welke projecten wel en welke projecten niet bij ons passen, met als algemeen uitgangspunt een verantwoorde balans tussen risico en rendement. Hiertoe wordt voor projecten een tenderformulier of investeringsaanvraag opgesteld, waarin gerelateerd aan de grootte van het project een gedetailleerde risicoanalyse is opgenomen. Afhankelijk van aard, omvang en risicoprofiel moet deze analyse worden goedgekeurd door de werkmaatschappijdirectie, de divisiedirectie, de Raad van Bestuur en/of de Raad van Commissarissen.

Er is in onze ogen sprake van een verantwoorde balans tussen risico en rendement wanneer:

- het project qua aard en omvang past binnen de doelstellingen van Dura Vermeer en de benodigde ervaring, capaciteit en (technische) deskundigheid beschikbaar is.
- de opdrachtgever het te verwerven project financiert. Als Dura Vermeer zelfstandig moet financieren, zoals bij vastgoedontwikkelingsactiviteiten, wordt de financierbaarheid beoordeeld. Aspecten die in deze beoordeling een rol spelen, zijn de wijze van financieren, de looptijd en het te behalen resultaat, rekening houdend met dit hogere risicoprofiel.
- op projectniveau geen sprake is van een onbeperkte aansprakelijkheid en waar mogelijk en gewenst risico's worden verzekerd.
- het project renderend is, met een bij de risico's en contractvorm passende opslag voor winst en risico.
- 70% van de koopwoningen die deel uitmaken van het project verkocht zijn voor de start van de bouw in het geval Dura Vermeer risicodragend is bij de ontwikkeling van het project.
- voor projecten die in combinatie met anderen uitgevoerd worden, iedere combinant naar rato van zijn inbreng middelen inbrengt en in evenredigheid risico loopt.

RISICOCATEGORIE	RISICOBEREIDHEID	TOELICHTING
STRATEGISCH bijvoorbeeld bij economische tegenwind en gewijzigde marktomstandigheden, digitalisering, innovatie en duurzaamheid		Om succesvol te zijn, is het belangrijker dan ooit om de blik naar buiten te richten, kansen te zien en deze te verzilveren, en te blijven innoveren om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in markt en maatschappij. Om dit te kunnen realiseren, zijn wij bereid om meer dan gemiddelde risico's te aanvaarden.
OPERATIONEEL bijvoorbeeld projectrisico's		Projecten vormen onze kernactiviteit, waarbij wij ernaar streven om als hoofdaannemer en/of ontwikkelaar de centrale regierol te vervullen. Ten aanzien van onze projecten zijn wij bereid een bepaalde mate van risico te aanvaarden zolang daar een passend rendement tegenover staat. Voor andere operationele risico's (zoals veiligheid) aanvaarden wij echter geen enkel risico.
FINANCIËEL bijvoorbeeld kredietrisico's, liquiditeit, solvabiliteit en de beschikbaarheid van bankgaranties		Wij hebben een sterke financiële basis. Wij zijn alleen bereid om een laag en in bijzondere gevallen een gemiddeld risico te accepteren om daarmee te innoveren, te investeren en samen te werken.
COMPLIANCE/INTEGRITEIT bijvoorbeeld niet voldoen aan externe wet- en regelgeving of interne regelgeving.		Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is een wezenlijk onderdeel van de onderneming; betrouwbaarheid is een van onze kernwaarden. Op het gebied van compliance en integriteit zijn wij dan ook niet bereid om risico's te aanvaarden.

RISICOBEREIDHEID



Aan de basis van ons risicoprofiel ligt onze risicobereidheid. Onze risicobereidheid wordt jaarlijks – of als omstandigheden daartoe aanleiding geven met een hogere frequentie – geëvalueerd. De risico's waar wij dagelijks mee te maken hebben, zijn in te delen in de volgende vier risicocategorieën: strategisch, operationeel, financieel en compliance/integriteit.

Onze risicobereidheid in combinatie met de daadwerkelijke risico's bepaalt ons risicoprofiel. Wij beschikken hiertoe over een risicomatrix waarin de belangrijkste risico's per risicocategorie, de inschatting van de kans en impact daarvan en de getroffen beheersmaatregelen zijn opgenomen. Deze risicomatrix is bottom-up opgesteld, waarbij aan de op divisieniveau geïdentificeerde risico's de overkoepelende risico's op het niveau van Dura Vermeer Groep zijn toegevoegd. De risicomatrix wordt jaarlijks – of tussentijds als ontwikkelingen daar aanleiding toe geven – geactualiseerd door de Raad van Bestuur en de divisiedirecties. De potentiële impact van risico's wordt hierbij niet alleen bepaald op basis van de financiële impact, maar ook op basis van de negatieve impact op onze omgeving (mens, milieu en maatschappij) en onze reputatie. In het schema hierna is onze risicobereidheid per risicocategorie weergegeven, gegradueerd van laag (links op de schaal) tot hoog (rechts op de schaal).

Risicobeheersing

Om risico's tijdig te kunnen onderkennen en beheersen – en om kansen te kunnen benutten – hebben we binnen alle lagen van onze organisatie procedures en maatregelen vastgesteld en geïmplementeerd. De verantwoordelijkheid voor de naleving hiervan is voor een groot deel decentraal belegd bij de divisies en werkmaatschappijen, die hiervoor jaarlijks een compliance-bevestiging afgeven. De Raad van Bestuur schept de kaders en biedt de middelen, en is daarnaast verantwoordelijk voor de overkoepelende risico's op het niveau van Dura Vermeer Groep.

De basis voor ons risicomanagementsysteem is het COSO ERM-raamwerk, waarbij de risicobeheersing rondom projecten de rode draad vormt. Dit betekent dat ons interne beheersingssysteem top-down is ingericht en beheersingsmaatregelen omvat op het strategische, het tactische en het operationele niveau van onze organisatie. Hiervoor hanteren wij de volgende instrumenten, die deel uitmaken van onze planning-en-controlcyclus:

1. Strategie

De Raad van Bestuur evalueert periodiek (jaarlijks) de koers van het bedrijf en bespreekt de uitkomsten met de Raad van Commissarissen. Eens per drie jaar worden de strategische kaders herijkt dan wel opnieuw vastgesteld. Deze strategische kaders worden vervolgens samen met de divisiedirecties en werkmaatschappijen uitgewerkt in een strategiedocument.

2. Jaarplan en begroting

Op basis van de uitgangspunten die jaarlijks worden vastgesteld door de Raad van Bestuur stellen de divisies, de werkmaatschappijen en de concernvennootschappen een operationeel plan en een gedetailleerde begroting op voor het komende jaar. Na goedkeuring op de conceptbegroting van de werkmaatschappijen door de divisie en goedkeuring op de conceptbegroting van de divisies door de Groep worden deze samengevoegd tot een geconsolideerde begroting voor Dura Vermeer Groep. Deze begroting wordt door de Raad van Bestuur ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

3. Interne periodierapportage

Dura Vermeer heeft het jaar ingedeeld in 13 periodes van 4 weken. Na afloop van iedere periode wordt de prognose winst- en verliesrekening voor het lopende boekjaar met bijbehorende informatie en de werkvoorraad geactualiseerd. Ieder kwartaal wordt de rapportage uitgebreid met aanvullende informatie die voldoet aan de specifieke eisen van de betreffende werkmaatschappij of divisie. Deze rapportage wordt besproken in aanwezigheid van de divisiedirectie, de directeur Financiën van de Groep, de CFO en de CEO.



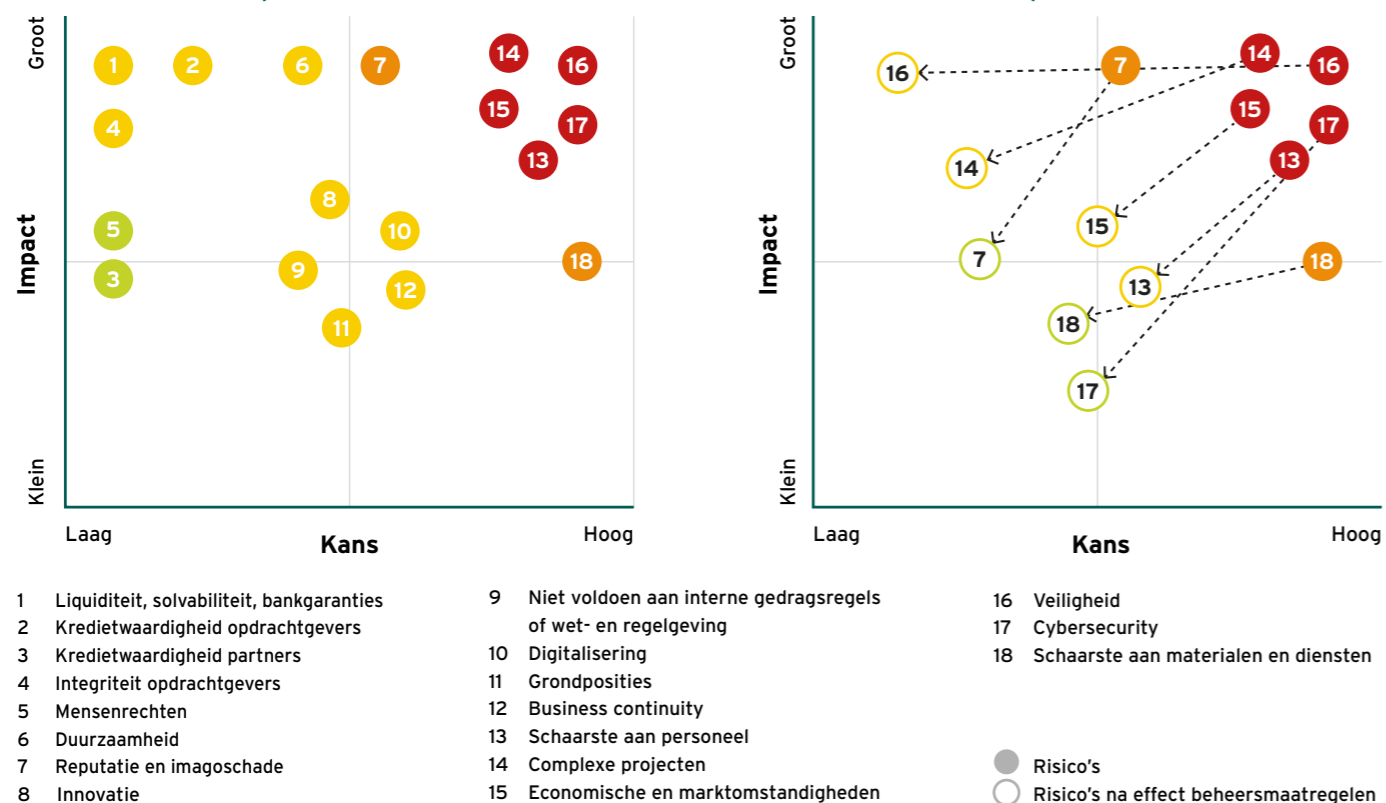
4. Externe verslaggeving

De geconsolideerde jaarrekening is een onderdeel van het Jaarverslag van Dura Vermeer Groep NV. De jaarrekening wordt opgesteld conform titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en omvat de gegevens van Dura Vermeer Groep NV zelf en die van haar deelnemingen en groepsmaatschappijen. Het jaarverslag wordt gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. Op verzoek van de accountant geeft de Raad van Bestuur jaarlijks een bevestiging bij de jaarrekening af. In deze bevestiging erkent de Raad van Bestuur zijn verantwoordelijkheid voor de getrouwe weergave van de jaarrekening en geven de leden van de Raad van Bestuur aan dat zij alle relevante informatie aan de accountant hebben verstrekt. Zoals de Raad van Bestuur dit ten opzichte van de accountant bevestigt, geven ook de directies van de werkmaatschappijen en divisies een soortgelijke verklaring af aan de Raad van Bestuur.

In 2022 hebben wij ons risicomanagementproces verder vormgegeven. Hierbij hebben wij met name gewerkt aan het verder formaliseren en documenteren van de periodieke actualisatie van de risicomatrix. Voor de uitkomsten daarvan wordt verwezen naar de hierna volgende figuur. In dit overzicht zijn alle materiële risico's op basis van de ingeschatte kans en impact op de organisatie opgenomen. Bij het bepalen van kans en impact is nog geen rekening gehouden met de aanwezige set van beheersingsmaatregelen.

Als onderdeel van de actualisatie zijn relevante risico's toegevoegd aan de risicomatrix en zijn de risicobereidheid en inschatting van de kans dat een risico zich daadwerkelijk manifesteert en de mogelijke impact daarvan herijkt. Om vast te stellen of het risico wordt teruggebracht naar een aanvaardbaar niveau is vervolgens de set van aanwezige beheersmaatregelen geëvalueerd, nader geconcretiseerd en formeel vastgelegd.

RISICOMATRIX (VOOR EN NA EFFECT BEHEERSMAATREGELEN)



Dit heeft geresulteerd in de risicobeheersingsmatrix zoals in de bijlage bij dit jaarverslag is opgenomen. Aan de hand van de risico's en beheersmaatregelen die in de risicobeheersingsmatrix zijn opgenomen, wordt vervolgens periodiek beoordeeld in hoeverre het risicoprofiel naar een aanvaardbaar niveau wordt teruggebracht en of er nieuwe of andere maatregelen getroffen moeten worden. In de rechter risicomatrix is aangegeven in hoeverre de getroffen beheersmaatregelen de geïdentificeerde risico's mitigeren. Het overzicht met risico's en beheersmaatregelen is [hier](#) te raadplegen.

Dura Vermeer volgt de ontwikkelingen op de voet en zorgt onder meer dat de organisatie voorzien wordt van de juiste informatie om in haar aanbiedingen voldoende rekening te houden met het prijsrisico (o.a. adviezen rondom de te hanteren indexatie). Door met vaste partners te werken en vroegtijdig inkopen vast te leggen, trachten wij het risico van materiaaltekorten te mitigeren.

De gestegen prijzen hebben geresulteerd in een hoge inflatie met als gevolg een stijgende rente en een dalend consumentenvertrouwen. Daarnaast worden wij nog steeds geconfronteerd met risico's als gevolg van stikstofproblematiek (waaronder het vervallen van de bouwvrijstelling) en de te krappe overheids capaciteit en overheidsbudgetten. De stikstofproblematiek leidt tot vertraging in vergunningstrajecten, vertraging van projecten in uitvoering en het opdrogen van de aanbestedingskalender van Rijkswaterstaat. Daarnaast hebben we te maken met uitgebreide ruimtelijke ordeningsprocedures die tot vertraging leiden en is er vaak een tekort aan capaciteit bij gemeenten om die locaties in ontwikkeling te krijgen. Ook het tekort in overheidsbudgetten ten behoeve van infraprojecten, met name veroorzaakt door de decentralisatie van verantwoordelijkheden gecombineerd met de onverwachte extra uitgaven als gevolg van corona, heeft geleid tot uitstel en afstel van aanbestedingen. Deze ontwikkelingen hebben een negatief effect gehad op het marktvolume en brengen aanzienlijke kosten met zich mee. Doorat we als bedrijf én sector continu in gesprek zijn met Rijkswaterstaat, provincies en gemeenten wordt getracht om gezamenlijk tot een oplossing te komen om deze risico's te mitigeren.

Risicomanifestatie 2022

De belangrijkste risico's waarmee Dura Vermeer in 2022 werd geconfronteerd zijn de risico's als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Waar vorig jaar sprake was van materiaaltekorten en prijsstijgingen die hun oorsprong vonden in een disbalans tussen vraag en aanbod veroorzaakt door Covid, was er nu sprake van verdere prijsstijgingen en tekorten die met name veroorzaakt worden door gestegen energieprijzen als gevolg van mondiale onrust en sancties die volgen op de oorlog in Oekraïne. De impact hiervan was het grootst op producten die een hoog energieverbruik hebben in de productie, zoals asfalt, beton, bakstenen en cement.

GEDRAG EN INTEGRITEIT

Integriteit

Aan de basis van het beleid van Dura Vermeer liggen drie kernwaarden: veiligheid, betrouwbaarheid en kwaliteit. Daarbij hoort dat Dura Vermeer en haar medewerkers zich maatschappelijk verantwoord opstellen en gedragen. Om integer gedrag te bevorderen, hanteren we een Gedragscode Integriteit Medewerkers. Aan deze gedragscodes zijn een aantal sub-codes op specifiekere onderwerpen gekoppeld:

- Beleid en Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen Dura Vermeer;
- Gedragscode Nevenwerkzaamheden Leden Concern Managementteam;
- Protocol Applicaties en Apparatuur.

Anti-corruptie, tegengaan van omkoping en voorkomen van concurrentieverstorend gedrag zijn integraal onderdeel van onze gedragscode.

Deze gedragscodes en protocollen zijn op intranet gepubliceerd en al onze medewerkers worden hierover geïnformeerd bij indiensttreding (onderdeel van het onboarding-proces) en worden op de hoogte gehouden via verplichte e-learnings. Bovendien maken de gedragscodes deel uit van de Algemene Arbeidsvoorwaarden, waardoor ze onderdeel van de arbeidsovereenkomst met de medewerkers vormen.

Daarnaast wil Dura Vermeer uitsluitend werken met onderaannemers en leveranciers die bewust omgaan met integriteitsvraagstukken en zich conformeren aan de Gedragscode voor Leveranciers en Onderaannemers.

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers adequaat en veilig (vermoedens van) misstanden kunnen melden. Daarom is er de Meldprocedure Integriteit. Deze procedure geldt voor alle medewerkers van Dura Vermeer. Bij vermoeden van een overtreding van interne of externe regelgeving kan de medewerker dit melden aan zijn of haar leidinggevende of aan de Compliance Officer. De procedure beschrijft hoe de medewerker een melding kan doen en hoe die melding wordt opgevolgd. De procedure bevat waarborgen voor bescherming van de melder. Voorts kunnen medewerkers via de app Speak Up anoniem (telefonisch of online) meldingen doen. Deze app is niet alleen toegankelijk voor medewerkers, maar ook voor externe stakeholders (leveranciers, onderaannemers, opdrachtgevers, omwonenden etc.). Op de website van Dura Vermeer wordt uiteengezet hoe externe stakeholders een melding kunnen doen via de app.

Onder een misstand verstaan we in dit kader een op redelijke gronden gebaseerd vermoeden waarbij

- een maatschappelijk belang in het geding is, of
- de reputatie, integriteit en bedrijfsvoering van Dura Vermeer in het geding is in verband met een strafbaar feit, schending van regels, een gevaar voor de volksgezondheid of de veiligheid of het milieu, het bewust onjuist informeren van publieke organen, verspilling van geld van werkgever of van overheidsgeld, of het bewust achterhouden, vernietigen of manipuleren van informatie over deze feiten.

In 2022 zijn twee voorvallen geweest waarbij in strijd met de Gedragscode Integriteit Medewerkers is gehandeld. Er zijn maatregelen genomen. Er zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen en er is een schriftelijke waarschuwing aan de verantwoordelijke gestuurd. Ook zijn de autorisatie- en controleprocedures in het betreffende bedrijfsproces en de juridische zeggenschapsstructuur aangepast.

Voor klachten van medewerkers over ongewenste omgangsvormen is een aparte procedure, Beleid en Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen, ingericht. Er zijn twee interne vertrouwenspersonen aangesteld en twee externe vertrouwenspersonen. Een medewerker die een klacht over ongewenste omgangsvormen wil melden of bespreken, kan zich tot een van de vertrouwenspersonen wenden. Beleid en Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen beschrijft de te volgen procedures en waarborgen om de vertrouwelijkheid te garanderen.

Wet- en regelgeving

Het voldoen aan wet- en regelgeving is van fundamenteel belang voor Dura Vermeer en is onderdeel van de manier waarop wij werken. De risicobereidheid is op dit onderwerp nihil. Het betreffen immers risico's die onze reputatie kunnen beschadigen. Om te zorgen dat wij aan alle relevante wet- en regelgeving voldoen, worden deze vertaald naar beleid en procedures voor de betreffende organisatieonderdelen. Het voldoen aan wet- en regelgeving is ook integraal onderdeel van ons risicomanagementproces. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving. De afdeling Juridische Zaken geeft op groeps- en divisie-niveau advies aan de stafafdelingen en operaties over relevante wet- en regelgeving. In 2022 hebben zich geen significante overtredingen van wet- en regelgeving voorgedaan.

Fraude

Jaarlijks voert Dura Vermeer als onderdeel van haar risicomanagementproces een interne risicoanalyse uit waar het onderwerp fraude deel van uitmaakt. Hierbij wordt rekening gehouden met frauderisico op financiële gegevens en toelichtingen, de mogelijkheid tot manipulatie van informatietechnologie (functiescheiding), gangbare fraude in de markt (beoordeling en selectie van kopers door een derde partij) en andere mogelijke vormen van fraude.

In 2022 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan.

Mensenrechten en arbeidsrechten

Dura Vermeer heeft diversiteit en inclusie hoog in het vaandel staan, en het tonen van wederzijds respect vormt onderdeel van de cultuur. Daarom voeren we op het vlak van ongewenst gedrag, zoals discriminatie, een strak beleid om dit te voorkomen. Mocht er onverhoopt toch een situatie ontstaan waarbij we onderzoek moeten doen en moeten ingrijpen, dan kan een medewerker (of diens collega) zich beroepen op het 'Protocol betreffende (seksuele) intimidatie, discriminatie en pesten op de werkvloer' of een melding maken bij de Compliance Officer of een van onze vertrouwenspersonen. Ook hier is het mogelijk om bij een (vermoeden van) misstand een anonieme melding te doen via de app Speak up, die zowel voor eigen medewerkers als externe stakeholders gebruikt kan worden.

WIJ HEBBEN EEN VERANTWOORDELIJKHEID IN DE WAARDEKETEN

Dura Vermeer kent een actieve medezeggenschap die in goede harmonie samenwerkt met de werkgever om tot een goed resultaat te komen voor alle betrokken partijen. Ook is Dura Vermeer vertegenwoordigd bij verschillende overlegvormen met de brancheverenigingen, waarmee we ervoor zorgen dat de arbeidsrechten van onze medewerkers op de best mogelijke wijze kunnen worden gegarandeerd.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Hoewel Dura Vermeer alleen in Nederland opereert, beseffen we dat er in onze waardeketen risico's zijn waar wij een verantwoordelijkheid in hebben. Daarom verlangen wij van onze partners, waaronder opdrachtnemers en leveranciers, dat zij voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving. Om die reden hebben wij in onze Gedragscode Opdrachtnemers en Leveranciers bepalingen opgenomen over het respecteren van de bescherming van internationaal afgekondigde mensenrechten zoals omschreven in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties, het voldoen aan alle internationale antidiscriminatiebepalingen en het respecteren van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) Verklaring over Fundamentele Principes en Rechten op het Werk, onder andere over het uitsluiten van gedwongen arbeid en kinderarbeid. In alle inkoopcontracten wordt verwezen naar deze gedragscode.

Verder eisen we van opdrachtnemers dat zij zich bij de uitvoering van de werkzaamheden houden aan de van toepassing zijnde algemene veiligheidswetten en voorschriften en het voor het werk geldende Veiligheids- & Gezondheidsplan met behoud van de eigen verantwoordelijkheid, waarbij wordt gestreefd naar nul ongevallen. Deze eisen zijn onderdeel van al onze overeenkomsten.

De implementatie van de Wet aanpak schijnconstructies (WAS) heeft ertoe geleid dat we strenge eisen stellen aan onze leveranciers om misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden te voorkomen en te zorgen dat alle medewerkers op een eerlijke manier beloond worden. Voor de inhuur van personeel werken wij uitsluitend met SNA-gecertificeerde uitzendbureaus. Ook werken we met strenge toegangscontroles op onze bouwplaatsen. Mensen en bedrijven melden zich aan en we bekijken dan in de hele keten hoe bedrijven gecertificeerd zijn. Dit omdat er vaak een keten is van bedrijven. Zo weten we precies wie waar vandaan komt, hoe mensen die op onze bouwplaatsen werken beloond worden enzovoorts.

Hiernaast doen we ook aan Social Return. We stellen op dit gebied ook eisen aan onze leveranciers en onderaannemers. In veel van onze contracten leggen we vast welk percentage van de mensen medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt dienen te betreffen.

Dataprivacy

Dura Vermeer hanteert een dataprivacy-beleid om bewust om te gaan met persoonsgegevens en te voldoen aan de wettelijke kaders en richtlijnen voor adequate gegevensbescherming. Ons privacybeleid geldt voor alle bedrijfsonderdelen en werklocaties en is van toepassing op alle medewerkers. De divisies zijn verantwoordelijk voor de implementatie van het dataprivacybeleid van Dura Vermeer in hun dagelijkse bedrijfsvoering. De divisies en de Groep hebben daartoe een Privacy Platform ingericht. Ook op Groepsniveau is een Privacy Platform ingericht waarin het privacybeleid van de onderdelen van de Groep wordt besproken en gemaakt.

Voor het implementeren, onderhouden en aanjagen van het privacykader en de bijbehorende producten (zoals een verwerkingsregister, een dataprivacy-beleid per bedrijfsproces, privacy-statements, protocollen en een meldprocedure voor datalekken) is een Privacy Officer benoemd. Deze houdt toezicht op de naleving en adviseert de organisatie over privacyvraagstukken en ontwikkelingen in de wet- en regelgeving. De Privacy Officer rapporteert hierover aan de Raad van Bestuur. Ook is de Privacy Officer verantwoordelijk voor het beheer van onze privacy-applicatie Privacy Perfect en het bijhouden en afhandelen van datalekken. Jaarlijks controleert Dura Vermeer op initiatief van de Privacy Officer steekproefsgewijs de naleving van de privacyregels door de divisies en de Groep. In het kader van het ISO 27001-certificaat (zie ook Informatiebeveiliging) wordt jaarlijks een externe audit uitgevoerd naar het door Dura Vermeer gehanteerde privacy-beleid.

In 2022 is er één datalek geweest dat Dura Vermeer heeft gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Het betrof een datalek van kopersgegevens die door een technisch mankement in de software ongeoorloofd inzichtelijk waren voor een groep andere kopers. Dura Vermeer heeft maatregelen getroffen waardoor het datalek is gedicht en dit in de toekomst niet meer kan plaatsvinden.

Informatiebeveiliging

Voor de uitvoering van de informatiebeveiliging zijn verantwoordelijkheden binnen Dura Vermeer op verschillende niveaus belegd. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de informatiebeveiliging en de vaststelling van het beleid. Het strategisch digitaliseringsoverleg geeft richting aan doelstellingen en plannen, en kent verantwoordelijkheden toe aan rollen binnen de organisatie. De stuurgroep informatiebeveiliging is verantwoordelijk voor de aansturing van de implementatie en de werking van beleid, richtlijnen en processen/procedures.

De dataclassificatie bepaalt welke regels er gelden rondom diverse typen informatie (openbaar, intern of vertrouwelijk). We willen dat iedereen binnen de organisatie voldoende kennis heeft van de typen data waarmee gewerkt wordt en er op een passende manier mee omgaat. Voor dat doel worden alle medewerkers getraind en werken we continu aan bewustzijn.

Dura Vermeer hanteert een information security managementsysteem dat is gebaseerd op het normenkader ISO 27001. In 2021 zijn we initieel gecertificeerd en in 2022 zijn we gehercertificeerd. Met dit systeem zorgen we ervoor dat informatie op de juiste plaats en tijd beschikbaar is voor gebruikers, dat informatie juist is en niet ongeautoriseerd kan worden aangepast, en dat informatie alleen beschikbaar is voor degene die daartoe gerechtigd is.

In 2022 is de volwassenheid op het gebied van informatiebeveiliging verder gegroeid. We zijn een nauwe samenwerking aangegaan met Northwave, een toonaangevende cybersecurityspecialist. Hiermee is de monitoring van de IT-omgeving van Dura Vermeer rond cyberkwetsbaarheden op een hoger niveau gebracht. We hebben ethische hackers opzettelijk een poging laten doen om in te breken, en deze poging mislukte. Daarnaast is een testmail gestuurd waarin we aan medewerkers vroegen om een wachtwoord voor een niet-bestaande website te wijzigen. Helaas herkenden veel collega's deze mail niet als bedrog. Het bewustzijn rond phishing is derhalve nog niet voldoende gebleken.

Overigens hebben zich in 2022 geen incidenten voorgedaan.

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance gaat over goed en verantwoord bestuur van de onderneming. Het uiteindelijke doel is het borgen van waardecreatie voor de lange termijn voor alle stakeholders. Onze stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegewogen in alles wat we doen. Hiervoor is het nodig dat het bestuur integer en transparant handelt en dat de Raad van Commissarissen verantwoording aflegt over het toezicht.

Inrichting governancestructuur

Dura Vermeer is een naamloze vennootschap met een structuurregime en met Puissance Holding B.V. als enige aandeelhouder.

Binnen Dura Vermeer zijn de volgende bestuurlijke organen te onderscheiden:

- Algemene Vergadering van Aandeelhouders
- Raad van Commissarissen
- Raad van Bestuur
- Divisiedirectie
- Werkmaatschappijdirectie

Dura Vermeer heeft een set van regels, procedures en richtlijnen waarin is vastgelegd welke besluiten zijn onderworpen aan de goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en/of de Divisiedirectie. Deze set van regels, procedures en richtlijnen noemen wij de Concernrichtlijnen, deze richtlijnen maken deel uit van de Algemene Arbeidsvoorwaarden, waardoor ze onderdeel van de arbeidsovereenkomst met de medewerkers vormen.

Vanuit Dura Vermeer Groep en haar Divisies wordt erop toegezien dat de activiteiten binnen vastgestelde kaders plaatsvinden, onder andere op de volgende aspecten:

- Het optreden als één economische eenheid.
- Het streven naar synergie.
- Het streven naar uniforme kwaliteit, normen en waarden.
- Het voeren van o.a. een uniform veiligheidsbeleid, duurzaamheidsbeleid en HR-beleid.
- Het voeren van een uniform gedragscodebeleid.
- Het optreden naar buiten met één huisstijl.

Naleving Nederlandse Corporate Governance Code

Als familiebedrijf met een maatschappelijke rol en een breed stakeholderveld onderschrijft Dura Vermeer het belang van openheid en transparantie. Hoewel we niet beursgenoteerd zijn, onderschrijft Dura Vermeer de intenties van de thans geldende Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (hierna: de Code). Niet alle bepalingen van de Code zijn op ons van toepassing of worden door Dura Vermeer toegepast. De bepalingen uit de Code die Dura Vermeer toepast, zijn verwerkt in de statuten van Dura Vermeer, de Concernrichtlijnen en de diverse gedragscodes. De principes en best practice-bepalingen van de Code ten aanzien van risicobeheersing, beloning en het voorkomen van belangenverstrengeling zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de Raad van Bestuur.

Overlegstructuur

Binnen Dura Vermeer Groep zijn in de relatie tussen de aandeelhouders, commissarissen en Raad van Bestuur enerzijds en de divisies c.q. werkmaatschappijen anderzijds verschillende overlegstructuren te onderscheiden.

Door een getrapte vergaderstructuur worden informatie en bijhorende besluiten (ook die betrekking hebben op niet-financiële prestaties) vanuit de top van de organisatie gecommuniceerd naar de divisies, stafafdelingen en werkmaatschappijen en vice versa. Op deze manier draagt Dura Vermeer er zorg voor dat iedereen op de hoogte is van het beleid van de organisatie en hoe daar invulling aan wordt gegeven. De besluiten worden ook veelal kenbaar gemaakt aan de medewerkers door communicatie via bijvoorbeeld het Intranet.



Het van een houten constructie voorziene nieuwe regiokantoor van Alliander, Amsterdam-Westpoort

Rol en bevoegdheden Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van Dura Vermeer als geheel. De Raad van Bestuur ontwikkelt de missie, visie en strategie en stelt deze vast. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het gevoerde beleid van de vennootschap. Dit beleid is gericht op de realisatie van de strategie inclusief de hieruit voortvloeiende financiële en niet-financiële (waaronder maatschappelijke) doelstellingen. Financiële continuïteit is een randvoorwaarde om onze strategie te realiseren en ook op de lange termijn waarde te kunnen blijven creëren voor onze stakeholders en voor de maatschappij als geheel. De strategie wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld en iedere drie jaar opnieuw geformuleerd. Bij de uitwerking van de strategische ambities wordt rekening gehouden met de risicobereidheid en het risicomangement van de organisatie enerzijds en de maatschappelijke context anderzijds. De statutaire directies van de divisies zijn verantwoordelijk voor de vertaling van de groepsstrategie en het groepsbeleid, en de uitvoering daarvan door de betrokken werkmaatschappijen binnen hun divisies.

De Raad van Bestuur is voorts verantwoordelijk voor onder andere de begroting, de besluitvorming omtrent deelname aan omvangrijke projecten, investeringen in grondposities en acquisities. Daarnaast draagt de Raad van Bestuur zorg voor de contacten met aandeelhouders, commissarissen, maatschappelijke organisaties, klanten en overige stakeholders.

Rol en bevoegdheden Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Dura Vermeer en de met haar verbonden vennootschappen en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. Hierbij richt de Raad van Commissarissen zich op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van Dura Vermeer en de integriteit en kwaliteit van de verslaggeving. De Raad van Commissarissen weegt daarbij ook de voor Dura Vermeer relevante maatschappelijke aspecten. In de statuten van Dura Vermeer zijn regels opgenomen voor de wijze van benoeming, bevoegdheden en besluitvorming. Het toezicht van de Raad van Commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op:

- de wijze waarop het bestuur de strategie vormgeeft en uitvoert, gericht op continuïteit en waardecreatie voor de lange termijn;
- de (tussentijdse) realisatie van doelstellingen;
- de risico's verbonden aan (nieuwe) ondernemingsactiviteiten en investeringen;
- de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- het proces van financiële verslaggeving;
- naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met aandeelhouders;
- de wijze waarop de belangen van verschillende belanghebbenden worden meegenomen en afgewogen;
- de activiteiten van de Raad van Bestuur ter zake de cultuur binnen de onderneming;
- de werking van de meldingsprocedure inzake misstanden en onregelmatigheden;
- de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

SAMENSTELLING BESTUUR EN TOEZICHT

Diversiteit

Dura Vermeer streeft naar een complementaire samenstelling van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen met een voldoende mate van diversiteit. Diversiteit heeft daarbij betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen definieert een evenredige verdeling als volgt: ten minste een derde van de zetels in raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven moet bestaan uit mannen en ten minste een derde deel uit vrouwen, en grote naamloze en besloten vennootschappen zijn verplicht om passende en ambitieuze streefcijfers op te stellen. Dura Vermeer heeft het beleid om bij de benoeming van leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen specifiek ook vrouwelijke kandidaten te zoeken, waarbij de uiteindelijke selectie plaatsvindt op de onderlinge toegevoegde waarde van personen ten opzichte van elkaar. Sinds 2016 is de samenstelling van de Raad van Bestuur niet gewijzigd, waardoor het streefpercentage tot heden niet is gerealiseerd. Voor de Raad van Commissarissen is de per 1 januari 2022 vrijgekomen positie ingevuld door een vrouwelijke kandidaat, waardoor vanaf dat moment 40% van de zetels in de Raad van Commissarissen wordt vertegenwoordigd door vrouwen.

Bezoldiging

Statutair is vastgelegd dat het beleid op het gebied van bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voorstel van de Raad van Commissarissen. De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vast jaarsalaris en een variabele beloning die afhankelijk is van enerzijds het resultaat van de onderneming in haar geheel en anderzijds het behalen van de individueel vastgestelde doelen. De beloning van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming en wordt voorafgaand aan het boekjaar vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Belangenverstrengeling

In de statuten is opgenomen dat indien een lid van de Raad van Bestuur een persoonlijk tegenstrijdig belang heeft met de vennootschap, hij niet deelneemt aan de beraadslaging en besluitvorming ter zake binnen de Raad van Bestuur. Tevens is in de statuten opgenomen dat als een commissaris een persoonlijk tegenstrijdig belang heeft met de vennootschap, hij of zij niet deelneemt aan de beraadslaging en besluitvorming ter zake binnen de Raad van Commissarissen.

Raad van Commissarissen

B. Vree, Voorzitter
 ing. D. van Well, Vicevoorzitter
 I.G.C. Faber MBA
 ir. M.E. van Lier Lels
 drs. P.S. Overmars

Raad van Bestuur

drs. J. Dura MRE, Voorzitter
 L.H. Barg RA, CFO
 ir. R.P.C. Dielwart
 ir. T. Winter

Directie Divisie Bouw en Vastgoed

ir. R.P.C. Dielwart, Voorzitter
 M.A. ter Hark RA
 M. A. Mentink MsC MRE MRICS (per 1 februari 2023)
 ing. R.B. Steijn
 N. van Rens

Directie Divisie Infra

ir. T. Winter, Voorzitter
 mr. drs. R.B. Kalma RC

Directie Divisie Techniek

ing. W.J.A. Blom

Concernstafdirectie

drs. J. den Heijer, ICT
 G.B. Metselaar, Corporate Communicatie
 H. Vervloet MBA, Human Resources
 mr. T. Wilmink, Juridische Zaken
 drs. H.G. Wisman RA, Finance, Risk & Control

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

We hebben de jaarrekening en het jaarverslag over het boekjaar 2022, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de directeur Financiën, met de externe accountant besproken. De jaarrekening is door de externe accountant, KPMG Accountants NV, gecontroleerd en op 6 maart 2023 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze controleverklaring is opgenomen op [pagina 135](#) van dit verslag. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2022 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur.

Vergaderfrequentie

In 2022 hebben overeenkomstig het vooraf vastgestelde rooster zes 'reguliere' vergaderingen van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur plaatsgevonden. Minimaal één keer per jaar wordt vergaderd op een projectlocatie. De vergadering in juni vond plaats op de Floriade in Almere. Voorafgaand aan deze vergadering werd een rondleiding verzorgd. Naast dit project hebben wij gedurende het jaar in verschillende formaties projecten bezocht, waaronder het project A16 in Rotterdam.

Afhankelijk van specifieke taakgebieden van commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de Raad van Bestuur. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen, die naast de formele vergaderingen ook regelmatig tussentijds overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur en de CFO hebben gevoerd over zowel strategische als operationele zaken. Daarnaast is er overleg geweest door een delegatie van de Raad van Commissarissen met de Ondernemingsraad en de HR-directie.

Onderwerpen in 2022

In 2022 heeft de impact van de stikstofproblematiek op de sector in het algemeen en op Dura Vermeer in het bijzonder op de agenda van iedere vergadering gestaan. Hetzelfde gold logischerwijs voor de impact van de oorlog in Oekraïne op de energieprijzen, de inflatie, de rente en daarmee op de neergaande economie. Zowel de gevolgen voor de bedrijfsopbrengsten en het resultaat als de ontwikkeling van de werkvoorraad voor 2023 en de jaren erna kwamen hierbij uitgebreid aan bod. Voorts kwam tijdens de vergaderingen met de Raad van Bestuur de operationele en financiële beheersing van de bedrijfsactiviteiten aan de orde, evenals de inschrijvingen op en het verloop van omvangrijke en/of complexe projecten en eigen ontwikkelprojecten. Ook is uitgebreid gesproken

over veilig werken in het algemeen en het veiligheidsprogramma van Dura Vermeer in het bijzonder, over cultuur, diversiteit, de beschikbaarheid van personeel en de invulling van de senior managementposities. Tot slot heeft overleg plaatsgevonden met de Raad van Bestuur over de geboekte voortgang op de strategische doelstellingen voor de periode 2022-2024, inclusief de vernieuwingsambities: duurzaamheid, digitalisering en innovatie.

Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en november 2022 zijn de financiële gang van zaken en vooruitzichten uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur aan de hand van managementrapportages. De focus in dit gesprek lag op de prijsstijging van materialen en energie, de ontwikkeling van de resultaten van de grotere projecten, het niveau van de algemene kosten en de resultaatprognose.

Besluitvorming

Naast de besluitvorming rondom het inschrijven op projecten, het doen van investeringen (grondaankopen) en acquisities hebben wij in 2022 goedkeuring gegeven aan het jaarverslag met betrekking tot 2021 en het daarin opgenomen dividendvoorstel met betrekking tot 2021. In september 2022 is uitgebreid gesproken over de strategische koers van Dura Vermeer aan de hand van de Strategienota voor de periode 2022-2024. In de vergadering van november kwam de begroting voor het boekjaar 2023 uitgebreid aan bod en is deze door de Raad van Commissarissen goedgekeurd.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. De Raad van Commissarissen was in 2022 zo samengesteld dat de benodigde deskundigheid, verschillende achtergronden en bestuurlijke competenties aanwezig waren om de taken naar behoren te vervullen.

Wij zijn de Raad van Bestuur, de directies en alle medewerkers erkentelijk voor hun inzet en bedanken hen voor hun bijdrage gedurende het verslagjaar.

Rotterdam, 6 maart 2023

B. Vree, Voorzitter
D. van Well, Vicevoorzitter
I.G.C. Faber
M.E. van Lier Lels
P.S. Overmars

JAARREKENING



GECONSOLIDEERDE BALANS

(Voor resultaatbestemming, bedragen x € 1.000)	Noot	31-12-2022	31-12-2021
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	22.093	9.118
Materiële vaste activa	2	90.966	90.049
Financiële vaste activa	3	56.412	48.347
		169.471	147.514
Viottende activa			
Vorraden	4	100.526	63.231
Onderhanden Projecten*	5	144.764	117.325
Vorderingen	6	217.594	178.518
Liquide middelen	7	233.403	287.087
		696.287	646.161
Totaal activa		865.758	793.675
PASSIVA			
Eigen vermogen		263.163	223.137
Minderheidsaandeel van derden		3.535	-
Eigen vermogen	8	266.698	223.137
Vorzieningen	9	41.536	43.104
Langlopende schulden	10	9.055	3.311
Kortlopende schulden*	11	548.469	524.123
Totaal passiva		865.758	793.675

De toelichtingen op [pagina 114 tot en met 125](#) maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

* Naar aanleiding van wijzigingen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving zijn de cijfers van 2021 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie [pagina 101](#).

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

(Bedragen x € 1.000)	Noot	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten*	14	1.818.300	1.610.700
Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere externe kosten		1.456.152	1.272.248
Lonen en salarissen	15	223.487	210.569
Sociale lasten en pensioenlasten	15	55.177	46.807
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	1, 2	14.343	14.959
Overige bedrijfsbaten en -lasten	16	-1.674	1.989
Totale bedrijfslasten		1.747.485	1.546.572
Bedrijfsresultaat		70.815	64.128
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	471	333
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	-2.645	-1.986
Resultaat voor belastingen		68.641	62.475
Belastingen	18	-18.169	-16.023
Resultaat deelnemingen	3	2.351	5.919
Resultaat na belastingen		52.823	52.371
Aandeel derden in resultaat		-2.597	-
Nettoresultaat		50.226	52.371
Totaalresultaat		50.226	52.371

* Naar aanleiding van wijzigingen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving zijn de cijfers van 2021 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie [pagina 101](#).

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

(Bedragen x € 1.000)	Noot	2022	2021
Bedrijfsresultaat		70.815	64.128
Aanpassingen voor:			
• Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen immateriële en materiële vaste activa	1, 2	13.653	14.959
• Mutaties in voorzieningen	9	-387	44.019
		13.266	58.978
Mutaties in werkkapitaal:			
• Vorderingen	6	-42.083	-410
• Voorraden	4	-36.357	-15.299
• Onderhanden projecten	5	-55.448	44.627
• Schulden	11	53.257	-47.194
		-80.631	-18.276
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		3.450	104.830
Ontvangen interest	17	183	363
Ontvangen dividend deelnemingen	3	2.237	2.946
Betaalde interest	17	-2.410	-1.952
Betaalde vennootschapsbelasting	18	-21.153	-17.215
		-21.143	-15.858
Kasstroom uit operationele activiteiten		-17.693	88.972
Investeringen in:			
• Immateriële vaste activa	1	-5.795	-4.874
• Materiële vaste activa	2	-15.374	-13.581
• Verwerving groepsmaatschappijen	3	-2.896	-2.079
• Verstrekte leningen	3	-7.790	-19.649
		-31.855	-40.183
Desinvesteringen in:			
• Materiële vaste activa	2	2.679	4.614
• Groepsmaatschappijen	3	659	47
• Aflossingen op langlopende vorderingen	3	3.212	1.155
		6.550	5.816
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-25.305	-34.367
Kasstroom vóór financiering		-42.998	54.605
Aflossingen op langlopende schulden	10	-486	-3.957
Betaald dividend	26	-10.200	-32.600
		-10.686	-36.557
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-10.686	-36.557
Saldo kasstroom		-53.684	18.048
Saldo geldmiddelen begin boekjaar	7	287.087	269.039
Saldo geldmiddelen eind boekjaar	7	233.403	287.087
Mutatie geldmiddelen		-53.684	18.048

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ALGEMEEN

Algemeen

Dura Vermeer Groep NV ('de onderneming') is een landelijk opererend bouw- en infraconcern werkzaam in de sectoren bouw, infra en techniek. De kernactiviteiten van de onderneming omvatten ontwikkeling, ontwerp en realisatie van bouw- en infrastructurele projecten, transformatie en renovatie.

De onderneming is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd te Rotterdam. Het hoofdkantoor is gevestigd op het adres Rotterdam Airportplein 21, 3045 AP te Rotterdam. De onderneming is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 24289036.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de onderneming als de geconsolideerde maatschappijen van de onderneming.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening van de onderneming maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de onderneming en is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek op basis van het continuïteitsprincipe. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de hierna weergegeven grondslagen.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat na belastingen van vennootschappen waarin wordt deelgenomen en het overige resultaat na belastingen.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

Toepassing nieuwe richtlijnen voor de jaarverslaggeving

De cijfers over 2021 zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken. Het betreft de volgende herrubriceringen:

- Vanaf 2022 wordt op basis van de wijzigingen in RJ 221 de post 'Onderhanden Projecten' als een separate post in de balans gepresenteerd. Daarbij worden onderhanden projecten met een debetstand afzonderlijk in de balans onder vlottende activa gepresenteerd tussen voorraden en vorderingen. Onderhanden projecten met een creditstand worden onder de kortlopende schulden gepresenteerd. Projecten met een debetstand en projecten met een creditstand worden derhalve niet langer gesaldeerd tot één post in de jaarrekening. De vlottende activa en de kortlopende schulden op 31-12-2021 zijn als gevolg hiervan € 117,3 miljoen hoger dan in de jaarrekening van 2021.

- Vanaf 2022 wordt op basis van de wijzigingen in RJ 270 de projectopbrengsten gepresenteerd als netto-omzet in de winst-en-verliesrekening. Projectopbrengsten van onderhanden projecten worden derhalve niet meer gepresenteerd als 'Wijziging in onderhanden projecten'.

Algemeen

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke

transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoord van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Indien de weergave van de economische realiteit leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit dan wordt dit feit vermeld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de projecten zijn overgedragen aan de koper.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Gebruik van oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De waardering van de onderhanden projecten is naar de mening van de directie van de onderneming het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen.

Grondslagen voor consolidatie

Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover door de onderneming overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten die zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

Voor een volledig overzicht van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden van Dura Vermeer Groep N.V. wordt verwezen naar de bij de Kamer van Koophandel gedeponeerde lijst.

Consolidatiemethode

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele

verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

GRONDSLAGEN VOOR DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handels-schulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening van de onderneming zijn deze categorieën financiële instrumenten opgenomen met uitzondering van aandelen en obligaties en afgeleide financiële instrumenten.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment waarop contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van deze activa en verplichtingen ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieve rentemethode en verminderd met de aflossingen en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot

de categorie verstrekte leningen en overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

De aflossingsverplichtingen van de langlopende schulden voor het komend jaar worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening, of geamortiseerde kostprijs of lagere marktaandeel, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en/ of achterstallige betalingen met betrekking tot rente of aflossingen, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan of waarschijnlijk tot een financiële reorganisatie zal overgaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect. Daarnaast worden subjectieve indicatoren samen met objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering overwogen. Voorbeelden hiervan zijn het wegvallen van actieve markten in het geval van financiële activa met een beursnotering, een verlaging van de kredietwaardigheid van de andere partij zijnde de rechtspersoon of schuldenaar van het uitgegeven instrument of een daling van de reële waarde van een financieel actief beneden de kostprijs of geamortiseerde kostprijs.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijke belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering.

Van afzonderlijk belangrijke vorderingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan een bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de onderneming historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de waardevermindering waar reeds rekening mee is gehouden.

De uitkomsten worden bijgesteld als de ondernemingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke waardeverminderingen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderverslies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Bijzondere waardeverminderversliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderverslies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke (geamortiseerde) kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Immateriële vaste activa

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

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening.

De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Goodwill

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen (inclusief direct aan de overname gerelateerde transactiekosten) en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Deze grondslag wordt toegepast op zowel geconsolideerde deelnemingen als niet geconsolideerde deelnemingen. Intern gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd.

De geactiveerde positieve goodwill wordt opgenomen onder de immateriële vaste activa en lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur.

Ontwikkelkosten

Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte projecten. De ontwikkeling van een immaterieel vast actief wordt commercieel haalbaar geacht als het technisch uitvoerbaar is om het actief te voltooien, de vennootschap de intentie heeft om het actief te voltooien en het vervolgens te gebruiken of te verkopen is (inclusief het beschikbaar zijn van adequate technische, financiële en andere middelen om dit te bewerkstelligen), de vennootschap het vermogen heeft om het actief te gebruiken of te verkopen, het actief waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren en de uitgaven gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs omvat voornamelijk de salariskosten van het betrokken personeel. De geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase (actief gereed voor ingebruikname) afgeschreven over de verwachte gebruiksduur. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode. De kosten voor onderzoek en de overige kosten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt.

Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve gevormd.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste activa niet dienstbaar aan het productieproces worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. De afschrijving start op het moment waarop een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De bedrijfsgebouwen en de locaties, die als 'niet dienstbaar aan productieproces' zijn gepresenteerd, worden afgeschreven op basis van de economische levensduur van 20 tot 30 jaar. Op bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven. De machines en installaties worden afgeschreven op basis van de economische levensduur van 8 tot 10 jaar van de betreffende activa. De andere vaste bedrijfsmiddelen worden afgeschreven op basis van een economische levensduur van 3 tot 10 jaar.

De onderneming past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen de laatste boekwaarde voor het moment van buitengebruikstelling of lagere opbrengstwaarde.

Financiële vaste activa

Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaats-

vinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de onderneming invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Bij deze waardering worden ook langlopende vorderingen op de deelnemingen meegenomen die feitelijk moeten worden gezien als onderdeel van de netto-investering. Dit betreft met name leningen waarvan de afwikkeling in de nabije toekomst niet is gepland en niet waarschijnlijk is.

Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de onderneming echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van de deelneming.

Deelnemingen zonder invloed van betekenis

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien de onderneming een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

Samenwerkingsverbanden

Deelnemingen waarin de onderneming de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures) worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. In geval van samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten waarbij iedere deelnemer zelf de uitsluitende zeggenschap over die activa houdt, verwerkt de onderneming de activa waar zij zeggenschap over heeft evenals de zelf aangegane verplichtingen, zelfgemaakte kosten en het aandeel in het resultaat op verkopen en/of dienstverlening door de joint venture. In geval van een samenwerking waarbij activiteiten gezamenlijk worden uitgevoerd en daarbij gebruikmakend van activa waarover de deelnemers gezamenlijk zeggenschap hebben,

verwerkt de onderneming de gemeenschappelijke activa, verplichtingen, kosten en opbrengsten proportioneel.

Bij inbreng in of verkoop van activa door de onderneming aan een joint venture, verantwoordt de onderneming dat deel van het resultaat in de winst-en-verliesrekening dat correspondeert met het relatieve belang van de andere deelnemers in de joint venture. Er wordt geen resultaat verantwoordt als de door de deelnemers ingebrachte niet-monetaire activa ongeveer aan elkaar gelijk zijn wat betreft aard, gebruik (in dezelfde bedrijfsactiviteit) en reële waarde. Eventuele niet verantwoorde resultaten worden in mindering gebracht op de nettovermogenswaarde van de joint venture. Eventuele verliezen op vlottende activa of bijzondere waardeverminderingen van vaste activa verantwoordt de onderneming daarentegen direct en volledig.

Bij verkoop van activa door de joint venture aan de onderneming verantwoordt de onderneming het aandeel in de winst of het verlies van de joint venture op die verkoop pas in de winst-en-verliesrekening als het betreffende actief is (door)verkocht aan een derde. Als echter sprake is van een verlies op vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa, neemt de onderneming zijn aandeel in dit verlies direct.

Overige financiële vaste activa

Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofdstuk financiële instrumenten.

Dividenden worden verantwoordt in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld.

Dividenden van deelnemingen die worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, worden verantwoordt als opbrengst uit deelnemingen (onder de financiële baten).

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële vaste activa en deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoordt voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restantverlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoordt bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of de kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoordt bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzondere waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of de kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoordt.

Een bijzonder waardeverminderingverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Voorraden

De voorraad gronden en de voorraden grond- en hulpstoffen, worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de meest betrouwbare schatting van het bedrag dat de voorraden maximaal zullen opbrengen, onder aftrek van nog te maken kosten. De voorraad gronden betreffen grondposities die zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie.

Grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen aanschafprijs op basis van de 'first-in, first-out' (FIFO)-methode of lagere opbrengstwaarde.

De voorraden gereed product worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, bestaande uit de aanschafkosten van gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die

rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. Aan de vervaardigingsprijs wordt geen rente toegerekend.

Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop van voorraden worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.

Onderhanden projecten

Een onderhanden project is een project dat is overeengekomen met een derde, voor de constructie van een actief of combinatie van activa waarbij de uitvoering zich gewoonlijk uitstrekt over meer dan één verslagperiode. Door de aard van de activiteiten van onderhanden projecten kan de datum waarop een project van start gaat en de datum waarop het project wordt voltooid vallen in verschillende verslagperiodes.

De opbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten worden verwerkt op basis van iedere afzonderlijke overeenkomst. In bepaalde gevallen worden deze echter verwerkt op de afzonderlijk te identificeren prestatieverplichtingen van een overeenkomst, teneinde de economische realiteit weer te geven (in het geval de toegezegde goederen of diensten in een overeenkomst afzonderlijke prestatieverplichtingen betreffen).

De projectopbrengsten worden als onderdeel van de netto-omzet in de winst-en-verliesrekening gepresenteerd.

De post onderhanden projecten bestaat uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, toegerekende winst, verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen. De post onderhanden projecten representeert een bedrag te vorderen van de opdrachtgever (indien actief), of een bedrag verschuldigd aan de opdrachtgever (indien verplichting) voor nog te verrichten werkzaamheden of een vooruit ontvangen bedrag. Indien het saldo van het onderhanden project een:

- debetstand vertoont, wordt het nettobedrag verwerkt als een actief;
- creditstand vertoont, wordt het nettobedrag verwerkt als een verplichting.

Het onderhanden project wordt afzonderlijk in de balans onder vlottende activa gepresenteerd tussen voorraden en vorderingen indien het een debetstand vertoont. Het onderhanden project wordt afzonderlijk in de balans onder de kortlopende schulden gepresenteerd indien het een creditstand vertoont.

In de waardering van onderhanden projecten worden de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals personeelskosten voor werknemers direct werkzaam aan het project, kosten van materialen, kosten van grond en terreinen en afschrijvingskosten van installaties en uitrusting die bij de uitvoering van het project worden gebruikt), de kosten die toerekenbaar zijn aan projectacti-

viteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend, begrepen. Rentekosten worden niet aan de onderhanden projecten toegerekend.

De toerekening van opbrengsten, kosten en winstneming op onderhanden projecten geschiedt naar rato van de verrichte prestaties bij de uitvoering van het werk ('percentage of completion'-methode). De mate waarin prestaties van een onderhanden project zijn verricht wordt bepaald aan de hand van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten dan wel op basis van de gefactuurde termijnen wanneer dat een goede weergave is van de voortgang van het onderhanden project. Verwerking vindt plaats zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project.

Het resultaat van een aanneemcontract kan betrouwbaar worden ingeschat als de totale projectopbrengsten, de vereiste projectkosten om het project af te maken en de mate waarin het onderhanden project is voltooid betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de aan het onderhanden project toe te rekenen projectkosten duidelijk te onderscheiden zijn en op betrouwbare wijze te bepalen zijn.

Het resultaat van een regiecontract kan betrouwbaar worden ingeschat als het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de aan het onderhanden project toe te rekenen projectkosten duidelijk te onderscheiden zijn en op betrouwbare wijze te bepalen zijn.

Indien het resultaat van onderhanden project niet betrouwbaar kan worden ingeschat, worden de projectopbrengsten slechts verwerkt in de winst-en-verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. De projectkosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Onder projectopbrengsten wordt verstaan de in het contract overeengekomen opbrengsten vermeerderd met eventuele opbrengsten op grond van meerwerk, claims en vergoedingen. De opbrengsten worden verwerkt op basis van de bepaalde transactieprijs, zijnde het bedrag waarop de onderneming verwacht recht te hebben in ruil voor de geleverde prestaties. In het geval van variabele vergoedingen maakt de onderneming een schatting van de omvang, zodanig dat de kans klein is dat de projectopbrengsten later teruggenomen moeten worden.

Uitgaven die verband houden met projectkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, worden als onderdeel van het onderhanden werk of overlopende

activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten. Verwerking van de projectkosten in de winst-en-verliesrekening vindt plaats als de prestaties in het project worden geleverd en zijn gerealiseerd.

Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het bedrag van het verlies wordt bepaald ongeacht of het project reeds is aangevangen, het stadium van realisatie van het project of het bedrag aan winst dat wordt verwacht op andere, niet gerelateerde projecten. De onderneming houdt hierbij rekening met alle prestatie-verplichtingen opgenomen in een overeenkomst en de totaal verwachte projectkosten en projectopbrengsten.

Projecten uit eigen ontwikkeling worden gewaardeerd tegen vervaardigingskosten inclusief een evenredig deel van de verwachte winst voor zover de betreffende projecten aan derden verkocht zijn, onder aftrek van voorzieningen voor te verwachten verliezen en ontwikkelingsrisico's.

Vorderingen

De grondslag voor de waardering van vorderingen is beschreven in het hoofdstuk Financiële instrumenten.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Kort- en langlopende schulden

De grondslagen voor de waardering van kort- en langlopende schulden zijn beschreven onder het hoofdstuk Financiële instrumenten.

Voorzieningen

Algemeen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de onderneming noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in

evenwicht zijn en dit voor de onderneming nadelige gevolgen heeft. Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

Voorziening garantieverplichtingen

De voorziening voor garantieverplichtingen houdt verband met de geschatte kosten voor zowel in rechte afdwingbare verplichtingen (geleverde producten of verrichte diensten voldoen niet aan de overeengekomen kwaliteiten) of feitelijke verplichtingen (bij wijze van service/coulance, voor zover algemeen bekend en gebruikelijk). Deze geschatte kosten zijn gebaseerd op historische garantiedata en het gemiddelde van alle mogelijke uitkomsten, vermenigvuldigd met de kans dat de uitkomst zich voor zal doen.

Voorziening latente belastingverplichting

De grondslag voor de voorziening inzake de latente belastingverplichting is beschreven onder het hoofdstuk Belastingen.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de geschatte uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea en andere bijkomende kosten. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen, leeftijden en de vertrekans van de medewerkers.

Voorziening verlieslatende contracten

Een voorziening wordt opgenomen voor een verlieslatend contract en wordt opgenomen voor het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de onderneming na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die ten minste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen. Onderdeel hiervan is een voorziening voor huurverliezen, die wordt gevormd voor huurverplichtingen van leegstaande gehuurde bedrijfspanden tot het einde van de huurovereenkomst.

Eigen vermogen

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Agio

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de onderneming.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de nettowaarde van de activa en verplichtingen van een geconsolideerde maatschappij, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de onderneming

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bedrijfsopbrengsten

De onderneming verwerkt opbrengsten per afzonderlijke prestatieverplichting. Een prestatieverplichting betreft een toezegging in een overeenkomst tot levering van:

- een te onderscheiden goed of dienst of een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst; of
- een reeks van te onderscheiden diensten die grotendeels hetzelfde zijn.
- Een toegezegd goed of toegezegde dienst is te onderscheiden als wordt voldaan aan de volgende criteria:
- de afnemer kan de voordelen van de goederen of diensten zelfstandig benutten, al dan niet gezamenlijk met middelen die de afnemer heeft of kan verkrijgen; en
- de toezegging om de goederen of diensten te leveren is te onderscheiden van de overige in de overeenkomst opgenomen toezeggingen.

Indien twee of meer in een overeenkomst opgenomen toezeggingen van de onderneming om goederen of diensten te leveren niet afzonderlijk te onderscheiden zijn, worden de toezeggingen gecombineerd tot een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst.

Ingeval er sprake is van meerdere prestatieverplichtingen in een overeenkomst, wordt de totale transactieprijs aan de prestatieverplichtingen toegerekend naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen. De onderneming baseert deze waarde op de zelfstandige verkoopprijs per prestatieverplichting. Als de zelfstandige verkoopprijs niet bekend is, maakt de onderneming gebruik van schattingen.

Diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening als netto-omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden / de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening / de tot dat moment gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

Onderhanden projecten

Zie de grondslagen onder het hoofdstuk Onderhanden projecten.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoedbeleggingen worden lineair in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de onderneming.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen, bonussen en op aandelen gebaseerde beloningen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de onderneming. Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

De meerderheid van de medewerkers heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij BPF Bouw. Deze pensioenregeling betreft een middelloonregeling en een beschikbare premieregeling.

In het geval van een tekort of indexatie van aanspraken en rechten bij het bovengenoemde bedrijfstakpensioenfonds bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen anders dan hogere toekomstige premies. De dekkingsgraad (marktwaaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB) van het fonds op 31 december 2022 was 122,0% (31 december 2021: 125,1%).

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding.

Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Operationele lease

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningssystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

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

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Voor belastbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingverplichting opgenomen tenzij de onderneming in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal aflopen.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden in de balans gesaldeerd gepresenteerd indien en voor zover de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om de over een verslagjaar te vorderen belasting te verrekenen met de over dat jaar verschuldigde belastingen en de belastinglatenties verband houdend met winstbelastingen die door dezelfde fiscale autoriteit worden geheven op dezelfde belastbare rechtspersoon of dezelfde fiscale eenheid.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de onderneming op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van haar activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Bij het berekenen van de vennootschapsbelasting wordt uitgegaan van het bedrijfseconomische resultaat, rekening houdend met belastingfaciliteiten en niet aftrekbare kosten.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De liquide middelen in het kasstroomoverzicht kunnen zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie worden omgezet in geldmiddelen.

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

De verkrijgingsprijs van een verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in een verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

1. Immateriële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	Goodwill	Overig immatueel actief	Totaal
Aanschafwaarde	11.733	-	11.733
Cumulatieve afschrijvingen	-2.615	-	-2.615
Boekwaarde 1 januari 2022	9.118	-	9.118
Mutaties in boekwaarde:			
Investerings	281	-	281
Nieuwe consolidaties (aanschafwaarde)	10.434	1.379	11.813
Nieuwe consolidaties (cum afschrijvingen)	-	-337	-337
Herwaarderingen	3.093	-	3.093
Afschrijvingen	-1.553	-322	-1.875
Totaal mutaties 2022	12.255	720	12.975
Aanschafwaarde	25.541	1.379	26.920
Cumulatieve afschrijvingen	-4.168	-659	-4.827
Boekwaarde 31 december 2022	21.373	720	22.093

De nieuwe consolidaties in 2022 hebben betrekking op: de uitbreiding van het aandelenbelang in BR Holding B.V. per 3 januari 2022 naar 70%, de acquisitie van 50% van de aandelen per 3 mei 2022 in Van Vuuren Electrotechniek B.V. en de acquisitie van 66,7% van de aandelen per 3 januari 2022 in A. de Reus. Alle drie de acquisities zijn verwerkt volgens de 'purchase-accounting'-methode. In het bedrag van nieuwe consolidaties is de aankoopverplichting van de resterende aandelen van BR Holding B.V. en A. de Reus tot 100% meegenomen van in totaal € 9,1 miljoen.

De goodwill wordt, gezien het langlopende karakter van de (onderhouds-) contracten van de entiteiten afgeschreven in een periode van 10 jaar.

2. Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet dienstbaar aan het productieproces	Totaal
Aanschafwaarde	43.865	68.243	61.293	34.353	207.754
Cumulatieve afschrijvingen	-18.103	-49.154	-44.065	-6.383	-117.705
Boekwaarde 1 januari 2022	25.762	19.089	17.228	27.970	90.049
Mutaties in boekwaarde:					
Investerings	-	6.690	5.907	33	12.630
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-3.421	-3.727	-	-7.148
Desinvesteringen (cum afschrijvingen)	-	2.581	1.888	-	4.469
Nieuwe consolidaties (aanschafwaarde)	259	1.478	6.833	-	8.570
Nieuwe consolidaties (cum afschrijvingen)	-159	-781	-4.886	-	-5.826
Terugneming van waardeverminderingen	-	-	-	331	331
Overboeking naar andere rubriek (aanschafwaarde)	-	-48	170	-	122
Overboeking naar andere rubriek (cum afschrijvingen)	25	5	-67	-	-37
Afschrijvingen	-867	-4.967	-6.120	-514	-12.468
Overige mutaties (cum afschrijvingen)	-14	11	-20	297	274
Totaal mutaties 2022	-756	1.548	-22	147	917
Aanschafwaarde	44.124	72.942	70.476	34.717	222.259
Cumulatieve afschrijvingen	-19.118	-52.305	-53.270	-6.600	-131.293
Boekwaarde 31 december 2022	25.006	20.637	17.206	28.117	90.966

De bedrijfsgebouwen en terreinen dienen voor een bedrag van € 22,8 miljoen (31 december 2021: € 25,6 miljoen) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen. De marktwaarden van de betreffende gebouwen en terreinen bedraagt € 31,0 miljoen. De marktwaarden zijn bepaald op grond van periodiek uitgevoerde taxaties door onafhankelijke taxateurs.

Er zijn toekomstige investeringsverplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 5,1 miljoen ten aanzien van machines, installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen.

De onder de 'Niet dienstbaar aan het productieproces' gepresenteerde materiële vaste activa betreffen twee locaties welke langdurig worden geëxploiteerd. Dura Vermeer heeft de intentie om de twee locaties in de toekomst in productie te nemen of te verkopen.

3. Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	Vorderingen		Latente	PPS-	Overige	Totaal
	Deel-nemingen	op deel-nemingen	belasting-vordering	vorderingen	vorderingen	
Boekwaarde 1 januari 2022	25.082	6.062	179	281	16.743	48.347
Aandeel in resultaten	2.351	-	-	-	-	2.351
Ontvangen dividenden	-2.237	-	-	-	-	-2.237
Investerings	3.740	-	-	-	-	3.740
Nieuwe consolidaties	-	-	382	-	-	382
Vervallen consolidaties	-659	-	-	-	-	-659
Aflossingen	-	-2.698	-	-281	-233	-3.212
Nieuwe leningen	-	4.515	-	-	2.864	7.379
Waardeverminderingen	-	-	-	-	-250	-250
Mutatie actieve belastinglatentie	-	-	132	-	-	132
Aangewende bedragen	-	-	-66	-	-	-66
Overboeking van/naar andere rubriek	-	-211	-	-	211	-
Overige mutaties	94	-	-	-	411	505
Boekwaarde 31 december 2022	28.371	7.668	627	-	19.746	56.412

De investeringen in deelnemingen is voor een belangrijk deel het gevolg van de verwerving van 20% van de aandelen in Sunnyway B.V., 6% van de aandelen in Boei B.V. en een kapitaalstorting in de Groene Boog Holding B.V.

De post latente belastingvordering betreft voor € 0,5 miljoen de tot waardering gebrachte beschikbare voorwaartse verliescompensatie van drie niet tot de fiscale eenheid behorende deelnemingen. Hiervan is € 0,2 miljoen kortlopend. De overige € 0,1 miljoen betreft het belastingeffect van de belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingen binnen de fiscale eenheid.

Ten aanzien van de overige vorderingen is in 2022 een rentedragende lening van € 2,4 miljoen verstrekt aan een ontwikkelcombinatie ten behoeve van de aankoop van grond. De totale vordering op deze ontwikkelcombinatie bedraagt op 31-12-2022 € 16,2 miljoen. Tegenover de lening is een eerste recht van hypotheek verstrekt.

Met inachtneming van de wettelijke voorschriften ligt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage bij de Kamer van Koophandel.

4. Voorraden

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Gronden	89.109	54.669
Grond- en hulpstoffen	9.604	7.681
Gerede producten	1.813	881
Totaal	100.526	63.231

De waarden van de grondposities zijn ultimo 2022 geanalyseerd op basis van de huidige verwachtingen ten aanzien van het ontwikkelpotentieel, de ontwikkeltermijnen en het prijspeil.

De cumulatieve duurzame waardevermindering op de grondposities bedraagt ultimo 2022 € 3,8 miljoen (ultimo 2021: € 4,8 miljoen).

De voorraden gereede producten zijn gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs. Aan de vervaardigingsprijs wordt geen rente en andere materiële opslagen toegerekend.

5. Onderhanden Projecten

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Gerealiseerde projectkosten inclusief toegerekende winst	1.830.779	1.714.189
Af: Termijnen van opdrachtgevers	-1.827.611	-1.777.294
Voorziening te verwachten verliezen	-74.548	-63.723
Totaal	-71.380	-126.828
Waarde van verricht werk < gefactureerde termijnen	-216.144	-244.153
Waarde van verricht werk > gefactureerde termijnen	144.764	117.325
Totaal	-71.380	-126.828
Werken in opdracht van derden inclusief PPS-opdrachten	-101.371	-140.112
Eigen ontwikkelprojecten	29.991	13.284
Totaal	-71.380	-126.828

De in het boekjaar in de winst-en-verliesrekening verwerkte opbrengsten uit onderhanden projecten bedragen € 1,8 miljard (2021: € 1,6 miljard). De toerekening van opbrengsten, kosten en winstneming op onderhanden projecten geschiedt naar rato van de verrichte prestaties bij de uitvoering van het project ('percentage of completion'-methode).

Het saldo van onderhanden projecten ultimo 2022 bestaat uit een positief saldo van € 144,8 miljoen (2021: € 117,3 miljoen) voor onderhanden projecten waarbij de projectkosten hoger zijn dan de gedeclareerde termijnen en uit een negatief saldo van € 216,1 miljoen (2021: € 244,2 miljoen) voor onderhanden projecten waarbij de projectkosten lager zijn dan de gedeclareerde termijnen.

6. Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Handelsdebiteuren	128.050	79.472
Vorderingen op niet geconsolideerde deelnemingen	909	210
Te vorderen vennootschapsbelasting	2.188	3.723
Te vorderen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	4.490	7.076
Nog te factureren inzake werken	45.487	36.411
Vorderingen op bouwcombinaties	20.138	19.333
Vooruitbetaalde kosten	3.468	10.477
Overige vorderingen en overlopende activa	12.865	21.816
Totaal	217.594	178.518

Er zijn geen vorderingen en overlopende activa opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

De voorziening voor mogelijk oninbare vorderingen bedraagt ultimo 2022 € 2,8 miljoen (ultimo 2021: € 1,3 miljoen).

7. Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Rekening Courant Banken	233.375	287.068
Kasmiddelen	28	19
Totaal	233.403	287.087

De liquide middelen staan ter vrije beschikking voor een bedrag van € 151,3 miljoen (2021: € 151,8 miljoen). De liquide middelen die niet ter vrije beschikking staan, betreft voor een bedrag van € 65,2 miljoen (2021: € 98,3 miljoen) liquide middelen bij combinatiewerken en € 16,9 miljoen (2021: € 37 miljoen) liquide middelen op G-rekeningen.

8. Eigen vermogen

Voor een toelichting op het eigen vermogen van de onderneming wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige balans.

9. Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)	Garantie- verplich- tingen	Jubileum voorziening	Latente belasting- verplich- tingen	Overige voorzieningen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2022	23.380	6.768	441	12.515	43.104
Dotatie	5.258	30	-	4.808	10.096
Onttrekkingen	-5.161	-261	-	-50	-5.472
Vrijval	-1.023	-1.842	-	-3.120	-5.985
Herrubricering naar financiële vaste activa	-	-	132	-50	82
Nieuwe consolidaties	-	-	59	7	66
Mutatie latente belastingverplichtingen	-	-	-565	-	-565
Overige mutaties	168	42	-	-	210
Boekwaarde 31 december 2022	22.622	4.737	67	14.110	41.536

Voorziening garantieverplichtingen

De voorziening inzake garantieverplichtingen heeft betrekking op mogelijke verplichtingen ter zake van opgeleverde werken. Van de garantievoorziening is € 5,1 miljoen kortlopend. De dotatie aan de voorziening is gerelateerd aan de omzet van de in het boekjaar opgeleverde werken. De kosten uit hoofde van garantieverplichtingen (onttrekking) komen ten laste van de voorziening. Periodiek vindt toetsing van de hoogte van de voorziening plaats aan de hand van de ingeschatte risico's.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband. Van de jubileumvoorziening is € 0,3 miljoen kortlopend. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijden. Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met een toekomstige salarisstijging van gemiddeld 2,8% (2021: 2,8%), een blijfkans van gemiddeld 91% (2021: 91%) en een disconteringsvoet van gemiddeld 3,7% (2021: 0,8%).

Overige voorzieningen

Binnen de overige voorzieningen van € 14,1 miljoen is de voorziening voor verlieslatende contracten van € 10,3 miljoen de grootste. Van de overige voorziening is € 1,4 miljoen kortlopend.

10. Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Non-recourse project financiering	-	3.311
Overige langlopende schulden	9.055	-
Totaal	9.055	3.311

(Bedragen x € 1.000)	Non-recourse project financiering	Overige langlopende schulden	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2022	3.761	-	3.761
Aflossingen	-486	-	-486
Overige mutaties	-	9.055	9.055
Boekwaarde 31 december 2022	3.275	9.055	12.330
Kortlopend per 31 december 2021	450	-	450
Langlopend per 31 december 2021	3.311	-	3.311
Totaal	3.761	-	3.761
Kortlopend per 31 december 2022	3.275	-	3.275
Langlopend per 31 december 2022	-	9.055	9.055
Totaal	3.275	9.055	12.330

De non-recourse projectfinanciering betreft het aandeel van Dura Vermeer Groep NV in de non-recourse financiering van een locatie welke onder de materiële vaste activa als 'niet dienstbaar aan het productieproces' is gepresenteerd. Op de locatie is een eerste recht van hypotheek verstrekt. De resterende looptijd van de lening is 1 jaar en is derhalve onder de kortlopende schulden gerubriceerd. De rente bestaat uit 1-maands EURIBOR met een opslag van 2,25%-punt.

De overige langlopende schulden betreft de aankoopverplichting van de resterende aandelen van BR Holding B.V. en A de Reus tot 100%.

Faciliteiten voor langlopende schulden

Ultimo 2022 beschikt Dura Vermeer Groep NV over een gesyndiceerde bankfaciliteit met een drietal banken. Deze faciliteit betreft een Rekening Courant Faciliteit van € 50 miljoen, een Residentieel Onroerend Goed Faciliteit van € 60 miljoen, een Commercieel Onroerend Goed Faciliteit van € 30 miljoen en een Garantiefaciliteit van € 200 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot 8 november 2027 met een optie voor verlenging met tweemaal één jaar. Op de Rekening Courant Faciliteit, Residentieel Onroerend Goed Faciliteit en de Commercieel Onroerend Goed Faciliteit is ultimo 2022 niet getrokken. Ten aanzien van de Garantiefaciliteit is door de banken ultimo 2022 voor een bedrag van € 70,8 miljoen (ultimo 2021: € 75,5 miljoen) aan garanties afgegeven.

Aan het banksyndicaat zijn zekerheden verstrekt in de vorm van banktegoeden en handelsvorderingen. Daarnaast is een eerste en tweede hypotheek verstrekt op gebouwen voor een bedrag van € 31,0 miljoen.

Voor de bankfaciliteiten gelden ratio's ten aanzien van solvabiliteit, leverage en interest coverage. Net als ultimo 2021 voldoen alle ratio's ultimo 2022 ruim aan de normwaarden zoals opgenomen in de financieringscontracten.

Naast de banken hebben drie borgmaatschappijen voor een totaalbedrag van € 175 miljoen aan garantiefaciliteiten verstrekt (2021: € 160 miljoen). Ultimo 2021 is door de borgmaatschappijen voor een bedrag van € 109,0 miljoen aan garanties afgegeven (2021: € 68,1 miljoen).

11. Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Schuld aan kredietinstelling	340	376
Kortlopend deel langlopende schulden (10)	3.275	450
Onderhanden projecten (5)*	216.144	244.153
Vooruitgefactureerde bedragen	22.065	9.029
Schulden aan leveranciers	132.901	93.943
Schulden aan deelnemingen	2.490	1.205
Schulden aan bouwcombinaties	3.126	3.245
Nog te ontvangen facturen	80.262	81.511
Te betalen vennootschapsbelasting	1.833	5.530
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	44.356	39.947
Personeelgerelateerde schulden	28.673	25.766
Overige schulden en overlopende passiva	13.004	18.968
Totaal	548.469	524.123

* Vanaf boekjaar 2022 wordt het debet saldo en credit saldo van Onderhanden Projecten afzonderlijk in de balans gepresenteerd. Naar aanleiding hiervan zijn de vergelijkende cijfers aangepast, de kortlopende schulden op 31-12-2021 zijn €117,3 miljoen hoger dan de jaarrekening van 2021.

Onder de kortlopende schulden zijn geen schulden opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

De overige belastingen en premies sociale verzekeringen bestaan voor € 41,4 miljoen uit te betalen BTW (2021: € 39,6 miljoen).

Voor een toelichting op de onderhanden projecten zie toelichting 5.

12. Financiële instrumenten

Algemeen

Dura Vermeer maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Om deze risico's te beheersen heeft Dura Vermeer een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken. Dura Vermeer maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals interest rate swaps, valutatermijncontracten of valutaopties en handelt niet in deze afgeleide instrumenten. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de onderneming verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde of de boekwaarde van de desbetreffende instrumenten.

Kredietrisico

Dura Vermeer loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de onderneming loopt bedraagt nominaal € 487,8 miljoen (2021: € 499,0 miljoen) en is als volgt samengesteld:

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Financiële bezittingen		
Langlopende verstrekte leningen	27.414	22.805
Langlopende vorderingen	-	281
Vorderingen	220.406	179.834
Liquide middelen	233.403	287.087
Huurvorderingen	6.592	9.013
Totaal	487.815	499.020

Het kredietrisico is verspreid over circa 1.250 afnemers. Derhalve wordt de blootstelling aan kredietrisico van de onderneming hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers en niet door de concentratie op een beperkt aantal afnemers.

Als onderdeel van het door de directie geformuleerde kredietbeleid wordt iedere nieuwe klant en periodiek bestaande klantrelaties afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat de betalings- en leveringsvoorwaarden van Dura Vermeer worden aangeboden. In die beoordeling worden, indien voorhanden, externe kredietbeoordelingen meegenomen en in sommige gevallen ook bankreferenties. Daarnaast worden mitigerende maatregelen genomen zoals vooruitbetalingen, bankgaranties of borgstellingen. Door deze maatregelen is het kredietrisico voor Dura Vermeer teruggebracht naar een aanvaardbaar niveau.

De liquide middelen van de onderneming zijn ondergebracht bij diverse vooraanstaande banken die onder toezicht staan van een centrale bank.

Renterisico en kasstroomrisico

Dura Vermeer loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Over de vastrentende leningen loopt de onderneming een zogenoemd reële waarde risico. De rentegevoeligheid van de variabel rentende leningen is gezien de omvang van de rentedragende vorderingen en schulden gering. Daarom heeft Dura Vermeer geen afgeleide rente-instrumenten afgesloten.

Liquiditeitsrisico

Dura Vermeer bewaakt de liquiditeitspositie door middel van wekelijkse liquiditeitsprognoses. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen het gestelde financieringsconvenant te blijven.

Op 31 december 2022 zijn de niet contant gemaakte contractuele financiële verplichtingen en rechten als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Financiële bezittingen				
Langlopende verstrekte leningen	314	465	26.635	27.414
Langlopende vorderingen	-	-	-	-
Kortlopende vorderingen	220.406	-	-	220.406
Liquide middelen	233.403	-	-	233.403
Huurvorderingen	2.896	3.696	-	6.592
Totaal	457.019	4.161	26.635	487.815
Financiële verplichtingen				
Langlopende schulden	3.275	9.055	-	12.330
Kortlopende schulden	545.194	-	-	545.194
Huurverplichtingen	8.508	21.680	16.284	46.472
Leaseverplichtingen	14.295	23.426	-	37.721
Totaal	571.272	54.161	16.284	641.717
Saldo	-114.253	-50.000	10.351	-153.902

Om fluctuaties tussen de betalingsverplichtingen en financiële bezittingen op te vangen, beschikt Dura Vermeer over een gecommiteerde rekening courant faciliteit van € 50 miljoen met een looptijd tot 8 november 2027.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder liquide middelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benaderen de boekwaarde daarvan.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van Dura Vermeer of waarde van de financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen van marktprijzen. Het betreft de verandering van de marktprijs van grond- en

hulpstoffen en uitbestede werk in de periode tussen het offertetraject en de uitvoeringsfase. Dit risico wordt door Dura Vermeer veelal gemitigeerd door: (1) een indexatieregeling in de overeenkomst bij grote langlopende projecten en/of, (2) het vroegtijdig vastleggen van prijzen en voorwaarden bij leveranciers en onderaannemers.

13. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Aansprakelijkheid en garanties

Door Dura Vermeer zijn ultimo 2022 ten behoeve van opdrachtgevers via kredietinstellingen en borgmaatschappijen garanties afgegeven tot een bedrag van € 179,8 miljoen (ultimo 2021: € 143,6 miljoen).

Dura Vermeer is hoofdelijk aansprakelijk voor alle verplichtingen van vennootschappen onder firma (project-combinaties) waarin Dura Vermeer participeert. De totale omvang van deze verplichtingen bedraagt, exclusief bankgaranties, ultimo 2022 € 212,2 miljoen (2021: € 243,8 miljoen). Het aandeel van Dura Vermeer bedraagt hierin € 92,0 miljoen (2021: € 112,1 miljoen) en is in de geconsolideerde balans verwerkt.

Meerjarige financiële vorderingen en verplichtingen

Door Dura Vermeer worden bedrijfsterreinen en -gebouwen gehuurd. De resterende looptijd van de huurverplichtingen varieert van 1 tot 12 jaar. Eén van de bedrijfsgebouwen is onderverhuurd. De resterende looptijd van de huurvordering is 2 jaar.

Daarnaast zijn door Dura Vermeer termijnen verschuldigd uit hoofde van operationele leasecontracten (auto's en rollend materieel). De gemiddelde looptijd van de leasecontracten is 4,5 jaar en de gemiddelde resterende looptijd 2,1 jaar. In het overzicht van de niet contant gemaakte betalingsverplichtingen (toelichting 12) is aangegeven wanneer deze verplichtingen ten laste van Dura Vermeer komen.

Ultimo 2022 heeft Dura Vermeer geen verplichtingen tot aankoop van gronden (2021: € 19,6 miljoen).

Fiscale eenheid

Het merendeel van de geconsolideerde deelnemingen maakt voor de heffing van de vennootschapsbelasting en omzetbelasting deel uit van de fiscale eenheid Dura Vermeer Groep N.V. en zijn uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor eventuele belastingschulden van de tot de fiscale eenheid behorende ondernemingen. Het volledig overzicht van de tot de fiscale eenheid behorende deelnemingen van Dura Vermeer Groep N.V. ligt ter inzage bij de Kamer van Koophandel.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

14. Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten worden geheel in Nederland gerealiseerd. De verdeling naar soort activiteiten is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	2022	2021
Woningbouw	699.681	725.422
Utiliteitsbouw	383.688	220.098
Infrastructuur	723.856	663.269
Techniek	15.061	-
Overige	-3.986	1.911
Totaal	1.818.300	1.610.700

15. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De samenstelling van de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	2022	2021
Lonen en salarissen	223.487	210.569
Sociale lasten	32.687	28.467
Pensioenlasten	22.490	18.340
Totaal	278.664	257.376

Gedurende het boekjaar 2022 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers 2.859 FTE (2021: 2.696 FTE). Al deze personen waren werkzaam in Nederland. Deze personeelsomvang is als volgt onder te verdelen naar verschillende personeelscategorieën:

	Gemiddelde 2022	Gemiddelde 2021
Bouwplaatsmedewerkers	622	611
Uitvoerende, technische en administratieve ondersteuning	2.237	2.085
Totaal	2.859	2.696

16. Overige bedrijfsbaten en -lasten

De overige bedrijfsbaten van € 1,7 miljoen bestaan voor € 1,5 miljoen uit de verkoop van vaste activa en voor € 0,2 miljoen uit de mutatie in de overige voorziening gerelateerd aan de structurele leegstand van (een deel van de) kantoorpanden.

17. Rentebaten en -lasten

De rentelasten van € 2,6 miljoen bestaan met name uit bereidstellingsprovisies en kosten gerelateerd aan de herfinanciering.

18. Belastingen

De belasting wordt berekend over het commerciële resultaat, rekening houdend met de mutatie in de voorziening voor latente belastingverplichtingen, met niet belastbare of aftrekbare bedragen en met andere fiscale faciliteiten. Het toepasselijke tarief bedraagt 25,8%.

De samenstelling van de belastinglast is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	2022	2021
Belastinglast fiscale eenheid	-14.611	-10.090
Belastinglast niet fiscale eenheid	-3.558	-5.933
Totaal	-18.169	-16.023

De volgende cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en het effectieve tarief kan worden gegeven:

(Bedragen x € 1.000)	2022		2021	
Resultaat voor belastingen	68.641		62.475	
Belastinglast op basis van toepasselijke belastingtarief in Nederland	-17.709	25,8%	-15.619	25,0%
Belastingeffect van niet aftrekbare kosten	-459	0,7%	-404	0,6%
Belastinglast	-18.169	26,5%	-16.023	25,6%

De belastinglast in de winst-en-verliesrekening over 2022 bedraagt € 18,2 miljoen, ofwel 26,5% van het resultaat vóór belastingen (2021: 25,6%).

19. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen Dura Vermeer en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de onderneming. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de onderneming en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

In de normale bedrijfsactiviteiten koopt en verkoopt Dura Vermeer goederen en diensten van en aan verschillende verbonden partijen waarin de onderneming een belang bezit. Deze transacties worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die van transacties met derden.

20. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

(Bedragen x € 1.000)	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG- netwerk	Totaal KPMG
	2022	2022	2022
Onderzoek van de jaarrekening	815	-	815
Andere controleopdrachten	10	-	10
Advies diensten op fiscaal terrein	-	388	388
Andere niet-controle opdrachten	105	-	105
Totaal	930	388	1.318
	2021	2021	2021
Onderzoek van de jaarrekening	669	-	669
Andere controleopdrachten	-	-	-
Advies diensten op fiscaal terrein	-	242	242
Andere niet-controle opdrachten	125	-	125
Totaal	794	242	1.036

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

21. Gebeurtenissen na balansdatum

Dura Vermeer heeft op 1 januari 2023 75% van de aandelen en stemrechten van de technische dienstverlener Nexton B.V. overgenomen ter versterking van de Divisie Techniek. Nexton bestaat uit een groep van zelfstandige bedrijven met een omzet van ongeveer € 50 miljoen, een balanstotaal van € 15 miljoen, een nettoresultaat van € 2,5 miljoen en circa 240 medewerkers. Nexton richt zich op advies, ontwerp, productontwikkeling, uitvoering en onderhoud van (gebouw gebonden) installaties. De verwerking van Nexton zal plaatsvinden volgende de 'purchase accounting'-methode. Op 1 januari 2025 zal Dura Vermeer de resterende 25% van de aandelen overnemen.

ENKELVOUDIGE BALANS

(Voor resultaatbestemming, bedragen x € 1.000)	Noot	31-12-2022	31-12-2021
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	22	3.563	5.458
Financiële vaste activa	23	231.161	216.007
		234.724	221.465
Viottende activa			
Vorderingen	24	89.702	69.576
Liquide middelen	25	39.083	86.519
		128.785	156.095
Totaal activa		363.509	377.560
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	26	1.923	1.923
Agio	26	32.178	32.178
Wettelijke reserve	26	40.911	37.191
Overige reserves	26	137.925	115.474
Onverdeeld resultaat	26	50.226	36.371
		263.163	223.137
Vorzieningen	27	3.249	4.838
Kortlopende schulden	28	97.097	149.585
Totaal Passiva		363.509	377.560

ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING

(Bedragen x € 1.000)	Noot	2022	2021
Enkelvoudig resultaat			
exclusief resultaat deelnemingen		-6.452	-8.802
Resultaat deelnemingen		56.678	61.173
Resultaat na belastingen		50.226	52.371

GRONDSLAGEN VOOR DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2022 van Dura Vermeer. De financiële gegevens van Dura Vermeer zijn in de geconsolideerde jaarrekening van Dura Vermeer verwerkt.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Financiële instrumenten

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van de juridische vorm.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Dura Vermeer in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Dura Vermeer en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Belastingen

De onderneming is het hoofd van de fiscale eenheid. De vennootschapsbelasting is opgenomen voor dat deel dat de onderneming als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met de toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid.

De verrekening binnen de fiscale eenheid tussen Dura Vermeer en haar dochtermaatschappijen vindt plaats via de rekening-courant verhoudingen.

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

22. Materiële vaste activa

	Andere vaste bedrijfs- middelen
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	
Aanschafwaarde	33.785
Cumulatieve afschrijvingen	-28.327
Boekwaarde 1 januari 2022	5.458
Mutaties in boekwaarde:	
Investerings	1.214
Afschrijvingen	-3.109
Totaal mutaties 2022	-1.895
Aanschafwaarde	34.999
Cumulatieve afschrijvingen	-31.436
Boekwaarde 31 december 2022	3.563

23. Financiële vaste activa

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Latente belasting- vorderingen	Totaal
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>				
Boekwaarde 1 januari 2022	216.007	-	-	216.007
Aandeel in resultaten	56.678	-	-	56.678
Ontvangen dividenden	-49.600	-	-	-49.600
Investerings	896	-	-	896
Desinvesteringen	-	-	-	-
Nieuwe consolidaties	-	-	-	-
Deconsolidaties	-	-	-	-
Nieuwe leningen	-	7.504	-	7.504
Mutatie actieve belastinglatentie	-	-	132	132
Overige mutaties	-456	-	-	-456
Boekwaarde 31 december 2022	223.525	7.504	132	231.161

Met inachtneming van de wettelijke voorschriften ligt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage bij de Kamer van Koophandel. In dit overzicht is tevens aangegeven voor welke vennootschappen een aansprakelijkheidsverklaring ex BW 2:403 is afgegeven.

24. Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Handelsdebiteuren	227	106
Vorderingen op groepsmaatschappijen	79.520	56.852
Te vorderen belastingen en premies sociale verzekeringen	3.859	1.098
Vooruitbetaalde kosten	2.705	2.071
Overige vorderingen en overlopende activa	3.391	9.449
Totaal	89.702	69.576

Er zijn geen vorderingen en overlopende activa opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

25. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan enkel uit banktegoeden en staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

26. Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)	Geplaatsd kapitaal	Agio	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2021	1.923	32.178	11.871	115.887	41.507	203.366
Resultaat 2021	-	-	-	-	52.371	52.371
Uitgekeerd dividend 2020	-	-	-	-	-16.600	-16.600
Interimdividend 2021	-	-	-	-	-16.000	-16.000
Bestemming resultaat 2020	-	-	-	24.907	-24.907	-
Toevoeging wettelijke reserve	-	-	25.320	-25.320	-	-
Totaal mutaties 2021	-	-	25.320	-413	-5.136	19.771
Boekwaarde 31 december 2021	1.923	32.178	37.191	115.474	36.371	223.137
Resultaat 2022	-	-	-	-	50.226	50.226
Uitgekeerd dividend 2021	-	-	-	-	-10.200	-10.200
Bestemming resultaat 2021	-	-	-	26.171	-26.171	-
Toevoeging wettelijke reserve	-	-	3.720	-3.720	-	-
Totaal mutaties 2022	-	-	3.720	22.451	13.855	40.026
Boekwaarde 31 december 2022	1.923	32.178	40.911	137.925	50.226	263.163

Geplaatsd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9,0 miljoen (2021: € 9,0 miljoen), verdeeld in 1,8 miljoen gewone aandelen van € 5 per stuk. Hiervan zijn 384.517 aandelen geplaatst. Het aantal door de vennootschap ingekochte aandelen bedraagt ultimo 2022 64.599.

Agio

De agioreserve omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen. Het volledige bedrag van de agioreserve wordt fiscaal erkend als gestort kapitaal.

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve betreft de wettelijke reserve deelnemingen en heeft betrekking op deelnemingen die volgens de nettovermogenswaarde zijn gewaardeerd. De reserve betreft de ingehouden winsten van deelnemingen, waarvan de onderneming niet zonder medewerking van derden de uitkering kan bewerkstelligen. De wettelijke reserve wordt op

individuele basis bepaald. De mutatie in het verslagjaar bedraagt € 3,7 miljoen welke ten gunste is gekomen van de overige reserves.

Onverdeeld resultaat

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2021

De jaarrekening 2021 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 15 maart 2022. De Algemene vergadering heeft bestemming van het resultaat over het boekjaar 2021 vastgesteld conform het voorstel van het bestuur. Van het onverdeelde resultaat van € 36,4 miljoen is € 10,2 miljoen uitgekeerd als slotdividend. Het resterende deel van € 26,2 miljoen is toegevoegd aan de overige reserves.

Voorstel tot resultaatbestemming 2022

Het bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, aan de Algemene Vergadering voor het resultaat van belastingen over 2022 van € 50,2 miljoen als volgt te bestemmen: een bedrag van € 20,0 miljoen uit te keren als dividend en het resterende bedrag van € 30,2 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

27. Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)	Latente belastingverplichtingen	Jubileum voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2022	433	209	4.196	4.838
Onttrekkingen	-	-38	-	-38
Vrijval	-	-31	-1.087	-1.118
Mutatie latente belastingverplichtingen	-433	-	-	-433
Boekwaarde 31 december 2022	-	140	3.109	3.249

De voorzieningen zijn grotendeels langlopend.

Voor een toelichting op de voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

28. Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Schulden aan leveranciers	711	3.830
Schulden aan groepsmaatschappijen	72.465	123.165
Nog te ontvangen facturen	4.018	-
Te betalen vennootschapsbelasting	1.676	3.089
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	2.272	-
Personeelgerelateerde schulden	14.793	11.109
Overige schulden en overlopende passiva	1.161	8.392
Totaal	97.097	149.585

Er zijn geen kortlopende schulden opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

29. Bezoldiging bestuurder en commissarissen

In de lonen, salarissen en sociale lasten zijn bezoldigingen van bestuurders begrepen voor een bedrag van € 7,6 miljoen (2021: € 7,6 miljoen).

De bezoldiging van commissarissen bedroeg in het verslagjaar € 259.000 (2021: € 259.000).

30. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Behalve de niet in de balans opgenomen verplichtingen, toegelicht bij de geconsolideerde balans, heeft de vennootschap zich voor het merendeel van haar dochtermaatschappijen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor alle uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden. Hiervoor wordt verwezen naar het bij de Kamer van Koophandel gedeponeerde overzicht.

31. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 7 in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

Rotterdam, 6 maart 2023

Raad van Bestuur

J. Dura, voorzitter
L.H. Barg, CFO
R.P.C. Dielwart
T. Winter

Raad van Commissarissen

B. Vree, Voorzitter
D. van Well, Vicevoorzitter
I.G.C. Faber
M.E. van Lier Lels
P.S. Overmars



OVERIGE
GEGEVENS

WINSTBESTEMMING

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

Volgens artikel 42 lid 1 van de statuten van de vennootschap staat de winst ter vrije beschikking van de algemene vergadering.

CONTROLEVERKLARING

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering van Dura Vermeer Groep N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Dura Vermeer Groep N.V. (of hierna 'de vennootschap') te Rotterdam (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de betreffende jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Dura Vermeer Groep N.V. per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 Dura Vermeer Groep N.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 hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van fraude en niet naleven wet- en regelgeving en continuïteit moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 'Governance' van het jaarverslag beschrijft het bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de vennootschap en de bedrijfsomgeving, en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, de richtlijnen en de procedures van de vennootschap om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het bestuur, degenen belast met governance en bij andere relevante afdelingen, zoals Juridische Zaken en notulen van bestuursvergaderingen en commissarisvergaderingen gelezen. Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op de vennootschap van toepassing is en hebben de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening:

- wetgeving omtrent aanbestedingen (in verband met de aard van de onderneming als projectorganisatie)

Wij hebben, samen met onze forensische specialisten, de risicofactoren voor fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een standaard verondersteld inherent risico)

Risico:

Het management is in een unieke positie om fraude te plegen in de financiële administratie en de financiële verslaggeving door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, waaronder de procedures met betrekking tot (handmatige) journaalposten.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan omzetverantwoording. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd waaronder het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd, waaronder het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen door middel van enkele aanvullende voortgezette controles.

Omzetverantwoording bij onderhanden projecten (een standaard verondersteld inherent risico)

Risico:

In een projectorganisatie als Dura Vermeer is het maken van inschattingen op de voortgang en resultaten van onderhanden projecten standaard onderdeel van de omzet- en resultaatverantwoording. Wij onderkennen het risico dat het resultaat op onderhanden projecten onjuist wordt ingeschat. De mate waarin het risico op een materieel onjuiste resultaatsinschatting aanwezig is, is afhankelijk de grootte en complexiteit van projecten. In de jaarrekening heeft dit risico betrekking op de volledigheid van onderhanden projecten in de balans en de volledigheid van omzet en resultaatname in de winst- en verliesrekening.

Controleaanpak:

Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen. Voor alle projecten controleren wij de gemaakte kosten, gefactureerde termijnen, debiteuren en opbrengst opgeleverde projecten door middel van totaalverbanden en statistische steekproeven.

Voor de waardering en resultaatname van de onderhanden projecten hanteren wij een risico-gerichte aanpak waarbij projecten op basis van omvang en risicoprofiel worden geselecteerd voor verdere detailwerkzaamheden. Daarnaast hebben wij middels data-analyses projecten geselecteerd op grond van kwantitatieve en kwalitatieve kenmerken. Voor de geselecteerde onderhanden projecten hebben wij, met in achtneming van de reden van selectie, enkele van de volgende werkzaamheden verricht:

- Besprekingen met projectdirectie, projectmanagers en -controllers over de schattingselementen in de projecten;

- Beoordelen en aansluiten met onderliggende documentatie, zoals contracten, overeengekomen meerwerk, berekeningen, offertes om de gemaakte aannames in de bepaling van het prognose resultaat te toetsen;
- Analyseren van het verantwoorde prognose eindresultaat individueel en over meerdere projecten heen om evenwichtigheid en consistentie van waarderingen vast te stellen en tendensen te identificeren.
- Retrospectieve analyse van in het voorgaande jaar ingeschatte projectresultaten.
- Data analyse op de projectadministraties als sluitstuk van onze risico-gerichte aanpak.
- Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het bestuur en aan de raad van commissarissen.
- Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van marktontwikkelingen, de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar en het kennisnemen van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde cashflows voor het nieuwe boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's
- inspectie van de (vernieuwde) financieringsovereenkomst op voorwaarden die tot continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening 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.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de raad van 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 de raad van bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede 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 de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controle-

werkzaamheden 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 bevatten 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 de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
 - het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht 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 de vennootschap 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 ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

Wij communiceren met de met governance belaste personen 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.

Rotterdam, 6 maart 2023
KPMG Accountants N.V.

J. van Delden RA



OVERIGE INFORMATIE

OVER DIT VERSLAG

SCOPE EN PERIODE

In dit verslag rapporteren wij geïntegreerd over de financiële en MVO-prestaties van Dura Vermeer Groep NV voor het verslagjaar beginnend op 1 januari 2022 en eindigend op 31 december 2022. De scope van de niet-financiële informatie is vrijwel geheel gelijk aan de scope van de financiële verslaglegging. Voor de MVO KPI's geldt dat ASSET Rail en de nieuw geacquireerde deelnemingen A. de Reus Aannemersbedrijf, Van Vuuren Elektrotechniek en BRControls hierin niet zijn meegenomen

SELECTIE VAN MATERIËLE THEMA'S

Om te bepalen welke informatie op te nemen in dit verslag zijn we gestart met het selecteren van de onderwerpen. Hierbij hebben we bekeken op welke duurzaamheidsonderwerpen we als Dura Vermeer invloed hebben en ook welke onderwerpen mogelijk invloed hebben, op korte of langere termijn, op onze financiële positie. De identificatie van (nieuwe) materiële thema's heeft plaatsgevonden op basis van een media-analyse, een peer analyse, analyse van sectorspecifieke standaarden en bestaande informatie over, voor stakeholders, relevante thema's. Bij het valideren van deze thema's en het bepalen van de impact van deze thema's is een vertegenwoordiging van (divisie-) directeuren betrokken geweest. Voorts hebben de CFO en de directeur Finance, Risk en Compliance een belangrijke rol gespeeld in dit proces.

Over de volgende onderwerpen rapporteren wij in dit verslag:

MATERIEEL THEMA	LOCATIE IN JAARVERSLAG
Veilig en gezond bouwen	Beleid en resultaten / Mens en organisatie / Veilig en gezond bouwen
Goed werkgeverschap	Beleid en resultaten / Mens en organisatie / Goed werkgeverschap
Circulair bouwen	Beleid en resultaten / Vernieuwingsambitie Duurzaamheid / Circulair bouwen
Emissies	Beleid en resultaten / Vernieuwingsambitie Duurzaamheid / Uitstoot naar 0
Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen	Beleid en resultaten / Vernieuwingsambitie Duurzaamheid / Groener en Gezonder?
Klanttevredenheid	Beleid en resultaten / Klant, markt en maatschappij / Klanttevredenheid
Digitalisering (inclusief industrieel ontwerpen)	Beleid en resultaten / Vernieuwingsambitie Digitalisering
Innovatie	Beleid en resultaten / Vernieuwingsambitie Innovatie
Operational excellence	Beleid en resultaten / Financieel resultaat / Operational excellence
Gezondheid en welzijn gebruikers	Beleid en resultaten / Klant, markt en maatschappij / Gezondheid en welzijn gebruikers
Operational excellence	Beleid en resultaten / Financieel resultaat / Operational excellence
Datasecurity	Governance / Gedrag en integriteit / Dataprivacy + Informatiebeveiliging
Betaalbare woningen	Beleid en resultaten / Klant, markt en maatschappij / Betaalbaar wonen
Strategisch omgevingsmanagement	Beleid en resultaten / Klant, markt en maatschappij / Omgevingsmanagement
Partnerships/ketensamenwerking	Beleid en resultaten - alle hoofdstukken

VERSLAGGEVINGSGRONDSLAGEN

De GRI Standaard is wereldwijd de meest gehanteerde standaard voor duurzaamheidsverslaggeving. Met dit verslag rapporteren wij met referentie aan de GRI 2021 standaard. Hierbij hebben wij zo veel mogelijk de GRI 'General Disclosures' opgenomen en het aantal GRI-disclosures op onze materiële thema's uitgebreid ten opzichte van vorig jaar. Onze GRI Content Index ([pagina 153](#) van dit verslag) geeft inzicht in wat we rapporteren en waar dit terug te vinden is in dit verslag. Voor het opstellen van ons waardecreatiemodel hebben we ons laten inspireren door het Integrated Reporting Framework van het IIRC. We hebben bekeken hoe onze materiële thema's samenhangen met de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. De SDG's waaraan we een actieve bijdrage leveren zijn opgenomen in ons waardecreatiemodel. Daarnaast geven we in de SDG-tabel ([pagina 149](#) van dit verslag) inzicht in de subtargets waar we de focus op leggen en hoe we hieraan bijdragen.

KWALITEITSBORGING

De MVO-KPI's zijn geaudit door LRQA. LRQA heeft op de MVO-KPI's een verificatie uitgevoerd met een beperkte mate van zekerheid. De scope van de verificatie betreft de KPI's zoals opgenomen in het 'Overzicht KPI's' in dit hoofdstuk. LRQA heeft op basis van deskundige oordeelsvorming geconstateerd dat er geen sprake is van materiële onjuistheden in deze informatie. De volledige verklaring van LRQA is beschikbaar op de website van [Dura Vermeer](#).

WIJZIGING SYSTEMATIEK

In dit jaarverslag zijn de veiligheidscijfers over 2021 aangepast in verband met een wijziging en verdere uniformering van de systematiek zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Met ingang van dit verslagjaar worden in beide indicatoren zowel de ongevallen met personeel van opdrachtnemers als de uren van personeel van opdrachtnemers door geen enkel bedrijfs onderdeel meer meegenomen. Deze wijziging is in lijn met de laatste VCA-richtlijnen.

	JAARVERSLAG 2021	HERFORMULERING 2021 IN JAARVERSLAG 2022
IF VCA	0,49	0,44
GEMIDDELD AANTAL VERZUIMDAGEN TEN GEVOLGE VAN IF-ONGEVAL	42,2	4,3

OVERZICHT KPI'S

Strategische prioriteit	KPI	2022	DOEL 2022	2021
MENS EN ORGANISATIE; VEILIG EN GEZOND WERKEN	Aantal dodelijke ongevallen*	0	0	0
	Incidenten met serieuze consequenties*	1	geen	3
	IF-VCA (eigen + inhuur)*	1,83	<1,0	0,44
	Gem. verzuimdagen IF-VCA ongevallen*	21,3	< 10	4,3
	Trede op de Safety Culture Lader van Divisie Bouw en Vastgoed en Divisie Infra	Trede 4	Behoud trede 4	Trede 4
MENS EN ORGANISATIE; GOED WERKGEVERSCHAP	Ziekteverzuim (% voortschrijdend 12 maanden)	4,2%	< 4,0%	3,5%
	Genderdiversiteit (# vrouwelijke UTA-medewerkers / # UTA-medewerkers)	23,4%	≥ 23,5%	22,3%
	Medewerkertevredenheid	8,0	≥ 8,0	7,9
	Training- en opleidingskosten (EUR / loonsom)	1,7%	> 1,0%	nvt
KLANT, MARKT EN MAATSCHAPPIJ	Net Promoter Score (Europees / BtB) Bouw en Vastgoed	96	>75	93
	Net Promoter Score (Europees / BtB) Infra	80	>75	88
DUURZAAMHEID	Het % elektrische voertuigen in ons totale wagenpark met gele kenteken.	26,7%	25,0%	19,3%
	Percentage circulair hergebruik projecten Divisie Infra	28%	>58%	62%
	MPG Woningbouw (eigen ontwikkeling) Divisie Bouw en Vastgoed	0,65	≤ 0,60	nvt
	Afvalreductie (kg/miljoen euro omzet)	23,4%	25,0%	3,7%
	DV CO ₂ -Prestatieladder Scope 1 (ton CO ₂ -emissie)	22.689	N/A	22.877
	DV CO ₂ -Prestatieladder Scope 2 (ton CO ₂ -emissie)	1.972	N/A	0

* Voor alle veiligheidsindicatoren betreft de scope zowel medewerkers in dienst van Dura Vermeer (voor bepaalde en onbepaalde tijd) als tijdelijke medewerkers, uitzendkrachten, gedetacheerden en zzp'ers die onder gezag van Dura Vermeer werken meegenomen. Medewerkers in dienst van of ingehuurd door opdrachtnemers van Dura Vermeer vallen buiten de scope van deze indicatoren.

DEFINITIES KPI'S

Aantal dodelijke ongevallen

Een plotselinge ongewilde gebeurtenis met eigen/ ingehuurd personeel gedurende werktijd op een (combinatie)project, kantoor of werf resulterend in een dodelijke afloop.

Incidenten met serieuze consequenties

Een incident met serieuze consequenties betreft een arbeidsongeval of bedrijfsongeval met blijvende letselschade en/of opname in het ziekenhuis tot gevolg.

IF-VCA (eigen + inhuur)

Aantal bedrijfsongevallen met eigen/ingehuurd personeel met verzuim van meer dan 1 dag per miljoen gewerkte uren de dag van het ongeval niet meegerekend.

Gemiddelde verzuimdagen IF-VCA ongevallen

Het gemiddeld aantal verzuimdagen voortkomende uit geregistreerde IF- VCA-incidenten met eigen/ingehuurd personeel.

Trede op de Safety Culture Ladder

De Safety Culture Ladder (voorheen bekend als de Veiligheidsladder) is een beoordelingsmethode om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen (cultuur & gedrag) in bedrijven te meten. Hierbij wordt de nadruk op de veiligheidscultuur gelegd.

Ziekteverzuim

Het percentage ziekteverzuim wordt berekend door het aantal verzuimdagen van personeel van Dura Vermeer met verwerking van aanwezigheids- en parttime-percentage te delen door het volledige aantal kalenderdagen binnen de geselecteerde maand. Afwezigheid als gevolg van zwangerschap of bevalling wordt niet als ziekteverzuim gerekend. In de berekening worden zowel de verzuimdagen van het personeel van Dura Vermeer met een vaste als met een tijdelijke arbeidsovereenkomst meegenomen.

Medewerkertevredenheid

Gewogen gemiddelde van de uitkomsten van de jaarlijkse medewerkertevredenheidsmeting met behulp van de webapplicatie van Schouten & Nelissen gebaseerd op de vraag naar een cijfer voor de eigen tevredenheid met de werksituatie bij Dura Vermeer. Al het personeel van Dura Vermeer met vaste en tijdelijke arbeidsovereenkomsten wordt gevraagd een cijfer te geven.

Genderdiversiteit

Het percentage vrouwen in een kantoorfunctie (UTA oftewel uitvoerend technisch-administratief) ten opzichte van het totale aantal medewerkers in een kantoorfunctie met vaste en tijdelijke arbeidsovereenkomsten, stand ultimo het boekjaar. Anders gezegd: bouwplaatsmedewerkers vallen buiten de scope van deze KPI.

Trainings- en opleidingskosten

Totale externe kosten die geboekt en gefactureerd zijn en besteed zijn aan externe opleidingen. Deze totale kosten worden berekend over de totale loonsom. Hieruit ontstaat het percentage opleidingsinvestering voor de bouwplaats- en UTA-medewerkers verlood door Dura Vermeer.

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid binnen Dura Vermeer wordt gemeten met de zogenoemde Net Promoter Score (NPS). Opdrachtgevers en klanten beantwoorden de vraag: hoe waarschijnlijk is het dat u op een schaal van 0 tot 10 Dura Vermeer zal aanbevelen bij relaties? Voor de NPS-meting wordt de EU-variant gebruikt. Dit betekent dat in de berekening van de score een 8, een 9 en een 10 worden gezien als Promoters en een 6 en een 7 als Neutrals (een 6 is een voldoende).

Percentage elektrische leasewagens

Het percentage elektrische leasewagens ultimo boekjaar, berekend als het aantal elektrische (lease)auto's binnen het rijdend wagenpark van Dura Vermeer (met een gele kentekenplaat) ten opzichte van het totaal rijdend lease-wagenpark (met een gele kentekenplaat).

Percentage circulair hergebruik infraprojecten

De mate van circulariteit van een project wordt bepaald aan de hand van onderstaande sub-KPI's:

- % secundair en biobased materialen in ontwerp;
- % hoogwaardig hergebruik vrijkomende materialen;
- % ontwerp van objecten losmaakbaar voor toekomstig hergebruik.

Voor alle uitvoeringsprojecten met een omzet groter dan 5 miljoen euro berekenen wij de circulariteit. Hierbij wordt het volledige aandeel van de projecthoeveelheden meegenomen in de berekening.

MPG Woningbouw

De MPG (MilieuPrestatie Gebouwen) geeft aan wat de milieubelasting is van de materialen die in een gebouw worden toegepast. Hoe lager de MPG, hoe duurzamer het materiaalgebruik. Wij berekenen de gemiddelde MPG van de woningbouwprojecten in eigen ontwikkeling.

Afvalreductie projecten

De reductie van het vrijkomend bouwafval (in tonnen) op de projecten van Dura Vermeer ten opzichte van het voorgaande boekjaar. Het volume vrijkomend bouwafval is gebaseerd op het totale volume door Renewi afgevoerd afval. Het vrijkomende bouwafval wordt hierbij afgezet tegen de omzet in miljoenen euro's.

Scope 1 (ton emissies)

Scope 1-emissies (directe emissies) zijn emissies die worden uitgestoten door installaties die in eigendom zijn van of gecontroleerd worden door Dura Vermeer, zoals emissies door eigen gasgebruik (in bijv. gasboilers, warmtekrachtinstallaties en ovens) en emissies door het eigen wagenpark.

Scope 2 (ton emissies)

Scope 2-emissies (indirecte emissies) zijn emissies die ontstaan door de opwekking van elektriciteit, warmte en koeling en stoom in installaties die niet tot Dura Vermeer behoren, doch die door Dura Vermeer worden gebruikt, zoals de emissies die vrijkomen bij het opwekken van elektriciteit in centrales.

VIJFJARENOVERZICHT KERNCIJFERS

(Bedragen x € 1 miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten en werkvoorraad					
Bedrijfsopbrengsten	1.818	1.611	1.437	1.504	1.337
Werkvoorraad *	3.445	2.835	2.527	2.686	2.205
Resultaat en vermogen					
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA)	85,2	79,1	63,8	56,7	42,6
Bedrijfsresultaat inclusief resultaat deelnemingen vóór afschrijvingen	88,0	85,0	68,4	59,3	44,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	70,8	64,1	51,0	45,0	33,1
Resultaat inclusief resultaat deelnemingen	73,2	70,0	55,6	47,7	35,1
Nettoresultaat	50,2	52,4	41,5	36,1	26,1
Afschrijvingen op vaste activa	14,3	15,0	12,8	11,7	9,5
Netto financieringspositie **	229,8	283,0	260,0	108,4	80,9
Eigen vermogen	266,7	223,1	203,4	177,9	149,9
Totaal vermogen	865,8	676,4	615,7	513,8	481,2
Ratio's					
Nettorendement ***	2,8%	3,3%	2,9%	2,4%	2,0%
Nettoresultaat als % van het gemiddeld eigen vermogen	20,5%	24,6%	21,8%	22,0%	18,7%
Current ratio	1,27	1,30	1,31	1,29	1,23
Solvabiliteit ****	30,8%	33,0%	33,0%	34,6%	31,2%
Personeelsbezetting					
Gemiddeld aantal werknemers uitgedrukt in FTE's	2.859	2.696	2.588	2.511	2.465

* De werkvoorraad is de som van (1) nog het nog niet uitgevoerde deel van de opdrachtwaarden van de projecten die op balansdatum in uitvoering waren, verhoogd met (2) die werken waarvan de doorgang met grote mate van zekerheid vaststaat.

** De netto financieringspositie is de som van liquide middelen minus rentedragende schulden.

*** Het nettorendement betreft het nettoresultaat als percentage van de bedrijfsopbrengsten.

**** De solvabiliteit is berekend door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen (= eigen vermogen, kort vreemd vermogen en lang vreemd vermogen), vermenigvuldigd met 100 procent.

OVERZICHT RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

STRATEGISCH				
RISICO	RISICOBEREIDHEID	KANS	IMPACT	BELANGRIJKSTE BEHEERSMAATREGELEN
Wijzigingen in economische- en marktomstandigheden.				<ul style="list-style-type: none"> Evenwichtige portfolio met spreiding van activiteiten over marktsectoren en opdrachtgevers. Monitoren van- en tijdig anticiperen op marktontwikkelingen. Ruimte in financieringsfaciliteiten behouden. Periodieke herziening lange termijn strategie.
Reputatie en imagoschade.				<ul style="list-style-type: none"> Crisismanagement (externe begeleiding inzake publieke opinie).
Onvoldoende aandacht voor- en inspelen op ontwikkelingen t.a.v. duurzaamheid.				<ul style="list-style-type: none"> Inzetten op het gebruik van schone, groene energie, waarin de ambitie het reduceren van uitstoot tot nul is. Er wordt gestreefd naar een manier van werken waarin materialen in de kringloop kunnen blijven en er geen waarde verloren gaat. Samenwerking met Nyenrode inzake de verduurzaming van de bouwsector. Introductie natuurladder om impact op leefomgeving meetbaar en stuurbaar te maken.
Suboptimale inzet van digitalisering.				<ul style="list-style-type: none"> Opstellen van een strategiedocument voor primaire business en stafafdelingen. Voldoende contact houden met marktleaders op ICT-gebied. Afstemming/beleid inzake vraag en aanbod van hard- en software.
Onvoldoende innovatief vermogen.				<ul style="list-style-type: none"> Het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve producten en concepten. Hiertoe is onder meer een aparte werkmaatschappij opgericht en wordt jaarlijks de innovatieprijs uitgereikt.
Schaarste aan personeel.				<ul style="list-style-type: none"> Lancering van nieuwe arbeidsmarktcampagne. Het "via via"-programma, waarbij medewerkers gevraagd worden mensen uit hun eigen netwerk te motiveren om bij ons te solliciteren. Begeleiden, trainen en ontwikkelen (o.a. via een management en talent-development programma) van medewerkers.
Schaarste aan materialen en diensten.				<ul style="list-style-type: none"> Gevolgen van prijsstijgingen vooraf contractueel vastleggen. Prijrisico incalculeren in offertes. Vroegtijdige betrokkenheid en contracteren van leveranciers, adviseurs en onderaannemers. Op kritische onderdelen/materialen tijdig voorraad aanleggen. Er is een inkoopplan.

OPERATIONEEL				
RISICO	RISICOBEREIDHEID	KANS	IMPACT	BELANGRIJKSTE BEHEERSMAATREGELEN
Onvoldoende beheersing van complexe projecten.				<p>PROJECTMANAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Investeren in een kwalitatief goede afdeling werkvoorbereiding. Hanteren van investeringsaanvragen die ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de divisiedirectie, RvB en/of RvC. Er worden alleen projecten aangenomen die binnen de risk-appetite van Dura Vermeer passen. Spreiden van risico's door aangaan van samenwerkingsverbanden. Maken van een inventarisatie van de aanwezige risico's en de maatregelen die genomen moeten worden om deze te beheersen. Verdere uitwerking van het project in inschrijvings- en werkbegrotingen aan de hand van detailcalculaties. Het samenstellen van een projectteam waarin alle noodzakelijke disciplines en deskundigheden vertegenwoordigd zijn. Kwaliteitssysteem en daarin opgenomen richtlijnen, werkinstructies, procedures en controlelijsten. Controle op de handhaving van procedures en instructies. ISO 9001 en VCA certificering. <p>CONTRACTMANAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Borging contract- en risicomangement in zowel de tender-, voorbereidings- als uitvoeringsfase. <p>GESCHILLEN EN PROCEDURES</p> <ul style="list-style-type: none"> Bij het aannemen van projecten wordt een inventarisatie van de aanwezige contractuele en juridische risico's gemaakt. Het afsluiten van verzekeringen, waaronder CAR verzekering.
Veiligheid is onvoldoende gewaarborgd.				<ul style="list-style-type: none"> Veiligheidsprogramma (inclusief sturing op IF-rate) met als doel het verhogen van het veiligheidsbesef bij alle in het bouwproces betrokken partijen. Op het gebied van arbeidsveiligheid voldoet Dura Vermeer minimaal aan weten regelgeving en de normcertificaten. Stimuleren en beoordelen veiligheidscultuur op projecten.
Oplopend risicoprofiel van grondposities.				<ul style="list-style-type: none"> Er worden alleen posities verworven met een korte tijdschikhorizon. Bestemming positie moet zeker zijn voordat deze wordt verworven. Aankoop van posities dient (afhankelijk van de omvang) door divisiedirectie, RvB en/of RvC te worden goedgekeurd. Monitoren van posities. Conservatieve waardering van grondposities.
Cybersecurity-incidenten als gevolg van: <ul style="list-style-type: none"> Phishing. Ransomware. Business e-mail compromise. 				<ul style="list-style-type: none"> Beleid en procedures (alle IT is centraal ondergebracht, ISO27001 certificering, informatiebeveiligingsbeleid, awareness campagne, security officer). Netwerkbeveiliging. End point beveiliging. Applicatiebeveiliging. Continuïteitsmaatregelen.

OPERATIONEEL				
RISICO	RISICOBEREIDHEID	KANS	IMPACT	BELANGRIJKSTE BEHEERSMAATREGELEN
Uitval van systemen waardoor Business Continuity in gevaar komt.				<ul style="list-style-type: none"> Het maken van back-ups van alle systemen. Back-ups worden fysiek gescheiden van het netwerk van Dura Vermeer opgeslagen. Back-up data center. Jaarlijkse test van het operationeel maken van de back-up locatie. In toenemende mate gebruik maken van Cloud applicaties. Er is een disaster recovery plan. Geografische redundantie van internetverbindingen, Wi-Fi, datalijnen en firewalls.
FINANCIIEEL				
RISICO	RISICOBEREIDHEID	KANS	IMPACT	BELANGRIJKSTE BEHEERSMAATREGELEN
Partners zijn onvoldoende kredietwaardig.				<ul style="list-style-type: none"> Het toepassen van standaardprocedures bij het selecteren van mede-uitvoerende en risicodragende partners. Zoveel mogelijk samenwerken met vaste partners. Indien noodzakelijk geacht worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en/of vooruitbetalingen. Monitoren van kredietwaardigheid.
Oprachtgevers zijn onvoldoende kredietwaardig.				<ul style="list-style-type: none"> Vooraf toetsen van kredietwaardigheid opdrachtgevers. Indien noodzakelijk geacht worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en/of vooruitbetalingen.
Te weinig liquiditeit beschikbaar.				<ul style="list-style-type: none"> Strakke sturing op de korten lange termijn liquiditeitsprognoses. Investeringsaanvragen worden beoordeeld op liquiditeitsbehoefte. Opstellen van "what-if" scenario's.
Te lage solvabiliteit.				<ul style="list-style-type: none"> Investeringsaanvragen worden beoordeeld op kapitaalbeslag. Projecten met een anders dan gebruikelijke financieringsbehoefte worden ter goedkeuring voorgelegd aan de RvB. Opstellen van "what-if" scenario's. Rendementseisen van organisatie als geheel. Dividendbeleid.
Te weinig bankgaranties beschikbaar.				<ul style="list-style-type: none"> Er is een garantiebeleid waar alle garantie-aanvragen aan worden getoetst. Er kan beschikt worden over meerdere bankgarantiefaciliteiten. Strakke monitoring van de headroom op de garantiefaciliteiten. Garantieverschaffers informeren over de financiële positie.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

COMPLIANCE/INTEGRITEIT				
RISICO	RISICOBEREIDHEID	KANS	IMPACT	BELANGRIJKSTE BEHEERSMAATREGELEN
Niet voldoen aan interne gedragsregels of wet- en regelgeving.	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<ul style="list-style-type: none"> Er is een brede set aan concernrichtlijnen opgesteld. Er is een procuratiebevoegdheden matrix. Dura Vermeer heeft zich verbonden aan diverse branche-gerelateerde gedragscodes. Er is een vertrouwenspersoon aangesteld. Met de belastingdienst is een convenant afgesloten in het kader van Horizontaal Toezicht. Vigerende CAO's worden gevolgd. Statutair directeuren geven jaarlijks een compliance-bevestiging af.
Niet naleven van de AVG.	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<ul style="list-style-type: none"> Er is een privacybeleid. Er is een protocol Meldplicht datalekken. Er zijn privacyverklaringen en een verwerkingsregister, en er worden verwerkersovereenkomsten gesloten. Er is een Privacy Officer aangesteld. Nieuwe medewerkers zijn verplicht om een e-learning te volgen.
Niet integere opdrachtgevers (witwassen/terrorismedinanciering).	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<ul style="list-style-type: none"> Scanning business partners.
Schenden van mensenrechten.	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #004a33;"></div>	<ul style="list-style-type: none"> In de gedragscode voor opdrachtnemers zijn bepalingen opgenomen inzake het respecteren van de bescherming van internationaal afgekondigde mensenrechten. In alle inkoopcontracten wordt verwezen naar de gedragscode.



SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
7.2	Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen	Wij leveren een bijdrage aan het verhogen van het aandeel hernieuwbare energie door: <ul style="list-style-type: none"> elektrificeren materieel en leasewagenpark; inkopen van duurzame energie voor kantoren en projecten; bouwen van energieneutrale woningen
7.3	Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen	Wij leveren een bijdrage aan het verhogen van de energie-efficiëntie door: <ul style="list-style-type: none"> energie neutraal bouwen; optimaliseren van de bouwlogistiek.



SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
8.5	Tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde	Over de breedte van ons bedrijf dragen wij bij aan waardig werk voor alle vrouwen en mannen door middel van: <ul style="list-style-type: none"> Bureau Social Return (SROI) van Dura Vermeer ondersteunt bij het creëren van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door hen een werkplek, opleiding en/of werkervaring te bieden. In 2022 zijn er bij Dura Vermeer 114 social return-kandidaten geregistreerd. We hebben deelgenomen aan de Monitor Gender Diversiteit. Ons streefcijfer van 15% vrouwen aan de top hebben we in 2021 gehaald en voor 2022 hebben we dit naar 17% opgeschroefd.
8.8	De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers, met inbegrip van migrerende werknemers, in het bijzonder vrouwelijke migranten, en zij die zich in precare werkomstandigheden bevinden	We zien toe op een veilige en gezonde werkomgeving voor onze medewerkers in hun werksituatie door: <ul style="list-style-type: none"> Organisatiebreed is er ons vitaliteitsprogramma #DV4FIT, waarmee we zowel de fysieke als de mentale gezondheid ondersteunen. Met ons veiligheidsprogramma SAVE (SAmen VEilig in de hele keten) willen we een duurzame veiligheidscultuur creëren en het veiligheidsbewustzijn van onze medewerkers én van onze partners verhogen.



SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
9.1	Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen	Wij dragen bij aan het ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur door: <ul style="list-style-type: none"> Een langetermijfocus op het gebied van mobiliteit, verbinding en het kunnen leven, wonen en werken in een veilige en gezonde omgeving.
9.4	Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden	Wij dragen bij aan het moderniseren van infrastructuur tegen 2030 door: <ul style="list-style-type: none"> Bij de ontwikkeling van infrastructuur werken we vooral voor publieke opdrachtgevers en hebben onze ontwerpinstellingen eveneens grote invloed op de omgeving. Met een integraal ontwerp voor een dijkversterking bijvoorbeeld, verhogen we de waterveiligheid, maar kunnen we ook de leefomgeving voor de omwonenden verbeteren, de biodiversiteit versterken en klimaatadaptatie inpassen.



SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
11.1	Tegen 2030 voor iedereen toegang voorzien tot adequate, veilige en betaalbare huisvesting en basisdiensten, en sloppenwijken verbeteren	Dura Vermeer verbetert tegen 2030 voor iedereen toegang voorzien tot adequate, veilige en betaalbare huisvesting en basisdiensten, en sloppenwijken door: <ul style="list-style-type: none"> Het opzetten van een programma dat zich specifiek richt op betaalbaar wonen.

OVERZICHT MEDEWERKERS

SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
11.2	Tegen 2030 toegang voorzien tot veilige, betaalbare, toegankelijke en duurzame vervoerssystemen voor iedereen, waarbij de verkeersveiligheid verbeterd wordt, met name door het openbaar vervoer uit te breiden, met aandacht voor de behoeften van mensen in kwetsbare situaties, vrouwen, kinderen, personen met een handicap en ouderen	Wij leveren een bijdrage aan veilige, betaalbare, toegankelijke en duurzame vervoerssystemen voor iedereen door: <ul style="list-style-type: none"> Met Perrons op Norm past Dura Vermeer treinperrons aan naar de Europese norm zodat treinreizigers - ook die met een beperking - gemakkelijker zelfstandig kunnen in- en uitstappen. Dit gebeurt onder andere in Hoensbroek. Daar werken we met circulaire perronkeerwanden, die bovendien worden gemaakt met duurzame energie. Ook plaatsen we tegels die 85,7% circulair zijn. Bij de werkzaamheden gebruiken we elektrisch materieel.
11.3	Tegen 2030 inclusieve en duurzame stadsontwikkeling en capaciteit opbouwen voor participatieve, geïntegreerde en duurzame planning en beheer van menselijke nederzettingen in alle landen	Dura Vermeer draagt bij aan inclusieve en duurzame stadsontwikkeling door: <ul style="list-style-type: none"> Een inclusieve stad creëren we samen, enerzijds door te luisteren naar wat er speelt en anderzijds door met partners de krachten te bundelen en integraal samen te werken. Dat doen we met corporaties, gemeenten, welzijnsinstellingen, zorgpartijen en overheden, maar ook met de (toekomstige) bewoners.
11.7	Tegen 2030 universele toegang voorzien tot veilige, inclusieve en toegankelijke, groene en openbare ruimtes, in het bijzonder voor vrouwen en kinderen, ouderen en personen met een handicap	Wij dragen bij aan veilige, inclusieve en toegankelijke, groene en openbare ruimtes met: <ul style="list-style-type: none"> Door middel van de GoodLife Barometer weten we welke maatschappelijke thema's aandacht verdienen en welke kwaliteiten we moeten behouden en versterken - denk aan groen, eenzaamheid, sociale cohesie en veiligheid. De uitkomsten van de GoodLife Barometer en van buurtonderzoek dat we doen, zijn het vertrekpunt voor de ontwikkelvisie en de strategie voor een gebied.



SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
12.2	Tegen 2030 het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren	Wij realiseren het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen door middel van: <ul style="list-style-type: none"> onze ambitie om circulair te ontwerpen en te bouwen en materialen terug te winnen. We willen bouwen met hernieuwbare grondstoffen of grondstoffen die al in de kringloop zijn
12.5	Tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recycling en hergebruik	Onze ambitie is om tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken door: <ul style="list-style-type: none"> Met hergebruik dringen we de grondstoffschaarste terug en werken we tegelijk aan het verlagen van de CO₂-emissies in de keten.



SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
13.1	De veerkracht en het aanpassingsvermogen versterken van met klimaat in verband te brengen gevaren en natuurrampen in alle landen	Dura Vermeer draagt bij aan de veerkracht en het aanpassingsvermogen versterken van met klimaat door: <ul style="list-style-type: none"> Reductie van de uitstoot in scope 1, 2 en 3 Daarnaast leveren wij een bijdrage door klimaatadaptief te bouwen, zoals door het versterken van dijken om de veiligheid tegen overstromingen te garanderen.



SUBTARGET	OMSCHRIJVING	BIJDRAGE DURA VERMEER
15.2	Tegen 2020 de implementatie bevorderen van het duurzaam beheer van alle soorten bossen, de ontbossing een halt toeroepen, verloederde bossen herstellen en op duurzame manier bebossing en herbebossing mondiaal opvoeren	Dura Vermeer draagt bij aan het duurzaam beheer van alle soorten bossen door: <ul style="list-style-type: none"> te werken met hout uit duurzaam beheerd bos. Wij vinden het belangrijk dat de herkomst wordt aangetoond met Chain of Custody-certificering op basis van internationaal overeengekomen eisen en normen. In dit kader erkennen wij PEFC, FSC en keurmerken op basis van gelijkwaardige principes als bewijs voor aantoonbare herkomst uit duurzaam beheerd bos.

Medewerkers in dienst (fte per ultimo 2022)*	TOTAAL	VROUW	MAN
AANTAL MEDEWERKERS IN DIENST	2.778	539	2.239
AANTAL MEDEWERKERS MET EEN VAST CONTRACT	2.449	422	2.027
AANTAL MEDEWERKERS MET EEN TIJDELIJK CONTRACT	329	117	212
AANTAL MEDEWERKERS ZONDER GEGARANDEERDE UREN	13	5	8
AANTAL FULLTIME MEDEWERKERS	2.266	247	2.019
AANTAL PARTTIME MEDEWERKERS	512	292	220

Stagiaires en externen (fte per ultimo 2022)	TOTAAL
STAGIAIRES	78
EXTERNEN	445

Instroom en uitstroom (m/v)	TOTAAL	VROUW	MAN
BEGIN JAAR	2.747	510	2.237
INSTROOM	391	122	269
UITSTROOM	360	93	267
EINDE JAAR	2.778	539	2.239

Instroom en uitstroom (leeftijd)	TOTAAL	ONDER 30	30-50	BOVEN 50
BEGIN JAAR	2.747	367	1.450	930
INSTROOM	391	161	178	52
UITSTROOM	360	82	179	99
EINDE JAAR	2.778	446	1.449	883

* Alle fte aantallen zijn exclusief 83 fte werkzaam bij onze deelnemingen BR controls, Asset Rail en Van Vuuren Electrotechniek.

GRI CONTENT INDEX

Collectieve Arbeids Overeenkomst	TOTAAL
CAO BOUW & INFRA	89.7%
CAO METAAL EN TECHNIEK	3.4%
CAO RAILINFRASTRUCTUUR	5.3%
CAO RETAIL NON-FOOD	1.60%
TOTAAL MEDEWERKERS ONDER EEN CAO	100.0%

STATEMENT OF USE	Dura Vermeer Groep NV has reported the information cited in this GRI content index for the period 01/01/2022 to 31/12/2022 with reference to the GRI Standards.
GRI 1 USED	GRI 1: Foundation 2021

	DISCLOSURE	LOCATION IN AR
GRI 2: GENERAL DISCLOSURES 2021	THE ORGANIZATION AND ITS REPORTING PRACTICES	
	2-1 Organizational details	Over Dura Vermeer- profiel Over Dura Vermeer- onze organisatie
	2-2 Entities included in the organization's sustainability reporting	Over dit verslag- scope en periode Over Dura Vermeer- onze organisatie
	2-3 Reporting period, frequency and contact point	Over dit verslag- scope en periode Colofon- contact Dura Vermeer
	2-4 Restatements of information	Mens en organisatie- veilig en gezond werken- veiligheidsprestaties 2022 Over dit verslag
	2-5 External assurance	Over dit verslag- kwaliteitsborging Governance- risicobeheersing- externe verslaggeving Overige gegevens- controleverklaring- controle van de onafhankelijke accountant
	ACTIVITIES AND WORKERS	
	2-6 Activities, value chain and other business relationships	Over Dura Vermeer- onze rol in de bouwketen Over Dura Vermeer- Onze activiteiten en organisatie Bouwen aan een Duurzame Leefomgeving
	2-7 Employees	Over Dura Vermeer- profiel Goed werkgeverschap- medewerkers (headcount) Tabellen- onze medewerkers
	2-8 Workers who are not employees	Beleid en resultaten- goed werkgeverschap- medewerkers (headcount) Bijlagen - overzicht medewerkers
	GOVERNANCE	
	2-9 Governance structure and composition	Corporate Governance- Inrichting governancestructuur Corporate Governance- rol en bevoegdheden Raad van Bestuur Corporate Governance- rol en bevoegdheden Raad van Commissarissen
	2-10 Nomination and selection of the highest governance body	Governance- Diversiteit en bezoldiging bestuur en raad van commissarissen- diversiteit
	2-11 Chair of the highest governance body	Corporate Governance; Samenstelling bestuur en toezicht
	2-14 Role of the highest governance body in sustainability reporting	Over dit verslag- selectie van onderwerpen
2-15 Conflicts of interest	Corporate governance- diversiteit en bezoldiging bestuur en raad van commissarissen- belangenverstrengeling	

DISCLOSURE	LOCATION IN AR
2-16 Communication of critical concerns	Corporate governance- gedrag en integriteit; integriteit Corporate governance- gedrag en integriteit- mensen- rechten en arbeidsrechten
2-20 Process to determine remuneration	Corporate Governance- Diversiteit en bezoldiging raad van bestuur en raad van commissarissen- Bezoldiging
STRATEGY, POLICIES AND PRACTICES	
2-22 Statement on sustainable development strategy	Voorwoord Strategie 2022-2024: sprong vooruit Onze omgeving en onze strategie- bouwen aan een duurzame leefomgeving
2-24 Embedding policy commitments	Beleid en resultaten- vernieuwingsambitie duurzaamheid Governance- gedrag en integriteit- maatschappelijk verantwoord inkopen
2-25 Processes to remediate negative impacts	Governance- Gedrag en integriteit- Integriteit Governance- Gedrag en integriteit- Mensenrechten en arbeidsrechten
2-26 Mechanisms for seeking advice and raising concerns	Governance- Gedrag en integriteit- integriteit Governance- Gedrag en integriteit- mensenrechten en arbeidsrechten
2-27 Compliance with laws and regulations	Governance- gedrag en integriteit- wet en regelgeving
2-28 Membership associations	Bouwend Nederland, NEPROM
STAKEHOLDER ENGAGEMENT	
2-29 Approach to stakeholder engagement	Onze omgeving en onze strategie- waardecreatie- onze stakeholders Strategische prioriteit- klant, markt en maatschappij- omgevingsmanagement Strategische prioriteit- klant, markt en maatschappij- betrokkenen Corporate governance- rol en bevoegdheden raad van bestuur
2-30 Collective bargaining agreements	Bijlagen - overzicht medewerkers

DISCLOSURE	LOCATION IN AR	
MATERIAL TOPICS		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-1 Process to determine material topics	Over dit verslag- selectie van onderwerpen
	3-2 List of material topics	Onze omgeving en onze strategie- waardecreatie- materiele thema's
VEILIG EN GEZOND BOUWEN		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-3 Management of material topics	Beleid en resultaten- mens en organisatie- Veilig en gezond bouwen
	GRI 403 OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY	403-1 Occupational health and safety management system
403-2 Hazard identification, risk assessment, and incident investigation		Beleid en resultaten- mens en organisatie- veilig en gezond bouwen- veiligheidsprestaties 2022 Beleid en resultaten- mens en organisatie- veilig en gezond bouwen-betrekken medewerkers via de SAVE-app Beleid en resultaten- mens en organisatie- veilig en gezond bouwen- veiligheid in de keten Beleid en resultaten- mens en organisatie- veilig en gezond bouwen- ons managementsysteem voor veiligheid"
403-3 Occupational health services		Beleid en resultaten- veilig en gezond bouwen- veiligheids- cultuur: ook in de keten
403-4 Worker participation, consultation and communication on occupational health and safety		Beleid en resultaten- veilig en gezond bouwen- veiligheids- programma Beleid en resultaten- veilig en gezond bouwen- betrekken van medewerkers via SAVE-app
403-5 Worker training on occupational health and safety		Beleid en resultaten- veilig en gezond bouwen- veiligheids- programma Beleid en resultaten- veilig en gezond bouwen- veiligheid in de keten
403-7 Prevention and mitigation of occupational health and safety impacts directly linked by business relationships		Beleid en resultaten- veilig en gezond bouwen- veiligheids- programma- arbeidsveiligheid Beleid en resultaten- veilig en gezond bouwen- veiligheids- programma- constructieve veiligheid Veilig en gezond bouwen- veiligheidsprogramma- veiligheids- cultuur: ook in de keten
403-8 Workers covered by an occupational health and safety management system		Veilige en gezond bouwen - ons managementsysteem voor veiligheid
403-9 Work-related injuries		Beleid en resultaten- veilig en gezond werken - veiligheids- prestaties 2022
GOED WERKGEVERSCHAP		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-3 Management of material topics	Beleid en resultaten- mens en organisatie- goed werkge- verschap
GRI 401 EMPLOYMENT	401-1 New employee hires and employee turnover	Tabellen medewerkers
GRI 404 TRAINING AND EDUCATION	404-2 Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	Beleid en resultaten - mens en organisatie - goed werkge- verschap- ontwikkeling en opleiding

	DISCLOSURE	LOCATION IN AR
GRI 405 DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITIES	405-1 Diversity of governance bodies and employees (b.i.)	Beleid en resultaten - mens en organisatie - diversiteit en inclusiviteit- genderdiversiteit
EIGEN INDICATOR	Loonkloof onderzoek	Beleid en resultaten - mens en organisatie - genderdiversiteit
	% trainings- en opleidingskosten t.o.v. loonsom	Beleid en resultaten - mens en organisatie - ontwikkeling en opleiding
EMISSIES		
GRI 305: EMISSIONS	305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	Duurzaamheid - uitstoot op 0 - reductie van CO ₂ uitstoot scope 1 en 2 Over dit verslag - MVO KPI's Over dit verslag - definities
	305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	Duurzaamheid - uitstoot op 0 - reductie van CO ₂ uitstoot scope 1 en 2 Over dit verslag - MVO KPI's Over dit verslag - definities
	305-5 Reduction of GHG emissions	Duurzaamheid; uitstoot op 0; Reductie van CO ₂ -uitstoot scope 1 en 2; kantoren, leaseauto's, asfaltcentrales en materieel Duurzaamheid; uitstoot op 0; Reductie CO ₂ -uitstoot scope 3
EIGEN INDICATOR	Electrisch aandeel leasewagenpark	Vernieuwingsambitie duurzaamheid - uitstoot naar 0
CIRCULAIR BOUWEN		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-3 Management of material topics	Duurzaamheid - circulair bouwen
EIGEN INDICATOR	Afvalreductie (kg/miljoen omzet)	Duurzaamheid - Afvalreductie kantoren en projecten
EIGEN INDICATOR	MPG Woningbouw	Duurzaamheid - duurzamere materialen
EIGEN INDICATOR	% Circulair hergebruik infra projecten	Duurzaamheid- duurzaamheid van projecten meten
KLIMAATADAPTIEF EN NATUURINCLUSIEF BOUWEN		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-3 Management of material topics	Duurzaamheid - groener en gezonder
GEZONDHEID EN WELZIJN GEBRUIKERS		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-3 Management of material topics	Klant, markt en maatschappij - gezondheid en welzijn gebruikers
BETAALBAAR WONEN		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-3 Management of material topics	Klant, markt en maatschappij - betaalbaar wonen
STRATEGISCH OMGEVINGSMANAGEMENT		
GRI 3: MATERIAL TOPICS 2021	3-3 Management of material topics	Klant, markt en maatschappij - omgevingsmanagement

COLOFON

Redactie, productie en realisatie

Dura Vermeer, 2Impact en Ellen Segeren (Segeren Tekst)

Ontwerp en vormgeving

TD Cascade

Fotografie

Jonathan Andrew, Vincent Basler Fotografie,
Marc Dorleijn, Daisy Komen, Jorrit Lousberg,
Laurens Kuipers, Studio Oostrum, Paul Scheer,
Dura Vermeer

Contact Dura Vermeer

info@duravermeer.nl

© 2023 Dura Vermeer. Alle rechten voorbehouden.