

Bezoldigingsbeleid raad van bestuur Heijmans N.V. 2020

Uitgangspunten van het bezoldigingsbeleid

Heijmans is een onderneming met een gezonde ambitie. Wij willen een bijdrage leveren aan het creëren van een gezonde leefomgeving. Heijmans durft de lat daarvoor hoog te leggen, met een heldere visie, gedegen kennis en kunde. En met een continue focus op verbeteren, een gedrevenheid om te verslimmen en de maatschappelijke verantwoordelijkheid om te verduurzamen. 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.

De raad van bestuur (hierna: RvB) van Heijmans zet hiervoor in dialoog met de raad van commissarissen (hierna: RvC) de strategie uit en geeft leiding aan de implementatie daarvan. Deze strategie – Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen - creëert gedurende de lange termijn waarde voor alle stakeholders binnen en buiten het bedrijf. En vandaar ook waarde voor de samenleving als geheel. Of het nu gaat om duurzame woningen, efficiënte bouwprocessen, de energietransitie, mobiliteit of vitale steden en dorpen, of om een aanzienlijke bijdrage aan de werkgelegenheid en de economie.

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. Het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders met de benodigde leiderschapskwaliteiten, kennis, ervaring en visie is dan ook een essentiële voorwaarde voor het succes van de onderneming. Het onderhavige bezoldigingsbeleid draagt bij aan het aantrekken, behouden en motiveren van deze bestuurders en derhalve aan de bedrijfsstrategie, de lange termijn belangen en duurzaamheid, rekening houdend met de hiervoor genoemde kernwaarden.

Bezoldigingsbeleid als strategisch instrument

Heijmans zoekt bestuurders die over de capaciteiten beschikken om leiding te kunnen geven aan de onderneming die gekenmerkt wordt door specifieke dynamieken en projectmatige totstandkoming van opdrachten, en die in staat zijn het team dat de RvB vormt te laten excelleren. Het aanbod wordt ondersteund door een beloningspakket dat in twee opzichten evenwichtig en fair is:

- Vanuit intern perspectief, in de zin dat de beloning de vereiste competenties en verantwoordelijkheden weerspiegelt in verhouding tot de andere functieniveaus,
- Vanuit extern perspectief, in de zin dat de beloning vergelijkbaar is met wat vergelijkbare bedrijven voor een vergelijkbare bestuursfunctie betalen.

Een intern referentiepunt wordt bepaald door de beloning van de leden van de RvB te plaatsen in verhouding tot de beloning op andere functieniveaus. Hiertoe is een analyse uitgevoerd waaruit blijkt dat het salarisgebouw binnen Heijmans een logische opbouw heeft. Deze opbouw komt mede tot uitdrukking in de zogenaamde pay ratio die de verhouding weergeeft tussen de gemiddelde vast overeengekomen beloning van de leden van de RvB en de vast overeengekomen beloning van de referentiegroep bestaande uit alle medewerkers van Heijmans.

De beloning geeft op alle niveaus, inclusief die van de RvB, een goede reflectie van de functie-eisen en de verantwoordelijkheid van de functie.

Een extern referentiepunt wordt bepaald met behulp van een referentiegroep die bestaat uit Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen die actief zijn in de bouw of aanpalende sectoren dan wel een vergelijkbare omvang en bedrijfsdynamiek hebben.

De RvC betreft zowel de in- als externe referentie-punten in de bepaling van het beloningsniveau.

Samenstelling beloningspakket

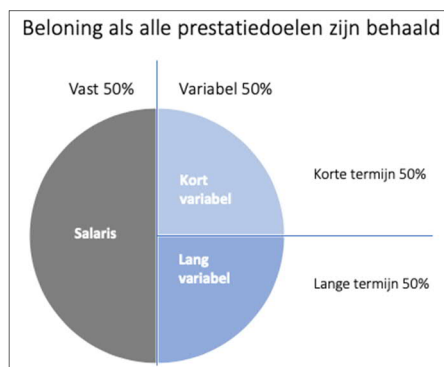
Het beloningspakket van de leden van de RvB bestaat uit een vaste beloning, een variabel inkomen om strategische doelstellingen te markeren en het behalen of overtreffen daarvan te belonen en de mogelijkheid deel te nemen aan het Bonus Share Matching Plan. Daarnaast ontvangt elke bestuurder een kostenvergoeding, een pensioenbijdrage en verzekeringsbijdragen. Tevens wordt aan de leden RvB een leaseauto ter beschikking gesteld.

De vaste beloning bestaat uit:

- Een vast overeengekomen jaar jaarsalaris dat de verantwoordelijkheid van elke bestuurder reflecteert. De RvB functioneert als een team met een voorzitter die de eindverantwoordelijkheid draagt en overige leden die naast hun eigen aandachtsgebied mede aanspreekbaar zijn op het eindresultaat van het totaal;
- Een bijdrage aan het bedrijfstakpensioenfonds en de excedent-regeling van het ondernemingspensioenfonds of een vaste bijdrage ten behoeve van een in eigen beheer af te sluiten pensioenvoorziening.

De variabele beloning bestaat uit voorwaardelijke toekenningen:

- Op korte termijn, de variabele beloning op jaarbasis, 50% van het vast overeengekomen jaarsalaris als vooraf gestelde prestatiedoelstellingen in het betreffende jaar zijn gehaald. Als de doelstellingen worden overtroffen kan de uitkering oplopen tot maximaal 75% van het vast overeengekomen jaarsalaris. Blijven de prestaties onder een vooraf gesteld minimumniveau, dan is de uitkering nul;
- Op lange termijn, de lange termijn variabele beloning, 50% van het vast overeengekomen jaarsalaris als vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over een periode van drie jaar gehaald zijn. Ook hier geldt een maximum van 75% bij prestaties boven de doelstelling en nul onder het minimumniveau.



Prestatiedoelstellingen

De definitieve toekenning van variabele beloning is afhankelijk van de mate waarin vooraf gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd. Die doelstellingen zijn direct afgeleid van de strategie en de strategische doelen die daarin gesteld worden.

- De variabele beloning op korte termijn is voor de helft afhankelijk van financiële doelstellingen die in de gegeven de omstandigheden van onderneming en markt het meest relevant zijn om realisatie van de strategie mogelijk te maken. Deze doelstellingen kunnen worden gekozen uit de volgende lijst:
 - onderliggende EBITDA
 - (vrije) kasstroom
 - gemiddelde netto schuld / Solvabiliteit op basis van garantievermogen
 - genereren van opdrachten met een goede marge.

De andere helft van de variabele beloning wordt bepaald door niet-financiële doelen, waarmee verwachtingen van het kwalitatief functioneren van elke individuele bestuurder worden geconcretiseerd. Als doelstellingen kunnen worden gekozen:

- implementeren van specifieke onderdelen van de strategische pijlers Verbeteren
Verslimmen Verduurzamen
- veiligheid, gemeten met het IF-cijfer

- gezondheid van medewerkers, gemeten in het ziekteverzuimpercentage
 - verlagen CO2-uitstoot.
 - De variabele beloning op lange termijn is volledig gericht op het realiseren van strategische doelen en waardecreatie op lange termijn. Doelstellingen zijn voor de helft financieel van aard en gericht op de beoogde versnelling in de ontwikkeling van de onderneming. Als doelstellingen kunnen worden gekozen uit de onderstaande lijst:
 - earning per share
 - solvabiliteit
 - onderliggende Ebita niveau
 - optimaliseren financiering van de onderneming.
- De andere helft wordt bepaald door persoonlijke doelstellingen die zijn afgeleid van de strategie Verbeteren Verslimmen Verduurzamen.

De RvC bepaalt voorafgaand aan of uiterlijk binnen twee maanden na aanvang van de prestatieperiode per doelstelling het at target vereiste prestatieniveau waarop de toegekende variabele beloning volledig kan worden uitgekeerd. Tevens bepaalt de RvC vooraf het minimumniveau dat recht geeft op een gedeeltelijke uitkering en het niveau dat recht geeft op de maximale uitkering. De uitkering op tussenliggende niveaus verloopt lineair.

De mate waarin doelstellingen worden behaald wordt door de RvC bepaald mede aan de hand van KPI's, dashboards en de gebruikelijke managementrapportages.

Uitkering van de variabele beloning op zowel korte als lange termijn is in contanten en vindt niet eerder plaats dan in de maand volgend op de maand waarin de jaarrekening is vastgesteld.

Aanvullende voorwaarden voor de toekenning van variabele beloning

De toekenning van variabele jaarbeloning is voorwaardelijk indien de onderneming in het jaar waarover de beloning wordt toegekend nettoverlies lijdt. Als het resultaat in het jaar daarop of in het daaropvolgende jaar positief is en boven een bepaald door de RvC vastgesteld niveau komt, wordt de variabele beloning alsnog onvoorwaardelijk. Zo niet, dan vervalt de aanspraak over het betreffende jaar.

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. Bijstelling wordt met redenen omkleed verantwoord in het bezoldigingsverslag. Het bezoldigingsverslag is onderworpen aan de adviserende stem van Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AvA).

De gehele variabele beloning is onderworpen aan een '*claw back clause*' die erin voorziet dat een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd als achteraf blijkt dat deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens.

Participatie in het kapitaal van de onderneming

Leden van de RvB hebben de vrije keuze deel te nemen aan het Bonus Investment Share Matching Plan. Dit onderdeel van de bezoldiging, dat erop gericht is bestuurders voor langere termijn te motiveren en te binden aan de onderneming, draagt bij aan de bedrijfsstrategie, de lange termijn belangen en duurzaamheid, rekening houdend met de kernwaarden van Heijmans.

In het kader van dit 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.

Overeenkomst met bestuurders

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 met een wederzijdse opzegtermijn van drie maanden.

De arbeidsvoorwaarden van elke bestuurder worden vastgesteld op basis van dit bezoldigingsbeleid. De belangrijkste voorwaarden, inclusief eventueel afwijkingen van of aanvullingen op het beleid, worden tegelijk met het publiceren van de agenda voor de AvA waarin de voorgenomen benoeming wordt toegelicht, gepubliceerd.

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.

Besluitvormingsproces

Besluitvorming over vaststelling, herziening en uitvoering van het bezoldigingsbeleid vindt plaats conform de wijze waarop besluitvorming is vastgelegd in het reglement van de Remuneratiecommissie en reglement RvC. De Remuneratiecommissie 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 aandeelhouders, waaronder Stichting Administratiekantoor Heijmans, en het vragen van advies aan de Ondernemingsraad. De visie van aandeelhouders 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.

De RvC kan besluiten om tijdelijk van bepaalde onderdelen van dit beleid af te wijken om de langetermijnbelangen en duurzaamheid van de vennootschap als geheel te dienen of haar levensvatbaarheid te garanderen. In zulke uitzonderlijk omstandigheden zal de RvC de afwijking onverwijld bekend maken en zal zij die achteraf toelichten en verantwoorden.

Continuïteit van beleid

Dit bezoldigingsbeleid is op hoofdlijnen ongewijzigd ten opzichte van het beleid zoals dat sinds 2010 is gevoerd en waarover in de AvA in april van dat jaar positief is gestemd.

De belangrijkste wijzigingen betreffen een betere uitleg van de strategische functie van het beleid en de wijze waarop het bijdraagt aan de waardecreatie op lange termijn, verbeterd inzicht in de doelstellingen voor variabele beloning en nadere clausulering van de discretionaire bevoegdheden van de RvC.

De RvC constateert dat het bezoldigingsbeleid de afgelopen jaren bevredigend heeft gewerkt:

- Het beloningsniveau is zowel vanuit intern perspectief evenwichtig en voldoende concurrerend ten opzichte van dat in vergelijkbare functies bij vergelijkbare ondernemingen;
- De beloning blijkt afdoende om gekwalificeerde bestuurders aan te trekken en te behouden en om interne ontwikkeling van talent tot op de hoogste niveaus te stimuleren;

- De beloningsstructuur is evenwichtig met, 'at target', een balans tussen vaste en variabele beloning en binnen die variabele beloning een balans tussen korte en lange termijn;
- Een scenario analyse van dit beloningspakket toont aan dat het niet leidt tot onvoorspelbare of buitensporige uitkomsten;
- De toekenning van variabele beloning heeft de afgelopen tien jaren in de pas gelopen met de ontwikkeling van de onderneming, met niet of nauwelijks uitkeringen toen in jaren van recessie nauwelijks strategische voortgang en waardecreatie kon worden gerealiseerd en weer een hervatting van uitkeringen nu de beoogde ondernemings-prestaties wel worden gerealiseerd.

Draagvlak voor het beleid

De RvC heeft in de evaluatie van het gevoerde bezoldigingsbeleid en de formulering van het per 2020 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 2010 gevoerd is, waarover de belangrijkste aandeelhouders en Stichting Administratiekantoor Heijmans in de voorbereiding van het nieuwe beleid zijn geconsulteerd,
- Het belang van alle stakeholders,
- De bepalingen van de Corporate Governance Code 2016 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.

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

Goedkeuring en geldigheid van het beleid

Dit bezoldigingsbeleid is onder bijvoeging van het advies van de Ondernemingsraad van Heijmans voorgelegd aan de AvA op 15 april 2020, is goedgekeurd met een meerderheid van 91,1% van de ter vergadering aanwezige stemmen en is terstond gepubliceerd op de website. Het bezoldigingsbeleid geldt derhalve vanaf 15 april 2020.

Dit beleid zal ten hoogste vier jaar gelden en een voorstel voor een opvolgend bezoldigingsbeleid zal uiterlijk in 2024 worden voorgelegd aan de AvA, waar een meerderheid van ten minste 75% van de ter vergadering aanwezige stemmen vereist is om het goed te keuren.