

## VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN 2016

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2016. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 24 februari 2017 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening op pagina 200. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2016 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, gezien de ontwikkeling van de operationele resultaten en het nettoresultaat over 2016, geen dividend uit te keren op de gewone aandelen.

### **Positie en belangrijke ontwikkelingen 2016**

#### **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 ondernemingen en staat het bestuur met raad ter zijde. 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 strategie en realisatie van doelstellingen, de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaglegging, 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 – en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

#### **Accenten en activiteiten in 2016**

##### *resultaatontwikkeling en financiering*

De raad van commissarissen heeft zich, mede gezien de resultatenontwikkeling, intensief met de gang van zaken bezig gehouden. De reeds in 2015 geconstateerde noodzaak tot bijstelling van de bedrijfscultuur, nodig om tot betere beheersing van bedrijfsprocessen en projecten te komen, heeft mede geleid tot wijzigingen in een aantal leidinggevende posities in de bedrijfsstromen, en aansturing gericht op 'focus, discipline en excellence'. Ook is het belang van het 'marge boven volume beleid', voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen uitgebreid aan de orde gekomen in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggenspraak gehouden bij de afwikkeling van probleemprojecten, en het terugbrengen van het risicoprofiel van een aantal grote projecten.

De strategie van de onderneming is in 2016 een groot thema geweest. In overleg met de raad van commissarissen heeft de raad van bestuur tegen het einde van 2016 verschillende scenario's onderzocht om tot een verbeterd risicoprofiel en betere vermogensverhoudingen te komen. Na intensief overleg tussen beide raden, is besloten om te starten met het proces om buitenlandse dochterondernemingen te desinvesteren. Daarnaast zijn andere maatregelen genomen om kapitaalstructuur te verbeteren. De raad van bestuur heeft een intensieve dialoog met de banken gevoerd naar aanleiding van de hiervoor geconstateerde noodzaak tot kapitaalverbetering en de daarbij behorende financiering. De raad van bestuur is daarbij actief ondersteund door de raad van commissarissen.

Ten slotte heeft de raad van commissarissen veel aandacht besteed aan het business plan 2017, met als onderdeel daarvan de hiervoor genoemde desinvesteringen van buitenlandse dochterondernemingen, risicobeperking, kostenverlaging, verwachte kasstroomontwikkeling en de daaruit volgende financieringsbehoefte, mede in relatie tot de van toepassing zijnde convenanten met

financiers. 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.

#### *Verbeteren*

Bedrijfsbrede verbetering wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd. 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. Risicocoïnschatting, beperking en beheersing neemt hier een cruciale plaats in.

#### *Vernieuwing*

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie.

#### *Vergaderfrequentie en aanwezigheid*

In 2016 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Voor een aantal vergaderingen gold dat een commissaris verhinderd was. Daarnaast zijn er negen ingelaste vergaderingen geweest. 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. Daarnaast hebben negen vergaderingen plaats gevonden in de vorm van conference calls.

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2016 het project A9 Gaasperdammerweg 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 2015 is besproken. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Centrale 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 2016 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- 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 2016 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 2015;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het aangaan van een verlenging van de gesyndiceerde kredietfaciliteit voor de periode van één jaar;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur om te starten met het proces om buitenlandse dochtermaatschappijen te desinvesteren 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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016 over te gaan tot benoeming van R.F. Majenburg tot lid van de raad van bestuur voor een periode van vier jaar.
- Het besluit om A.G.J. Hillen na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016 te herbenoemen tot lid van de raad van bestuur voor een periode van vier jaar.
- Het besluit om A.G.J. Hillen tot voorzitter van de raad van bestuur te benoemen per 1 december 2016.

## **Bestuur**

De samenstelling van de raad van bestuur is in 2016 gewijzigd. In de loop van het jaar hebben de heren M.C. (Mark) van den Biggelaar en L.J.T. (Bert) van der Els te kennen gegeven Heijmans te gaan verlaten. De heer Van den Biggelaar treedt af per 28 februari 2017. Het besluit van de heer Van der Els is ingegeven door zijn wens om op 62-jarige leeftijd terug te treden. Hij zal na afloop van de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 12 april 2017 aftreden als bestuurslid. Beiden hebben in een reeks van jaren leiding gegeven aan de onderneming. De raad van commissarissen dankt hen voor hun grote inzet en toewijding die zij in moeilijke tijden hebben getoond.

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen na afloop van de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016 de heer R.F. (Ruud) Majenburg benoemd tot lid van de raad van bestuur. Per 1 december 2016 heeft de heer A.G.J. (Ton) Hillen het voorzitterschap van de heer Van der Els overgenomen. De positie van CFO wordt, tot een opvolger is gebonden voor de heer Van den Biggelaar, ad interim waargenomen door de heer A.S. (Age) Lindenberg.

De raad van bestuur zal bestaan uit drie leden. Hun aandachtsgebieden zijn als volgt:

- De heer A.G.J. (Ton) Hillen, voorzitter: Algemene zaken, Vastgoed, Woningbouw, Utiliteitsbouw, PPP, Duurzaamheid, HR & Management Development, PR & Communicatie
- De heer R.F. (Ruud) Majenburg: Infra, Inkoop, Materieelbeheer, Facilitair bedrijf, Innovatie
- Vacature CFO (a.i. ingevuld door de heer A.S. Lindenberg): Finance, Investor relations, ICT, Juridische zaken, Pensioenen.

## **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'. De raad van commissarissen heeft in eigen kring haar functioneren besproken, mede tegen de achtergrond van de gang van zaken in 2016. Er is van de raad van commissarissen veel geëist ten aanzien van haar inzet en betrokkenheid bij onder meer de aanpassingen in de samenstelling van de raad van bestuur, de koerswijziging van strategie, het in control zijn van de onderneming en de continuïteit van de financiering. De raad van commissarissen heeft de raad van bestuur op kritische momenten actief kunnen bijstaan bij de ingrijpende besluitvorming die het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden. Alle leden hebben vanuit hun eigen kennis en ervaring op constructieve wijze de vereiste bijdrage kunnen leveren.

### *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 98 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.

## **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, issuelijst en de voordracht tot herbenoeming van EY als externe accountant voor de boekjaren 2016 en 2017. Ook is gesproken over integriteit en compliance en de invoering van een anonieme meldmogelijkheid van misstanden, 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 2016 is de commissie vijf keer met de raad van bestuur bijeen gekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Eenmaal 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 twee keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. In verband met het in november aangekondigde vertrek van Mark van den Biggelaar, is de commissie een proces gestart om te kunnen komen tot de benoeming van een CFO / lid raad van bestuur. Tevens heeft de commissie, in samenspraak met de voltallige raad van commissarissen, voorgesteld Ton Hillen per 1 december 2016 te benoemen tot voorzitter van de raad van bestuur.

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 2016 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 107 van dit jaarverslag.

In 2016 heeft de remuneratiecommissie naast de drie reguliere vergaderingen, een aantal malen onderling, en met vertrekkende leden van de raad van bestuur overleg gepleegd over de regelingen betreffende de beëindiging van hun respectievelijke dienstverbanden. Zij heeft daartoe voorstellen gedaan aan de raad van commissarissen. Ook heeft zij overleg gepleegd en voorstellen gedaan ten aanzien van de remuneratie van de heer R.F. Majenburg bij zijn benoeming tot lid van de raad van bestuur, en ten aanzien van de remuneratie van de heer A.G.J. Hillen bij zijn benoeming tot voorzitter 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, met de Wet Bestuur en Toezicht en met het Bonus Investment Share Matching Plan.

### **Samenstelling raad van commissarissen**

De heer A.A. Olijslager is na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2016 afgetreden als commissaris. Per gelijke datum heeft de raad van commissarissen de heer Sj.S. Vollebregt benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestaat derhalve per 13 april 2016 uit vijf leden. Tijdens genoemde Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de overeenkomstig het rooster aftredende commissaris, te weten de heer R. Icke, herbenoemd voor een periode van vier jaar.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 98 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 III.2.2. van de Nederlandse Corporate Governance Code.

### **Ten slotte**

Heijmans verkeert in zwaar weer, en moet alle zeilen bijzetten om op koers te komen. Deze toch al zware taak wordt bemoeilijkt doordat de marges in de bouw nog steeds onder druk staan. Heijmans zal moeten presteren en voorspelbaar moeten zijn als het gaat om resultaten. Onder het motto 'Focus, Discipline en Excellence' neemt de raad van bestuur, ondersteund door de raad van commissarissen, het voortouw en gaat Heijmans zich verder richten op strategische focus, een strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, veiligheid en het versterken van vermogensverhoudingen. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn zich ervan bewust dat dit een grote inzet en betrokkenheid vraagt van alle medewerkers binnen Heijmans.

De raad van commissarissen wil de Centrale ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Heijmans hierbij bedanken voor hun inzet gedurende het afgelopen verslagjaar.

's-Hertogenbosch, 24 februari 2017

Sj.S. Vollebregt, voorzitter  
R. Icke RA, vice-voorzitter  
Mevrouw Drs. P.G. Boumeester  
Ing. R. van Gelder  
Drs. S. van Keulen