

Verslag van de raad van commissarissen Heijmans N.V. 2015

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2015. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 26 februari 2016 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 17. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2015 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 2015, geen dividend uit te keren op de gewone aandelen.

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 2015

Resultaatontwikkeling en financiering

De raad van commissarissen heeft de resultaatontwikkeling van het afgelopen jaar intensief gevolgd. Dit is elke vergadering een onderwerp van gesprek geweest. Ook is de noodzaak tot verbetering van interne processen en het naleven van die processen door de raad van commissarissen als cruciaal gegeven neergezet en besproken. In de optiek van de raad van commissarissen dient de organisatie behalve aan de technische aspecten, relatief veel (meer) aandacht te besteden aan de bedrijfsmatige, zo veel mogelijk gestandaardiseerde realisatie, en aan het 'street wise' managen van projecten. Deze constatering, die overigens gedeeld wordt door de raad van bestuur, vraagt een bijstelling van de bedrijfscultuur van vandaag, en heeft hoge prioriteit.

Naast dit accent is het belang van het 'marge boven volume beleid', verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen ook aan de orde gekomen in de vergaderingen. De strategie van de onderneming is in een aparte vergadering aan de orde geweest. Verder heeft de raad van commissarissen zich door de raad van bestuur terugkerend laten informeren over de voortgang van het 'improve the core programma', meer specifiek de voortgang inzake tenderen projectmanagement, commercie en inkoop. De raad van commissarissen heeft zich in het bijzonder verdiept in het proces van (voor)calculeren, aanbieden en hoe daarbij met (contract)risico's wordt omgegaan. Het belang van competenties als opvolging van acties, focus en leidinggeven is aangegeven. Daarnaast zijn ook de aanhoudende schrale marktomstandigheden en de toenemende risico's aan de orde geweest.

In het vierde kwartaal heeft de Raad van Commissarissen veel aandacht besteed aan het business plan 2016, met als onderdeel daarvan de effecten van de reorganisaties die zijn doorgevoerd bij Utiliteit, Civiel en Oevermann alsook de door te voeren verbetermaatregelen bij de Nederlandse infra-activiteiten. Als onderdeel van het businessplan is uitgebreid gesproken over de verwachte kasstroomontwikkeling en de daaruit volgende financieringsbehoefte, mede in relatie tot de van

toepassing zijnde convenanten met financiers. Ook heeft de raad van commissarissen zich regelmatig laten informeren over de ontwikkelingen inzake het project Energiefabriek Tilburg.

Verbeteren

Bedrijfsbrede verbetering wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd. Eenduidige 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. Ook leidt job rotation en ontwikkeling van leiderschap tot verbetering van de aansturing van projecten en het verder ontwikkelen van kritisch vermogen.

Vernieuwing

De raad van commissarissen heeft voortdurend, mede op basis van de vernieuwingsagenda en de bijbehorende research&development projecten, de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie gevolgd. Tijdens de vergadering van augustus 2015 heeft de raad van commissarissen de SPARK Campus bezocht, en heeft de Chief Technology Officer een presentatie gegeven over de innovatieportefeuille en de afdeling Technology.

Projectbezoeken

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2015 het project A12 Veenendaal Ede Grijsoord (VEG) bezocht. Voorafgaand heeft de projectleiding een uitgebreide presentatie over dit project verzorgd die in de vergadering tot een goede discussie over projectmanagement heeft geleid. Voorts hebben individuele commissarissen een aantal grote projecten bezocht, zoals onder meer de N23, de Drachtsterweg en de A4.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2015 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Voor twee van deze reguliere vergadering gold dat per vergadering één commissaris verhinderd was. Daarnaast is er één ingelaste vergadering 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 vijf vergaderingen plaats gevonden in de vorm van conference calls.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2014 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 2015 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 2015 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 2014;
- 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 'sub 10 emissie';
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot inkoop van 40% van de uitstaande preferente financieringsaandelen B;
- Het voornemen om over te gaan toe benoeming van een vierde lid van de raad van bestuur, toe te lichten tijdens de Algemene vergadering van aandeelhouders op 13 april 2016.

Bestuur

Heijmans heeft een raad van bestuur van drie leden.

Portefeuilleverdeling raad van bestuur

De portefeuilleverdeling binnen de raad van bestuur is als volgt:

- Bert van der Els: Algemene zaken, Management Development, HR, Commercie, Communicatie, Duurzaamheid en Innovaties, Infra België
- Mark van den Biggelaar: Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken, Inkoop, Facilitair Bedrijf, Pensioenen en Duitsland
- Ton Hillen: Infra Nederland, Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit, PPP, Bouw België, Materieelbeheer

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur hebben vastgesteld dat het herstel van de Nederlandse Infra activiteit achterblijft en daarom bijzondere aandacht behoeft. Om hieraan invulling te geven wordt een vierde lid van de raad van bestuur voorgedragen voor benoeming, die Infra in portefeuille krijgt. Op 18 januari 2016 heeft de raad van commissarissen derhalve aangegeven het voornemen te hebben om de heer R.F. (Ruud) Majenburg te benoemen tot vierde lid van de raad van bestuur. Dit voornemen zal worden toegelicht op de Algemene vergadering van aandeelhouders op 13 april 2016. Na benoeming zal de heer Majenburg verantwoordelijk worden voor de Nederlandse en Belgische infrabedrijven.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur vertrouwen erop dat in de persoon van de heer R.F. Majenburg een geschikte kandidaat is gevonden om invulling te geven aan de uitdaging waarvoor Infra zich gesteld ziet.

Na benoeming van de heer R.F. Majenburg zal de portefeuilleverdeling er als volgt uit zien:

- Bert van der Els: Algemene zaken, Management Development, HR, Commercie, Communicatie, Duurzaamheid en Innovaties
- Mark van den Biggelaar: Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken, Pensioenen en Duitsland
- Ton Hillen: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit, PPP, Bouw België, Materieelbeheer en Facilitair Bedrijf en Veiligheid
- Ruud Majenburg: Infra Nederland, Infra België en Inkoop

Intensieve samenwerking tussen de verschillende bedrijfsstromen en het opereren als één concern blijft een belangrijk uitgangspunt voor de besturing. Dit geldt zowel binnen Nederland als internationaal. Enerzijds zal de raad van bestuur dit initiëren en stimuleren anderzijds zal dit ook verankerd worden in vormen van functionele aansturing en vaste operationeel georiënteerde overlegvormen.

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 zelfevaluatie over 2014 is in het najaar van 2014 door een extern adviesbureau begeleid. Daarbij is gesproken over 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. Op basis van de zelfevaluatie is geconcludeerd dat er sprake is van een constructieve en open relatie, zowel tussen de leden van de raad van commissarissen onderling als tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur.

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 in eigen kring het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur besproken.

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 zes leden een vrouw en daarmee dus 17%. De streefmarge van 30% wordt, gezien de benoemingstermijnen en het totaal aantal zetels niet

behaald. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 102 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, en de fiscale positie van de onderneming 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 RA (voorzitter), ing. R. van Gelder BA en drs. S. van Keulen. In 2015 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 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. Deze commissie heeft einde 2015 het proces voorbereid en begeleid dat heeft geleid tot het voornemen van de raad van commissarissen tot benoeming van een vierde lid van de raad van bestuur. Zo hebben de commissieleden uitgebreide gesprekken gevoerd met de kandidaat en heeft de commissie vervolgens de overige leden van de raad van commissarissen geadviseerd. Voorts heeft de commissie gesprekken gearrangeerd tussen de kandidaat en de overige leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur.

Deze commissie wordt gevormd door mevrouw P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en, per medio 2015, R. van Gelder die de plaats van de heer A.A. Olijslager heeft ingenomen.

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 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 2015 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 111 van dit jaarverslag.

De remuneratiecommissie heeft aandacht besteed aan het remuneratierapport over 2014, de honorering van commissarissen en de pensioenregeling van de leden van de raad van bestuur. In 2015 heeft de remuneratiecommissie de invulling en uitwerking van de financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte termijn (2015) en lange termijn (2013-2015) variabele beloning besproken. Tevens zijn voorstellen met betrekking tot de vaste salarissen van de leden van de raad van bestuur per 1 januari 2016 besproken.

Op voordracht van de remuneratiecommissie zijn vervolgens door de raad van commissarissen begin 2016 de korte (over 2015) en lange termijn (over de periode 2013-2015) variabele beloningen van de leden van de raad van bestuur vastgesteld. Deze commissie heeft in 2015 twee 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 2015 één commissaris aftredend. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2015 is de overeenkomstig het rooster aftredende commissaris, te weten de heer S. van Keulen, herbenoemd voor een periode van vier jaar. Tevens is de heer S.S. Vollebregt per 15 april 2015 benoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar. De raad van commissarissen bestaat per genoemde datum uit zes leden. De heer R. Icke heeft per 18 augustus 2015 het vice-voorzitterschap van de heer S. van Keulen overgenomen.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen in het jaarverslag 2015. 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

De marges in de bouw staan onder druk en de noodzaak tot verdere verbetering en vernieuwing is nadrukkelijk aanwezig. Dit uit zich in een noodzaak naar een bedrijfsmatige benadering en het belang van opvolging en navolging van verbeterprocessen. De raad van commissarissen volgt de ontwikkelingen op de voet en voert intensieve gesprekken over deze en daarmee samenhangende onderwerpen. Gezien de aanhoudend lastige markt en de druk op verbetering, vergt het enorme inzet, discipline en energie van een ieder in de organisatie om veranderingen te implementeren en op te volgen. Heijmans blijft daarbij streven naar een eerlijke balans tussen de verdeling van risico's tussen opdrachtgever en- nemer.

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

's-Hertogenbosch, 26 februari 2016

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