

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2017. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 23 februari 2018 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening op pagina 220. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2017 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om, met het oog op het belang van het herstel van de balans, over 2017 geen dividend uit te keren op de (certificaten van) gewone aandelen.

Positie en belangrijke ontwikkelingen 2017

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 in de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. Hierbij richt de raad van commissarissen zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de Vennootschap betrokkenen af. De raad van commissarissen weegt daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In de Statuten Heijmans N.V. en het Reglement raad van commissarissen Heijmans N.V. zijn regels opgenomen ten aanzien van de wijze van vergaderen en besluitvorming. Beide documenten zijn te vinden op de website van Heijmans N.V. in de rubriek 'corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op de wijze waarop het bestuur de strategie, gericht op waardecreatie uitvoert, op de realisatie van doelstellingen, de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaggeving, naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer de paragraaf 'corporate governance algemeen' in het hoofdstuk 'visie corporate governance' in dit jaarverslag – , op de activiteiten van de raad van bestuur ter zake de cultuur binnen de onderneming, op de werking van meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2017

Resultaatontwikkeling

De raad van commissarissen heeft zich wederom, mede gezien de ontwikkelingen die eind 2016 in gang zijn gezet, intensief met de gang van zaken bezig gehouden. Begin 2017 heeft zowel de verlenging van de financiering als de verkoop van de buitenlandse dochterondernemingen, na intensief overleg tussen bestuur en raad van commissarissen, zijn beslag gekregen. Daarmee heeft Heijmans een goede basis gelegd voor schuldreductie en verbetering van vermogensverhoudingen. Er is onverminderde aandacht geweest voor het programma 'focus, discipline en excellence'. Ook het 'marge boven volume beleid', voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen zijn uitgebreid aan de orde gekomen in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggenspraak gehouden over het terugbrengen van het risicoprofiel van een aantal grote projecten.

Financiering

Begin 2017 heeft Heijmans nieuwe afspraken met haar financiers gemaakt, waarbij de financiering is verlengd tot 1 juli 2019. Er is overeengekomen dat voor 2017 aangepaste convenanten gelden, en dat de oude convenanten herleven in 2018. Tevens is de getrapte afbouw van de kredietfaciliteit afgesproken. De raad van commissarissen heeft veelvuldig met de raad van bestuur overlegd over het verloop van de resultaten in relatie tot de eisen die gelden ten aanzien van de financiering. De resultaten hebben ertoe geleid dat Heijmans per 1 november 2017 de kredietfaciliteit versneld heeft teruggebracht tot € 156 miljoen hetgeen door de raad van commissarissen zeer positief wordt geacht.

Strategie

2017 heeft ook in het teken gestaan van de uitwerking van de strategie waarvan de contouren in 2016 zijn geschetst, en die ziet op focus op de Nederlandse markt, het bereiken van een verbeterd risicoprofiel en betere vermogensverhoudingen. De raad van commissarissen is van mening dat de bereikte verlenging van de financiering, en de daarbij gemaakte afspraken, Heijmans in staat stellen te werken aan een sterkere Nederlandse onderneming. De raad van commissarissen heeft de uitgewerkte strategie met de raad van bestuur besproken en goedgekeurd, en de raad van commissarissen zal de uitvoering daarvan nauwlettend volgen de komende jaren.

Bedrijfsbrede verbetering wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd en maakt deel uit van de strategie. Eenduidig toegepaste werkprocessen en kwaliteitsstandaarden zijn cruciaal om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Daarbij kan veel meer gebruik worden gemaakt van eigen opgedane kennis en ervaring, zodat 'routine' ontstaat en projecten een generieke aanpak krijgen. Risico-inschatting, beperking en beheersing neemt hier een cruciale plaats in. Onder directe leiding van de raad van bestuur wordt voortdurend invulling gegeven aan verbeteringen, zoals bijvoorbeeld met het programma GRIP (Geen veRrassingen In Projecten). Voorts heeft de raad van commissarissen kennis genomen van de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie.

Corporate governance

De raad van commissarissen is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, onder andere over de Corporate Governance Code die in december 2016 is gepubliceerd, en die in 2017 wettelijk verankerd is. Naar aanleiding daarvan zijn de reglementen van respectievelijk raad van commissarissen en raad van bestuur geactualiseerd, en wordt over het boekjaar 2017 op basis van de Corporate Governance Code 2016 gerapporteerd. Voor meer informatie wordt verwezen naar het hoofdstuk Corporate Governance op pagina 83 van het bestuursverslag.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2017 hebben zeven reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Enkele van deze vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen. Daarnaast hebben vijf vergaderingen plaats gevonden in de vorm van conference calls. Voor een tweetal vergaderingen gold dat één commissaris verhinderd was, te weten mevrouw Boumeester respectievelijk de heer Van Keulen. Bij één van de conference calls was mevrouw Boumeester verhinderd deel te nemen. De heren Vollebregt, Icke en Van Gelder zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest, en hebben aan alle conference calls deelgenomen. De verhinderde commissarissen hebben van de mogelijkheid gebruik gemaakt om de agendapunten vooraf met de voorzitter te bespreken en zijn zo in de gelegenheid geweest hun standpunten naar voren te brengen. Bij de vergaderingen van de Remuneratiecommissie en van de Selectie- en benoemingscommissie waren alle leden aanwezig. De heer Van Keulen is bij één vergadering van de vergadering van de Auditcommissie afwezig geweest.

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2017 het project Beatrixsluis Nieuwegein bezocht. Voorafgaand aan de vergadering heeft de projectleiding een uitgebreide presentatie over dit project verzorgd die in de vergadering tot een goede discussie over projectmanagement heeft geleid. Tevens hebben commissarissen een aantal individuele projectbezoeken afgelegd.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2016 is besproken. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. 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 van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies, te weten de selectie- en benoemingscommissie, de audit- en remuneratiecommissie.

Besluitvorming

In 2017 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- Goedkeuring van de strategie;
- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;

- Goedkeuring van het businessplan en budget 2017 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Goedkeuring van het dividendvoorstel Heijmans N.V.;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2016;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het aangaan van een verlenging van de gesyndiceerde kredietfaciliteit tot 1 juli 2019;
- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot verkoop van respectievelijk Oevermann en de Belgische dochterbedrijven in het kader van verbetering van de kapitaalstructuur;
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Het besluit om na afloop van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 oktober 2017 over te gaan tot benoeming van J.G. Janssen tot lid van de raad van bestuur per 30 oktober 2017 voor een periode van vier jaar.
- Het aangaan van gesprekken met de heer R.F. Majenburg in verband met zijn terugtreding uit de raad van bestuur.

Bestuur

De samenstelling van de raad van bestuur is in 2017 gewijzigd. Op 26 oktober 2017 is bekend gemaakt dat R.F. (Ruud) Majenburg per die datum is afgetreden als bestuurder van Heijmans. Ruud Majenburg is in januari 2016 bij Heijmans in dienst getreden en is in april 2016 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Hij heeft zich in die periode met veel energie en commitment ingezet voor de Infra activiteiten van Heijmans. De raad van commissarissen en raad van bestuur zijn Ruud Majenburg zeer erkentelijk voor zijn inzet en zijn grote bijdrage aan het bedrijf.

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen na afloop van de Buitengewone Algemene vergadering van Aandeelhouders op 17 oktober 2017 de heer J.G. (Hans) Janssen per 30 oktober 2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur voor de duur van vier jaar.

De raad van commissarissen heeft zich in nauw overleg met de voorzitter van de raad van bestuur beraden over de optimale samenstelling van de raad van bestuur. Dit heeft ertoe geleid dat in samenspraak is besloten de raad van bestuur te laten bestaan uit twee personen.

De raad van bestuur bestaat per eind oktober 2017 uit twee leden. Hun aandachtsgebieden zijn per januari 2018 als volgt:

- De heer A.G.J. (Ton) Hillen, CEO: Algemene zaken, Vastgoed, Bouw & Techniek*, Infra, Duurzaamheid, HR & Management Development, PR & Communicatie Innovatie
- De heer J.G. (Hans) Janssen, CFO: Finance, Investor relations, ICT, Juridische Zaken, Pensioen, Inkoop en Facilitair Bedrijf.

* tot 1 januari 2018 waren Woningbouw en Utiliteit gescheiden bedrijfsstromen, deze zijn per genoemde datum operationeel samengevoegd tot Bouw & Techniek

Zelfevaluatie raad van commissarissen

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance code luidt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor haar eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. In het vierde kwartaal van 2017 heeft de raad van commissarissen, met ondersteuning van een externe partij, zijn functioneren, en zijn interactie met de raad van bestuur geëvalueerd. De zelfevaluatie is uitgevoerd op basis van het invullen van een uitgebreide vragenlijst en op basis van individuele interviews met alle betrokkenen, zijnde de leden van de raad van commissarissen, van de raad van bestuur en de secretaris van de vennootschap. De rapportage die daarop is gevolgd is besproken met de raad van commissarissen. Naar aanleiding van de evaluatie is een aantal verbeterstappen besproken en ingevoerd.

Diversiteit

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting vanuit de Wet Bestuur en Toezicht, is er op gericht om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en

tenminste 30% mannen voor de raad van commissarissen te hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen.

Binnen de raad van commissarissen is thans één van de vijf leden een vrouw en daarmee dus 20%. De streefmarge van 30% wordt gezien het totaal aantal zetels niet behaald. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 114 van dit jaarverslag. Op de website wordt, onder het onderdeel corporate governance, het streefprofiel van de raad van commissarissen vermeld. De raad van commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar verdere diversiteit in ervaring en competenties van commissarissen. Het diversiteitsbeleid dat geldt ten aanzien van de raad van bestuur en raad van commissarissen is opgenomen in de Corporate Governance verklaring waarnaar wordt verwezen op pagina 83 van het bestuursverslag.

Commissies

Door de raad van commissarissen zijn drie commissies benoemd, te weten de auditcommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie. Voor elke commissie is een reglement opgesteld waarin is vastgelegd wat de rol van de betreffende commissie is, wat haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. Deze reglementen zijn te vinden op de website van Heijmans, via 'Heijmans' onder de rubriek Corporate Governance en vervolgens bij 'Codes, statuten, reglementen'.

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en houdt zich bezig met onderwerpen op een aantal financiële terreinen. Wat in de auditcommissie wordt besproken, geldt als voorbereiding voor de bespreking van die onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Deze onderwerpen zijn onder andere het halfjaarverslag, de jaarrekening, het budget, de rapportages van de externe accountant, overige financiële rapportages, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, de relatie met en de evaluatie van de externe accountant, de pensioenregelingen en de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie alsook de relatie met financiers van de onderneming.

Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over waardering van grondposities, de stand van zaken binnen het excedent ondernemingspensioenfonds, de implementatie van het ERP systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming, komende wijzigingen IFRS regelgeving en de issuelijst. Ook is gesproken over integriteit en compliance, Risk & Audit management en de rapportages van de Risk & Audit manager.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke (voorzitter), R. van Gelder BA en S. van Keulen. In 2017 is de commissie vijf keer met de raad van bestuur bijeen gekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Daarnaast is overleg gevoerd met de accountant buiten de afwezigheid van de raad van bestuur.

Waar dat relevant was, woonden managers met verantwoordelijkheid voor financiën, auditing, risico's en compliance de vergaderingen van de auditcommissie bij, samen met de voorzitter van de raad van bestuur en de CFO. Relevante onderwerpen waarvoor de goedkeuring van de gehele Raad van commissarissen vereist was, werden aan de voltallige raad van commissarissen voorgelegd samen met een aanbeveling van de auditcommissie.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de raad van bestuur. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.

Het afgelopen jaar heeft de selectie- en benoemingscommissie vier keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. In verband met het in november 2016 aangekondigde vertrek van Mark van den Biggelaar, is de commissie eind 2016 een proces gestart om te kunnen komen tot de benoeming van een CFO / lid raad van bestuur. Dat proces heeft veel tijd in beslag genomen, waarbij zorgvuldigheid voorop heeft gestaan. Na een uitvoerige selectie heeft de commissie in Hans

Janssen een zeer geschikte kandidaat gevonden, en heeft de raad van commissarissen unaniem besloten om hem, na kennisgeving aan de algemene vergadering, te benoemen. Deze commissie wordt gevormd door mevrouw P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en R. van Gelder.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, met dezelfde samenstelling als de Selectie- en benoemingscommissie, richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. Daarbij geldt als uitgangspunt het remuneratiebeleid dat per 1 januari 2010 van kracht is voor leden van de raad van bestuur en dat is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2017 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 123 van dit jaarverslag.

In 2017 heeft de remuneratiecommissie naast de drie reguliere vergaderingen, een aantal malen onderling overlegd. Ook heeft de commissie gesproken met Ruud Majenburg over de beëindiging van zijn overeenkomst van opdracht. Zij heeft daartoe voorstellen gedaan aan de raad van commissarissen. Ook heeft zij overleg gepleegd en voorstellen gedaan ten aanzien van de remuneratie van Hans Janssen bij zijn benoeming tot lid van de raad van bestuur. Daarnaast heeft de Remuneratiecommissie zich onder meer beziggehouden met het vaststellen van doelstellingen in het kader van de variabele beloning, met de variabele beloning zelf en met het Bonus Investment Share Matching Plan.

Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat thans uit vijf leden. Conform het rooster van aftreden was geen der commissarissen aftredend in 2017.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 114 van dit jaarverslag. Behoudens de heer Van Gelder (als voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans tot 1 juli 2010) zijn alle leden van de raad van commissarissen aan te merken als onafhankelijk in de zin van artikel 2.1.8 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Ten slotte

Heijmans heeft de afgelopen jaren in zwaar weer verkeerd, en heeft alle zeilen moeten bijzetten om op koers te komen. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat 2017 Heijmans een stuk dichterbij dat doel, structureel herstel, heeft gebracht. Dit neemt niet weg dat Heijmans gedisciplineerd moet blijven werken aan strategische focus, strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, veiligheid en het versterken van vermogensverhoudingen, kortom aan resultaatverbetering. Het vorig jaar gestarte programma 'Focus, Discipline en Excellence' speelt daarin een belangrijke rol. De fundamenten van bestendig succes worden gevormd door bekwame medewerkers die met vakmanschap, oog voor resultaat en in team verband excelleren, en door een goede organisatorische opzet. Hiervoor zijn in 2017 door de raad van bestuur belangrijke stappen gezet, en in 2018 wordt hierop voortgebouwd.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn zich ervan bewust dat het herstel van Heijmans een grote inzet en betrokkenheid vraagt van alle medewerkers binnen Heijmans.

De raad van commissarissen wil de Ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Heijmans hierbij bedanken voor hun belangrijke bijdrage gedurende het afgelopen verslagjaar.

's-Hertogenbosch, 23 februari 2018

Sjoerd S. Vollebregt, voorzitter
Ron Icke RA, vice-voorzitter
Mevrouw Drs. Pamela G. Boumeester
Ing. Rob van Gelder BA
Drs. Sjoerd van Keulen