

BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR KONINKLIJKE HEIJMANS N.V. 2024

Het bezoldigingsbeleid raad van bestuur Koninklijke Heijmans N.V. (hierna: bezoldigingsbeleid of beloningsbeleid RvB) is van toepassing vanaf 1 januari 2024.

Het beleid dat op 30 april 2024 onder bijvoeging van het advies van de Ondernemingsraad van Heijmans is voorgelegd aan de AVA is goedgekeurd met een meerderheid van 99,82% van de ter vergadering aanwezige stemmen en is daarna gepubliceerd op de website van de vennootschap.

1. Doel van het beleid

Het speelveld waarin Heijmans zich bevindt, wordt gekenmerkt door uiteenlopende belangen van stakeholders, sterke concurrentie en marktverhoudingen met aanzienlijke risico's voor bouwbedrijven. Het realiseren van de strategie in deze context stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het bestuur. Bestuurders met de benodigde leiderschapskwaliteiten, kennis, ervaring en visie zijn dan ook een essentiële voorwaarde voor het succes van de onderneming. Het beloningsbeleid heeft als doel het aantrekken, behouden en motiveren van deze bestuurders en derhalve het bijdragen van de realisatie van de bedrijfsstrategie en de lange termijn doelstellingen, rekening houdend met de hiervoor genoemde kernwaarden. Dit doel vormt de basis van het beloningsbeleid, waarbij tevens wordt gekeken naar een balans tussen de volgende uitgangspunten:

- Het beleid dient evenwichtig en fair te zijn, passend bij de marktomstandigheden en in een bredere maatschappelijke context;
- Het beleid dient ter verdere ondersteuning voor het realiseren van duurzame lange termijn waardecreatie voor alle stakeholders binnen en buiten Heijmans en daarmee voor de samenleving als geheel, o.a. op het gebied van duurzame woningen, efficiënte bouwprocessen, de energietransitie, mobiliteit, vitale steden en dorpen, werkgelegenheid en de economie;
- Het beleid dient marktconform te zijn vanuit een extern perspectief (ten opzichte van de arbeidsmarkt) en een intern perspectief (verhouding tussen de beloning van de RvB en de overige posities in de organisatie);
- Het beleid dient passend te zijn bij de identiteit, missie, waarden en strategie van Heijmans;
- Voor het beleid zijn de uitgangspunten van stakeholders van belang, waaronder de certificaathouders, de Ondernemingsraad en de samenleving;
- Het beleid dient rekenschap te geven van relevante wet- en regelgeving, waaronder de Nederlandse Corporate Governance code.

2. Uitgangspunten van het bezoldigingsbeleid

Heijmans is een onderneming met een gezonde ambitie. Wij willen een bijdrage leveren aan het creëren van een gezonde leefomgeving. Wij zijn makers. Wij voegen iets toe aan de wereld. Dat doen we altijd met respect voor mens, dier en natuur. Wij helpen graag. We zorgen voor elkaar en dat het voor elkaar komt. Nu en in de toekomst. Heijmans durft de lat daarvoor hoog te leggen, met een heldere visie, gedegen kennis en kunde die wordt gereflecteerd in onze strategie 'Samen naar 2030' rust die rust op de vijf pijlers Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team. . Onze kernwaarden - resultaatgerichtheid, eigenaarschap, samenwerken - lopen als een rode draad door de ontwikkeling van ons bedrijf en zijn bepalend voor de manier waarop we invulling geven aan deze ambitie.

Deze ambitie vertaalt zich naar een passend beloningsbeleid. Het beleid heeft als doel onze ambities en doelstellingen te versterken en tot uitvoering te kunnen brengen.

3. Belangrijkste wijzigingen

Het bezoldigingsbeleid RvB is voor het laatst door de AVA vastgesteld in 2020. Het beleid is toen ongewijzigd voorgelegd en goedgekeurd. Het beleid dat nu wordt voorgelegd wijkt op onderdelen af van het huidige beleid, te weten:

- De samenstelling van de referentiegroep is opnieuw bekeken en aangepast.
- Het vast overeengekomen jaarsalaris wordt in het beleid uit 2020 niet geïndexeerd. Thans is opgenomen dat de raad van commissarissen (hierna: RvC) de hoogte van het vast overeengekomen jaarsalaris periodiek beoordeelt en kan besluiten tot aanpassing (par. 5.1). Een periodieke aanpassing voorkomt dat bij de herziening van het beleid relatief grote aanpassingen moeten worden gedaan om tot een marktconforme beloning te komen.
- De verhouding tussen de financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte termijn beloning (STI) was 50/50. Er gaat een bandbreedte van 10% gelden die concreet inhoudt dat de RvC kan besluiten om de financiële doelstellingen voor 60% te laten meewegen. In dat geval wegen de kwalitatieve doelstellingen voor 40% mee. Deze bandbreedte geeft de mogelijkheid om focus te kunnen aanbrengen per jaar.
- In het huidige beleid geldt voor zowel STI als LTI dat deze bij een score op het niveau at target en maximum tot een uitkering van respectievelijk 50% en 75% van het vast overeengekomen jaarsalaris kunnen leiden. Jaarlijks wordt door de RvC ook het minimum niveau bepaald dat recht geeft op een gedeeltelijke uitkering. In het nieuwe beleid geldt voor zowel STI als LTI een uitkering van het vast overeengekomen jaarsalaris van 45%, 60% en 90% bij respectievelijk een minimum, at target en maximum score. In deze hogere percentages is mede de compensatie verwerkt voor het vervallen van het Share Matching Plan.
- De uitbetaling van de lange termijn variabele beloning (LTI) geschiedt in het huidige beleid geheel in contanten. Uitbetaling zal in het nieuwe beleid voor 50% in contanten en voor 50% in certificaten van aandelen Heijmans geschieden.
- Het nieuwe beleid introduceert een share ownership guideline (SOG) voor het versterken van de lange termijn focus en prestatiegerichtheid. Voor de voorzitter RvB is de SOG een factor 1,5 van het vast overeengekomen jaarsalaris, voor de overige leden van de RvB bedraagt de SOG factor 1 van het vast overeengekomen jaarsalaris.
- Het Share Matching Plan uit het huidige beleid komt te vervallen. In paragraaf 9 is een nadere toelichting opgenomen.

Bij de totstandkoming van het voorgestelde beleid is rekening gehouden met de stemming over het bezoldigingsbeleid 2020 en de stemmingen over de bezoldigingsverslagen sinds 2020. De AVA heeft het beleid in 2020 met 91,1% goedgekeurd. De bezoldigingsverslagen zijn de jaren 2021 tot en met 2023 met respectievelijk 99,6%, 98,86% en 99,79% goedgekeurd (adviserende stemming). Tevens is rekening gehouden met de standpunten van certificaathouders en stemadviesbureaus die in de voorbereiding van het beleid zijn geconsulteerd. Verwezen wordt naar paragraaf 10 van dit beleid.

4. Referentiegroep

In lijn met de gedachte achter het beloningsbeleid dat voor alle Heijmans medewerkers geldt is het bezoldigingsbeleid RvB erop gericht om bestuurders een beloning te bieden die concurrerend is in de relevante markt. Door het uitvoeren van een benchmark wordt het externe perspectief in beeld gebracht. Het beloningspakket is vergeleken met ondernemingen die in termen van omvang, scope en complexiteit vergelijkbaar zijn met Heijmans. Het streven is om deze referentiegroep te laten bestaan uit een twintigtal Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, waarvan ongeveer de helft van de ondernemingen uit de AMX-index en de andere helft uit ondernemingen uit de AScX-index. Bij de totstandkoming van het beleid is ook het interne perspectief gezien, dat wil zeggen hoe de beloning van de raad van bestuur (hierna: RvB) zich verhoudt tot de beloning van andere functieniveaus. Het salarisgebouw binnen Heijmans heeft een logische opbouw die mede tot

uitdrukking komt in de zogenaamde pay ratio die de verhouding weergeeft tussen de beloning van de voorzitter RvB (CEO) en de gemiddelde beloning van de medewerkers binnen de onderneming. De pay ratio bedraagt over 2023 1 staat 18,2 (een uitgebreide toelichting is opgenomen in het Bezoldigingsverslag 2023).

De RvC toetst periodiek de samenstelling van de referentiegroep om onder meer te bepalen of de geselecteerde ondernemingen nog passend zijn bij de situatie van Heijmans. Ontwikkelingen bij ondernemingen in de referentiegroep en bij Heijmans kunnen aanleiding zijn om de samenstelling van de groep aan te passen. De RvC heeft de bevoegdheid aanpassingen aan te brengen in de referentiegroep, indien dit nodig wordt geacht.

De huidige referentiegroep bestaat uit de volgende ondernemingen:

Bedrijven met AMX notering	Bedrijven met AScX notering
Aalberts	Acomo
AMG	BAM
Arcadis	B&S Group
Corbion	Brunel
Fugro	ForFarmers
SMB Offshore	Azerion
TKH Group	Kendrion
Vopak	PostNL
Basic Fit	Sligro
Fagron	TomTom

5. Marktpositionering

Bij de vaststelling van de totale beloning (vast overeengekomen jaarsalaris plus variabele beloningen) is één van de uitgangspunten een passende marktpositionering. Voor het vast overeengekomen jaarsalaris is hierbij het beleidsuitgangspunt een positionering die zich richting de mediaan van de referentiegroep begeeft. Bij de vaststelling van de beloningsmix, i.e. de verhouding tussen vaste en variabele beloning en de verhouding tussen korte en lange termijn variabele beloning, worden o.a. het gewenste risicoprofiel, de gewenste relatie tussen korte en lange termijn prestaties en beloning in overweging genomen. Om in lijn te blijven met de uitgangspunten van dit beleid wordt periodiek en ten minste één keer per vier jaar een marktvergelijking uitgevoerd om de beloningsniveaus van de leden van de RvB te toetsen op marktconformiteit.

6. Beloningselementen

Het beloningspakket van de leden van de RvB bestaat uit de volgende elementen:

- Vast overeengekomen jaarsalaris
- Variabele beloning
 - Korte termijn variabele beloning ("STI")
 - Lange termijn variabele beloning ("LTI")
- Secundaire arbeidsvoorwaarden en overige regelingen

Binnen de RvB zijn de verhoudingen tussen vaste en variabele beloning en tussen korte en lange termijn variabele beloning hetzelfde voor de leden. Gegeven de uitgangspunten, zoals hierboven beschreven, is de verhouding tussen het vast overeengekomen jaarsalaris en de som van de korte en lange termijn variabele beloning 45% versus 55%. De verhouding tussen korte en lange termijn variabele beloning is 50% versus 50%.

5.1 Vast overeengekomen jaarsalaris

Het vast overeengekomen jaarsalaris van de leden van de RvB is opgebouwd uit 12 keer het maandsalaris plus vakantietoelage. Het vast overeengekomen jaarsalaris wordt conform de uitgangspunten van dit beloningsbeleid vastgesteld.

De RvC beoordeelt periodiek de hoogte van het vast overeengekomen jaarsalaris en besluit of omstandigheden eventuele aanpassingen rechtvaardigen. Bij de overweging voor eventuele aanpassingen van het vast overeengekomen jaarsalaris worden onder andere de ontwikkeling van structurele CAO-verhogingen voor Heijmans medewerkers, marktomstandigheden en de algemene beweging van salarissen in de referentiegroep als belangrijke referentiepunten gebruikt.

5.2 Variabele beloning

De leden van de RvB komen in aanmerking voor een korte en lange termijn variabele beloning. De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van het realiseren van vooraf tussen de RvC en de RvB afgesproken doelstellingen. De doelstellingen dragen bij aan de uitvoering en realisatie van de strategie, financiële prestaties, de lange termijn belangen en duurzaamheid van Heijmans. Heijmans streeft naar transparantie. De doelstellingen die voor een boekjaar zijn vastgesteld worden jaarlijks ex ante gepubliceerd door opname daarvan in het Bezoldigingsverslag over het voorgaande boekjaar. Openbaarmaking van (gegeven) doelstellingen en verdere details vallen binnen het kader van niet-commerciële of anderszins gevoelige informatie. Indien dergelijke informatie buiten dit kader valt, streeft Heijmans ernaar om alternatieve informatie te verstrekken die zoveel als mogelijk vergelijkbare inzichten verschaffen. Aan het eind van elke relevante prestatieperiode, beoordeelt de RvC de mate waarin de gestelde doelen gehaald zijn. In het bezoldigingsverslag zal de RvC hierover jaarlijks een toelichting geven.

5.2.1 Korte-termijn variabele beloning ("STI")

Het doel van de STI-regeling is om te bewerkstelligen dat relatief kortere termijn (strategische) doelstellingen, die bijdragen aan het langere termijn succes van Heijmans, succesvol worden bereikt. Hiertoe stelt de RvC doelstellingen die binnen één jaar dienen te worden gehaald. De STI-regeling wordt uitbetaald in contanten.

Prestatiemaatstaven

De definitieve toekenning is afhankelijk van de mate waarin vooraf gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd. Gezien de strategische ontwikkelingen en doelstelling van Heijmans en de voorgenomen looptijd van het beloningsbeleid, wordt als uitgangspunt genomen dat de variabele beloning op korte termijn voor 50%-60% afhankelijk is van financiële maatstaven en voor 50%-40% van niet-financiële maatstaven (weging jaarlijks vast te stellen). De bandbreedte van 10% is bedoeld om de RvC in uitzonderlijke gevallen, bijvoorbeeld bij een grote overname waardoor de nadruk voor een bepaalde periode meer op cash generatie komt te liggen, de ruimte te geven de financiële doelstellingen iets zwaarder te laten wegen.

De RvC selecteert, op voorstel van de Remuneratie, selectie- en benoemingscommissie en in samenspraak met de RvB, jaarlijks maximaal 3 financiële maatstaven (weging is 50%-60% van de totale STI) en bepaalt daarbij de relatieve onderlinge weging van de maatstaven, met mogelijke differentiatie op basis van de gewenste strategische focus in het betreffende jaar. In lijn met de strategische doelen worden prestatie maatstaven geformuleerd die typisch gerelateerd zijn aan winst, financiering en omzet/operatie/projecten.

Tevens selecteert de RvC, eveneens op voorstel van de Remuneratie, selectie- en benoemingscommissie en in samenspraak met de RvB, jaarlijks minimaal één en maximaal 8 niet-financiële maatstaven (weging is 50%-40% van de totale STI) en bepaalt de relatieve onderlinge weging, met mogelijke differentiatie op basis van de strategische focus in het betreffende jaar. In lijn met de strategische doelen worden prestatie maatstaven geformuleerd die typisch gerelateerd zijn aan

de vijf pijlers waarop de strategie 'Samen naar 2030' rust, te weten: Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team, en/of aan prestatie maatstaven die de dagelijkse gang van zaken verbeteren zoals veiligheid, risicoprofiel van de onderneming en personeel-gerelateerde KPI's.

Prestatiemeting & hoogte

De STI bedraagt 60% van het vast overeengekomen jaarsalaris als de doelstellingen in het betreffende jaar zijn behaald ("at target"). Als deze worden overtroffen, kan de uitkering oplopen tot maximaal 90% van het vast overeengekomen jaarsalaris. Als de doelstellingen worden behaald op het minimumniveau bedraagt de STI 45% van het vast overeengekomen jaarsalaris. Blijven de prestaties onder het vooraf gesteld minimumniveau dan vindt er geen uitbetaling plaats. De variabele beloning wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatie niveau.

De uiteindelijke totale uitbetaling van de STI wordt berekend door de verschillende scores per maatstaf op te tellen, waaruit een percentage van de at-target uitbetaling volgt.

5.2.2. Lange-termijn variabele beloning ("LTI")

Het doel van de LTI regeling is gericht op het realiseren van de langere termijn doelstellingen en op de langere termijn waardecreatie van Heijmans. De LTI wordt voor 50% uitbetaald in certificaten van aandelen Heijmans en voor 50% in contanten. De lange termijn variabele beloning kent een prestatieperiode van drie jaar. Jaarlijks vindt een voorwaardelijke toekenning plaats. Het aantal certificaten van aandelen wordt op het moment van voorwaardelijke toekenning (grant date) berekend aan de hand van de gemiddelde slotkoers van het aandeel Koninklijke Heijmans N.V. gedurende de laatste 30 beursdagen voor de grant date.. Hiermee fluctueert het aantal jaarlijks voorwaardelijk toegekende aantal certificaten van aandelen met de aandelenkoers. De certificaten van aandelen hebben een vesting periode van drie jaar, beginnend op het moment van de voorwaardelijke toekenning (grant date). Aan het einde van deze periode wordt beoordeeld in welke mate is voldaan aan de vooraf gestelde prestatiedoelstellingen, waarna de RvC bepaalt hoeveel certificaten onvoorwaardelijk worden uitgekeerd. De onvoorwaardelijk uitgekeerde certificaten van aandelen dienen daarna nog voor minimaal twee jaar te worden aangehouden (holding periode) en zijn onderhevig aan share ownership guidelines. Op de LTI is een good-/bad leaver regeling van toepassing.

Prestatiemaatstaven

De definitieve toekenning van de LTI is afhankelijk van de mate waarin vooraf gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd. De variabele beloning op lange termijn is voor 50% afhankelijk van financiële maatstaven en voor 50% van niet-financiële maatstaven. Bij financiële doelstellingen betreffen TSR en EPS. Niet-financiële doelstellingen worden gerelateerd aan de vijf pijlers waarop de strategie Samen naar 2030 rust, te weten: Welzijn, Duurzaamheid, Verbinding, Maakbaarheid en Team, en/of aan prestatie maatstaven die de dagelijkse gang van zaken fundamenteel verbeteren zoals veiligheid, risicoprofiel van de onderneming en personeel-gerelateerde KPI's.

TSR (Total Shareholder Return)

De maatstaf relatieve TSR wordt gemeten aan de hand van het totale aandeelhoudersrendement (koersontwikkeling plus dividenden) van het aandeel Heijmans ten opzichte van een groep van sectorspecifieke referentieondernemingen. De samenstelling van de peer group wordt periodiek geëvalueerd, onder andere in ogenschouw nemend mogelijke delistings en andere corporate events. De peer group bestaat uit de volgende ondernemingen: Balfour Beatty, BAM, Eiffage, Hochtief, Kier, NCC, Porr, Skanska, Strabag, Vinci.

De berekening wordt gebaseerd op basis van een drie maanden gemiddelde voor het begin van de prestatieperiode en de drie maanden aan het einde van de prestatieperiode. Deze wordt vervolgens vergeleken met op dezelfde manier berekende TSR van de referentieondernemingen. Het percentage van de lange termijn variabele beloning dat onvoorwaardelijk wordt toegekend op basis van relatieve

TSR wordt bepaald aan de hand van de positie van Heijmans ten opzichte van de ondernemingen in de referentiegroep volgens de volgende tabel:

Positie	% Vesting
1	150%
2	125%
3	100%
4	75%
5	60%
6	35%
7-11	0%

EPS

EPS wordt berekend door per jaar het nettoresultaat te delen door het gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) gewone aandelen dat gedurende het jaar heeft uitgestaan. Dit wordt vervolgens gemiddeld over 3 jaar. Aan deze doelstelling worden jaarlijks targets verbonden op het niveau Minimum, At target en Maximum. Indien onder het Minimum niveau wordt gescoord vindt geen toekenning plaats. Vanwege de concurrentiegevoeligheid van deze percentages zullen deze jaarlijks achteraf openbaar gemaakt worden in het bezoldigingsverslag.

Prestatiemeting & hoogte

De LTI bedraagt 60% van het vast overeengekomen jaarsalaris als “at target” niveau (i.e. 100% score van de vooraf gestelde prestatiedoelstellingen met een prestatieperiode van drie jaar). Het maximum is gesteld op 90% van het vast overeengekomen jaarsalaris. Als de doelstellingen worden behaald op het minimumniveau bedraagt de LTI 45% van het vast overeengekomen jaarsalaris. Blijven de prestaties onder het vooraf gesteld minimumniveau dan vindt er geen toekenning plaats. De LTI wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatie niveau.

Holding periode

De certificaten van aandelen die op basis van het LTI plan zijn ontvangen, dienen minimaal voor twee jaar te worden aangehouden (“holding periode”). Deze termijn blijft ook van toepassing na beëindiging van het lidmaatschap van de RvB.

7. Share ownership guidelines

Onderdeel van het beloningsbeleid zijn tevens “share ownership guidelines”. Deze zijn bedoeld om de lange termijn focus nog verder te verstevigen en als blijk van vertrouwen van de RvB in de strategie en prestaties. Voor de CEO geldt dat hij/ zij wordt geacht 150% van het vast overeengekomen jaarsalaris te houden in Heijmans certificaten van aandelen. Voor de CFO geldt een percentage van 100% van het vast overeengekomen jaarsalaris. De opbouwperiode voor het behalen van deze percentages is gesteld op 5 jaar. De certificaten van aandelen die voorwaardelijk worden toegekend bij wijze van uitbetaling van de LTI (50% van de uitbetaling daarvan) tellen mee bij de berekening van het percentage gehouden certificaten. Zolang het betreffende percentage niet is behaald, is verkoop van aandelen door het betreffende lid van de RvB niet mogelijk, behalve indien een lid van de RvB gebruikmaakt van de in de LTI-regeling opgenomen sell-to-cover, in welk geval verkoop mogelijk is om te voldoen aan van toepassing zijnde belastingverplichtingen. De RvC behoudt zich het recht voor om in bijzondere omstandigheden af te zien van deze bepaling. Elk jaar wordt in het bestuursverslag en in het bezoldigingsverslag het aantal door de leden van de RvB gehouden certificaten van aandelen gerapporteerd.

8. Secundaire arbeidsvoorwaarden en overige regelingen

8.1 Pensioen

Heijmans hanteert voor leden van de RvB die gedurende de looptijd van dit beleid worden benoemd een vaste bijdrage ten behoeve van een in eigen beheer af te sluiten pensioenvoorziening. Er is geen pensioenregeling voor vervroegde uittreding.

Voor de huidige leden van de RvB geldt dat de CEO een afwijkende pensioenregeling heeft en dat de CEO een vaste bijdrage heeft voor een in eigen beheer af te sluiten pensioenvoorziening. In het jaarlijkse Bezoldigingsverslag is een uitgebreide toelichting opgenomen.

8.2 Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Tevens wordt aan de leden van de RvB een representatieve elektrische leaseauto ter beschikking gesteld en ontvangen zij een vergoeding voor zakelijke onkosten en verzekeringsbijdragen voor onder een WIA-excedent- en een WGA-hiaatverzekering. De vennootschap draagt de kosten voor de ongevallenverzekering, de bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering en de doorlopende reisverzekering.

8.3 Overeenkomsten en beëindigingsvergoedingen

Leden van de RvB van Heijmans worden, na benoeming door de RvC, aangesteld op basis van een overeenkomst van opdracht voor in principe vier jaar. Na verloop van die periode is herbenoeming mogelijk, nadat hiervan (conform de statuten van Heijmans) kennis is gegeven aan de AvA. De overeenkomst kan tussentijds worden beëindigd waarbij voor de vennootschap een opzegtermijn geldt van zes maanden en voor de bestuurder van drie maanden.

Bij ontslag voor het einde van de benoemingsperiode kan een vergoeding tot maximaal eenmaal het vast overeengekomen jaarsalaris worden toegekend. De ontslagvergoeding is niet van toepassing wanneer de overeenkomst op initiatief van de bestuurder wordt beëindigd of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar of nalatig heeft gehandeld. In de overeenkomst van opdracht is een change of control bepaling opgenomen op grond waarvan de bestuurder onder voorwaarden in aanmerking kan komen voor een vergoeding van maximaal eenmaal het vast overeengekomen jaarsalaris.

8.4 Malus, redelijkheidstoets en clawback

De RvC heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing op redelijkheid. Met name in uitzonderlijke omstandigheden kunnen de uitkomsten onbillijk of onredelijk zijn en kan de RvC de toekenning bijstellen.

De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause' die erin voorziet dat een toegekende variabele beloning geheel of gedeeltelijk kan worden teruggevorderd als achteraf blijkt dat deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens. In het beloningsverslag licht de RvC toe of, waarom en op welke wijze gebruik is gemaakt van deze bevoegdheden.

8.5 Leningen

Heijmans verstrekt geen leningen en geeft geen garanties, of soortgelijke voordelen aan leden van de RvB.

8.6 Recruitement

Het beloningsbeleid heeft als doel om de RvC voldoende ruimte te geven om daarmee bestuurders met de noodzakelijke kennis en kunde aan te kunnen trekken en te behouden. In principe gelden voor het aannemen van een nieuw lid van de RvB de principes zoals in het beleid zijn uiteengezet.

Voor eventueel mogelijke interne aanstellingen zullen variabele beloningen (uit de vorige rol) in principe en waar mogelijk van kracht blijven onder de geldende regelingen of worden aangepast aan het beloningsbeleid van de RvB.

Voor eventuele externe aanstellingen kan de RvC (op voordracht van de Remuneratie-, selectie-, en benoemingscommissie) een voorstel doen om een (eenmalige/ variabele) beloning toe te kennen in verband met bijvoorbeeld de compensatie van contracten uit eerdere dienstbetrekkingen (bijvoorbeeld vervallen LTI toekenningen). Hierbij is het uitgangspunt dat wordt getracht om deze compensatieregelingen zoveel mogelijk binnen het beloningsbeleid en de bestaande STI- en LTI-regelingen te laten vallen (i.e. onder dezelfde condities), maar indien strikt noodzakelijk kan tijdelijk van het beloningsbeleid worden afgeweken. Paragraaf 12 (Afwijking van bezoldigingsbeleid is van toepassing).

9. Share Matching Plan

Het Share Matching Plan uit het huidige beleid vervalt per 1 januari 2024. De bestuurders zullen in april 2024 een laatste mogelijkheid hebben om op basis van de korte termijn variabele beloning 2023 te investeren onder het Share Matching Plan. Matching van de uitstaande investeringen, inclusief de investering van april 2024, zal vervolgens plaatsvinden conform het Share Matching Plan, tot april 2027, waarna het Share Matching Plan zal zijn afgewikkeld. De resterende looptijd van nog niet uitgeoefende rechten is als volgt:

Datum investering	Aantal gekochte certificaten		Datum matching
	A.G.J. Hillen	G.M.P.A. van Boekel	
April 2021	5500		April 2024
April 2022	5300	1500	April 2025
April 2023	6000	4750	April 2026
April 2024			April 2027

In het kader van het Plan kunnen bestuurders 10% tot 50% van (het netto equivalent van de) korte termijn variabele beloning die zij in enig jaar ontvangen, investeren in (certificaten van) aandelen Heijmans. Mits zij die certificaten drie jaar houden en aan het einde van die periode nog in functie zijn, kent de onderneming voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is één bonuscertificaat toe, een zogenoemd matching share. De matching shares zijn na toekenning gedurende twee jaar geblokkeerd. Als de bestuurder in de drie jaar na aankoop van de certificaten zijn bestuurlijke functie neerlegt vervalt het recht op bonuscertificaten, behalve in het geval van pensionering, overlijden of in het geval de bestuurder de onderneming na afloop van zijn benoemingstermijn in goed overleg verlaat. In die laatste drie gevallen worden de matching share direct gevestigd.

10. Draagvlak voor het beleid

De RvC heeft in de evaluatie van het gevoerde bezoldigingsbeleid en de formulering van het per 2024 voorgestelde beleid betrokken:

- De visie van de huidige leden van de RvB op de hoogte en structuur van hun eigen beloning en hun positieve beoordeling daarvan in het licht van de interne beloningsverhoudingen,
- De inbreng en het positieve advies van de Ondernemingsraad,
- De visie van certificaathouders en hun vertegenwoordigers op het beleid zoals dat sinds 2020 gevoerd is, waarover de belangrijkste aandeelhouders en Stichting Administratiekantoor Heijmans in de voorbereiding van het nieuwe beleid zijn geconsulteerd,
- De visie van stemadviesbureaus, in het bijzonder van Eumedion en ISS,
- Het belang van andere stakeholders,
- De bepalingen van de Corporate Governance Code 2022 en de Richtlijn ter bevordering van de langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders ('SRD II') zoals die, middels bepalingen in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, vanaf 1 december 2019 van toepassing zijn in Nederland.

In aanloop naar besluitvorming door de RvC is de outline van het voorgenomen bezoldigingsbeleid RvB gesondeerd bij Stichting Administratiekantoor Heijmans, de grotere aandeelhouders van Heijmans en bij ISS en Eumedion. Alle gesprekken waren constructief en leverden een aantal aandachtspunten op die zijn meegewogen in de formulering van het beleid. De genoemde partijen konden zich overigens vinden in de outline. Algemeen was de mening dat het gaat om een evenwichtig beloningspakket dat goed past binnen de uitgevoerde benchmark.

De RvC meent zich daarmee afdoende rekenschap te hebben gegeven van het maatschappelijk draagvlak voor het bezoldigingsbeleid.

11. Periodieke vaststelling en herziening

Het beloningsbeleid wordt periodiek, en ten minste eens per vier jaar, door de Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie van de RvC beoordeeld in het licht van onder meer marktomstandigheden, de ontwikkelingen in de strategie en de organisatie. Hierbij worden ook relevante externe wet- en regelgeving, corporate governance ontwikkelingen en de belangen van relevante stakeholders in ogenschouw genomen. Bij de beoordeling en mogelijke herzieningen van het beloningsbeleid worden scenario analyses uitgevoerd van mogelijke uitkomsten van het beleid, zoals rond de uitwerking van de korte en lange termijn variabele beloning. Tevens wordt er in de beoordeling rekening gehouden met de (ontwikkeling van) interne beloningsverhoudingen binnen Heijmans.

In het geval van voorgenomen wijzigingen en wanneer blijkt dat in de consultatie bij relevante stakeholders er standpunten zijn die niet geheel overeenkomen, streeft de RvC in de besluitvorming naar consensus, waarbij de RvC zich steeds richt naar het belang van Heijmans. Wanneer noodzakelijk, stelt de Remuneratie, selectie- en benoemingscommissie aanpassingen van het beleid voor aan de RvC, die, wanneer nodig, ter vaststelling worden voorgelegd aan de AVA.

12. Besluitvormingsproces

Besluitvorming over vaststelling, herziening en uitvoering van het bezoldigingsbeleid vindt plaats conform de wijze waarop besluitvorming is vastgelegd in het reglement van de Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie en reglement RvC. De Commissie bereidt een voorstel tot vaststelling, herziening en uitvoering van het bezoldigingsbeleid voor ten behoeve van besluitvorming door de voltallige RvC. Onderdeel van het proces van voorafgaand aan besluitvorming is het consulteren van belangrijke stakeholders zoals grootaandeelhouders en stemadviesbureaus en het vragen van advies aan de Ondernemingsraad. De visie van de stakeholders en het advies van de Ondernemingsraad worden door de RvC betrokken in de afwegingen die tot besluitvorming leiden. Op voorstel van de RvC zal de AvA gevraagd worden ten minste eens in de vier jaar het (herziene) bezoldigingsbeleid vast te stellen. Ten aanzien van uitvoering van het bezoldigingsbeleid legt de RvC jaarlijks het bezoldigingsverslag ter discussie en ter adviserende stem voor aan de AvA.

13. Afwijking beloningsbeleid

De RvC kan op discretionaire basis onder uitzonderlijke omstandigheden tijdelijk afwijken van het beloningsbeleid (op aanbeveling van de Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie). Uitzonderlijke omstandigheden zijn omstandigheden waarin afwijking van het beloningsbeleid noodzakelijk wordt geacht, zoals om continuïteit in het management te borgen, of om de lange termijn belangen en duurzaamheid van de onderneming te dienen of haar levensvatbaarheid te garanderen. Afwijkingen mogen gerelateerd zijn aan alle elementen in het beleid. Van de bovengrens van de beloningen (en het beloningsbeleid) kan alleen worden afgeweken met instemming van de AVA. Als afwijkingen plaatsvinden, zal de RvC deze achteraf toelichten en verantwoorden in het beloningsverslag. Afwijkingen gelden slechts tijdelijk en uiterlijk totdat een nieuw beloningsbeleid is vastgesteld.