

Hieronder treft u de tekst aan van het Verslag van de Raad van Commissarissen uit het jaarverslag van 2013.

## Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2013. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en op 26 februari 2014 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 180. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2013 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 over 2013 een dividend uit te keren van € 0,15 per gewoon aandeel in de vorm van een keuzedividend: dividend te ontvangen in contanten of in aandelen. Dit dividend past in het beleid van de onderneming om circa 40% van de netto winst die gerealiseerd is met de gewone bedrijfsvoering uit te keren. Bij het dividendvoorstel is de totale vermogenspositie nadrukkelijk meegewogen.

### **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'.

### **Deelgebieden toezicht**

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op het functioneren van de raad van bestuur en op de 'tone at the top', 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 'stakeholdersdialoog' in het hoofdstuk 'visie corporate governance' in dit jaarverslag – en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

### **Accenten en activiteiten in 2013**

#### *Performance*

De raad van commissarissen heeft het afgelopen jaar de performance nauwgezet gevolgd en zich laten bijpraten over de stappen die met name binnen Utiliteit zijn gezet. Het betreft hier het management en aansturing van de werkmaatschappij, de organisatie en het risicomanagement. In het verlengde hiervan is de crisis in de sector ook aan de orde geweest. De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur besproken op welke wijze Heijmans deze marktomstandigheden het hoofd kan bieden. Dit betreft enerzijds het pakket aan operational excellence en verbetermaatregelen en anderzijds de balansversterking door verbetering van de netto schuld positie en de arrangementen met de banken. Logischerwijs is daardoor ook de 'sub 10' emissie besproken.

#### *Verbetering en bijbehoren de processen*

Zoals bovenstaand al aangegeven is dit nadrukkelijk besproken het afgelopen jaar en is aandacht besteed aan de verbeterprogramma's (commercie, tendermanagement, inkoop en projectmanagement). De raad van commissarissen heeft zich, door de portefeuillehouder en programmamanager, laten informeren over de status van deze programma's en de doelstellingen. Het belang van efficiënter en met minder faalkosten opereren wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd. Eenduidige processen, werkprocessen en kwaliteitsstandaarden zijn cruciaal om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Daarbij kan veel meer gebruik worden gemaakt van

opgedane kennis en ervaring, zodat 'routine' ontstaat en projecten een generieke aanpak krijgen. Dit thema vormt een vast agendapunt voor de vergadering.

#### *PPP*

De in 2013 gesloten overeenkomst met 3i Infrastructure Funds voor PPP (publiek private samenwerkingen) is aan de orde geweest. Accent hierbinnen vormde de financiële implicaties van deze overeenkomst. De raad van commissarissen onderschrijft het belang van samenwerken met een sterke financiële partij die risicodragend investeren in PPP-projecten als kernactiviteit heeft, en daarmee zowel ten aanzien van beschikbaar kapitaal kennis en ervaring, complementair aan Heijmans is.

#### *Positieversterking en innovatie*

De overname van de Brinck Groep is uitgebreid met de raad van commissarissen besproken. Hierbij zijn de groeikansen op het gebied van slimme bemetering en duurzame energie, en de condities van de overeenkomst met elkaar gedeeld. Ook heeft de raad van commissarissen de ontwikkelingen rondom de Smart Highway in 2013, kritisch en met veel belangstelling gevolgd. De raad van commissarissen is van mening dat vernieuwing herkenbaar in budgetten moet gaan terugkeren, zodat geprioriteerd kan worden en de investeringen helder zijn. Uiteindelijk kan Heijmans met vernieuwing ook meer signatuur krijgen en de markt veel actiever bedienen.

#### *Activiteiten*

De raad van commissarissen heeft in juni samen met de raad van bestuur en concerndirecteuren het in aanbouw zijnde Nationaal Militair Museum te Soesterberg bezocht. Tijdens de rondleiding heeft de projectleider de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de voortgang en van de bijzondere aspecten van dit PPP project. De raad van commissarissen heeft uitgesproken in 2014 ten minste twee vergaderingen met een project- en/of bedrijfsbezoek te willen combineren.

#### *Vergaderfrequentie en aanwezigheid*

In 2013 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur (en concerndirecteuren) plaatsgevonden. Voor drie van deze reguliere vergaderingen gold dat steeds één commissaris verhinderd was deel te nemen. Daarnaast is er vijftal ingelaste vergaderingen geweest en heeft er aanvullend overleg plaatsgevonden in de vorm van conference calls. Omdat de ingelaste vergaderingen steeds op korte termijn plaatsvonden, was niet bij elke vergadering de voltallige raad van commissarissen in staat deel te nemen. 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.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2012 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 2013 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 2013 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Goedkeuring van de jaarrekening 2012 Heijmans N.V.;
- 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 2012;
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot uitbreiding van het aandelenkapitaal van bijna 10% middels een emissie.

### **Bestuur en concerndirectie**

Heijmans heeft een raad van bestuur van drie leden. Vanuit de wet Bestuur en Toezicht, is er een inspanningsverplichting om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van ten minste 205% vrouwen en ten minste 30% mannen voor de raad van bestuur te hanteren, voor zover deze zetels verdeeld worden over natuurlijke personen. Binnen de raad van bestuur is thans géén van de drie leden vrouw. De streefmarge van 30% wordt daarmee niet behaald. De raad van bestuur is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar voldoende diversiteit in ervaring en competenties van bestuursleden.

Daarnaast zijn twee concerndirecteuren benoemd (per 1 januari 2012). Gezamenlijk, derhalve met zijn vijven, vormen zij de Concerndirectie.

In tegenstelling tot het voorgaande jaar, heeft er zich in 2013 geen wijziging voorgedaan in de samenstelling van het bestuur en/of de Concerndirectie.

Per 1 september 2013 is de heer mr. M.C. van den Biggelaar herbenoemd tot bestuurder voor een periode van vier jaar. Deze herbenoeming is door de raad van commissarissen toegelicht tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 april 2013.

De raad van commissarissen is van mening dat de leiding van de onderneming door de huidige samenstelling van raad van bestuur en concerndirectie goed toegerust is om de uitdagingen waarvoor Heijmans zich gesteld ziet, het hoofd te kunnen bieden.

#### *Portefeuilleverdeling Concerndirectie*

De portefeuilleverdeling binnen de Concerndirectie is als volgt:

- Bert van der Els: Algemene zaken, Management Development, HR, Commercie, Communicatie, Innovatie en Utiliteit
- Mark van den Biggelaar: Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken, Inkoop, Facilitair Bedrijf en Pensioenen
- Ton Hillen: Vastgoed, Woningbouw, PPP, Bouw en Vastgoed België, Materieelbeheer
- Roland de Waal: Wegen inclusief Wegen België, Advies- en ingenieursdiensten en Duurzaamheid
- Gert-Jan Vermeulen: Civiel inclusief civiele activiteiten in België en Duitsland, Lean6Sigma en Kwaliteit/Veiligheid

### **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 vervolg hierop heeft de raad van commissarissen zowel het functioneren van de individuele commissarissen, van de raad van commissarissen en van de commissies besproken. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft ook individuele gesprekken met de afzonderlijke leden van de raad van commissarissen gevoerd. Daarnaast heeft de raad van commissarissen, buiten hun afwezigheid, het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur besproken.

In het kader van de zelfevaluatie zijn verschillende punten aan de orde gekomen zoals de inzet en participatie van de individuele commissarissen, het besluitvormingsproces binnen de raad en de kwaliteit van besluiten, de relatie tot de raad van bestuur en het functioneren van de raad van commissarissen als geheel.

Uit de zelfevaluatie komt naar voren dat er binnen de raad van commissarissen sprake is van een open sfeer met gelegenheid voor intensieve discussie waarbij ook ruimte is voor afwijkende meningen. De opstelling van de raad van commissarissen naar de raad van bestuur laat zich kenmerken door een kritische en scherpe houding, maar altijd met respect en ruimte voor elkaars standpunten, hetgeen de kwaliteit van besluitvorming ten goede komt. Nog meer specialistische kennis van de verschillende bedrijfsprocessen en – onderdelen opdoen wordt als verbeterpunt genoemd. In het kader hiervan zal de raad van commissarissen zich niet alleen laten informeren over genoemde punten, maar ook meer bedrijfs- en projectbezoeken gaan afleggen.

### *Diversiteit*

De samenstelling van Heijmans' Raad van Commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, nationaliteit, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting van uit de wet Bestuur en Toezicht, is erop gericht om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en ten minste 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 raad van commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar verdere diversiteit in ervaring en competenties van commissarissen. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 11 van dit jaarverslag. Op de website wordt, onder het onderdeel corporate governance, het streefprofiel van de Raad van Commissarissen vermeld.

### **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 'Raad van Commissarissen'.

#### *Auditcommissie*

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en houdt zich bezig met onderwerpen op een aantal financiële terreinen. Hetgeen in de auditcommissie wordt besproken, geldt als voorbereiding voor de bespreking van die onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Deze onderwerpen zijn ondermeer 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.

Daarnaast heeft de auditcommissie aandacht gegeven aan onder meer de waardering van grond- en vastgoedposities, de aandelenemissie, de stand van zaken binnen het excedent bedrijfspensioenfonds en IT binnen Heijmans, in het bijzonder de implementatie van het ERP-systeem SAP bij Heijmans Wegen. Verder is gesproken over de gevolgen van IFRS 11, het auditplan 2013 en de nieuwe wetgeving op het gebied van verplichte wisseling van accountant, in het bijzonder hoe en wanneer dat voor Heijmans aan de orde is.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke RA (voorzitter), ing. R. van Gelder BA en drs. S. van Keulen. In 2013 is de commissie vier 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 CEO 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 éénmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.

Het afgelopen jaar is de selectie- en benoemingscommissie twee keer bijeen geweest en heeft zich onder meer bezig gehouden met de herbenoeming per 1 september 2013 van de heer mr. M.C. van den Biggelaar tot lid van de raad van bestuur (toegelicht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2013) en de gevolgen van de per 1 januari 2013 ingevoerde wet 'Bestuur en Toezicht' voor de leden van de raad van commissarissen en van de raad van bestuur van Heijmans.

Deze commissie wordt gevormd door mevrouw drs. P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager.

#### *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 heeft als uitgangspunt te gelden het remuneratiebeleid dat per 1 januari 2010 van kracht is voor leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren en dat is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2013 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 86 van dit jaarverslag.

In 2013 heeft de remuneratiecommissie de invulling en uitwerking van de financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte termijn (2012) en lange termijn (2010-2012) variabele beloning besproken. Ook heeft deze commissie gesproken over de financiële en kwalitatieve targets 2013 en 2013-2015 voor de korte respectievelijk lange termijn variabele beloning van de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren. Tevens zijn voorstellen met betrekking tot de vaste salarissen van de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren per 1 januari 2014 besproken.

Op voordracht van de remuneratiecommissie zijn vervolgens door de raad van commissarissen begin 2014 de korte (over 2013) en lange termijn (over de periode 2011-2013) variabele beloningen van de leden van de raad van bestuur vastgesteld.

De remuneratiecommissie heeft ook aandacht besteed aan het remuneratierapport over 2012, de honorering van commissarissen en de pensioenregeling van de leden van de raad van bestuur.

Deze commissie heeft in 2013 drie keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren ook de voorzitter van de raad van bestuur en de directeur HRM aanwezig.

#### **Samenstelling raad van commissarissen**

Conform het rooster van aftreden was er in het jaar 2013 geen commissaris aftredend. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2014 zijn, overeenkomstig het rooster van aftreden, drie commissarissen aftredend, te weten mevrouw P.G. Boumeester en de heren R. van Gelder en A.A. Olijslager.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 11 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**

Ook het jaar 2013 laat zich kenmerken door moeilijke economische en marktomstandigheden. De woningmarkt heeft zich niet hersteld en ook overheidsbezuinigingen op het gebied van infrastructuur zetten door. Er blijft sprake van een hoge druk op marge. Er is flinke voortgang is geboekt in proces- en risicoverbetering, het eigen vermogen is via een emissie versterkt en bovendien is een bescheiden overname gedaan is het afgelopen jaar. Wij danken het management en de medewerkers voor hun inspanningen in het afgelopen jaar.

's-Hertogenbosch, 26 februari 2014

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