

Bezoldigingsverslag Heijmans N.V. 2020

In dit verslag, dat moet worden beschouwd als verslag in de zin van artikel 2:135b BW en in de zin principe 3.4 Nederlandse Corporate Governance Code, wordt een toelichting gegeven op uitvoering van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur (RvB) en het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen (RvC) zoals vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVA) op 15 april 2020 en van toepassing in dat jaar. Het bezoldigingsbeleid van zowel RvB als RvC, is gepubliceerd op de website van de onderneming en wordt hierna kort toegelicht.

De opbouw van dit verslag is als volgt:

1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid RvB en RvC
2. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid RvB
3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2020
4. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid RvC
5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC in 2020
6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2021
7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders

1. **Uitgangspunten bezoldigingsbeleid RvB en RvC**

Heijmans heeft als missie het creëren van een gezonde leefomgeving. De onderneming wil toonaangevend zijn op het gebied van vernieuwing en bouwt met een onderscheidende visie en gedegen kennis en kunde aan een gezonde leefomgeving. De strategie is gericht op Verbeteren en Verslimmen van bedrijfsprocessen en op een maatschappelijke verantwoordelijkheid om te Verduurzamen. Daarmee wordt op lange termijn waarde gecreëerd voor alle stakeholders en, in de vorm van duurzame woningen, duurzame bouwprocessen en een aanzienlijke bijdrage aan de werkgelegenheid en de economie, voor de samenleving als geheel. Om de strategie te bepalen en tot uitvoering te brengen moet Heijmans in staat zijn om deskundige bestuurders en commissarissen van een hoog kaliber aan te trekken, te motiveren en te behouden. Het bezoldigingsbeleid legt daarvoor de basis en is daarmee instrumenteel in de realisatie van de strategie en waardecreatie.

Heijmans onderschrijft de principes en best practice bepalingen met betrekking tot remuneratie van bestuurders en commissarissen zoals benoemd in de Code Corporate Governance en volgt die in haar beleid en in dit verslag.

2. **Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid RvB Heijmans N.V.**

2.1 Beloningsniveau

Heijmans biedt leden van de RvB een beloningspakket dat evenwichtig en fair is, zowel van vanuit intern perspectief, in de zin dat de beloning de vereiste competenties en verantwoordelijkheden weerspiegelt in verhouding tot de andere functieniveaus, als vanuit extern perspectief, in de zin dat de beloning vergelijkbaar is met wat vergelijkbare bedrijven voor een vergelijkbare bestuursfunctie betalen. De RvC betreft zowel de in- als externe referentiepunten in de bepaling van het beloningsniveau. Het externe referentiepunt is de benchmark die is uitgevoerd ten behoeve van de formulering van het beleid. Het interne referentiepunt wordt bepaald door het beloningsniveau van in het bijzonder de laag onder de raad van bestuur. Het interne referentiepunt weegt mee in de zin dat er aansluiting wordt gemaakt tussen de doelstellingen voor variabele beloning die gelden voor de leden van de raad van bestuur en leden van de managementlaag eronder.

Bij de formulering van het beloningsbeleid zijn scenarioanalyses uitgevoerd en in overweging genomen.

2.2 Beloningspakket

- een jaarsalaris;
- een bijdrage aan de opbouw van een pensioenvoorziening;
- variabele beloning op korte termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen op jaarbasis worden beloond;

- variabele beloning op lange termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over een periode van drie jaar worden beloond;
- de mogelijkheid deel te nemen aan het Bonus Share Matching Plan dat het opbouwen van een aandelenbelang stimuleert en de verbondenheid aan de onderneming onderstreept.

Daarnaast ontvangt elke bestuurder een kostenvergoeding en verzekeringsbijdragen en wordt een leaseauto ter beschikking gesteld.

2.3 Variabele beloning

De variabele beloning op zowel korte als lange termijn wordt uitgekeerd in contanten. De beloning op korte en lange termijn bedraagt elk 50% van het jaarsalaris als vooraf gestelde prestatiedoelstellingen in het betreffende jaar volledig zijn gehaald. Als de doelstellingen worden overtroffen kan de uitkering oplopen tot maximaal 75%. Blijven de prestaties onder een vooraf gesteld minimumniveau, dan is de uitkering nul.

Voorwaarden voor de toekenning van variabele beloning:

- Als de onderneming een nettoverlies lijdt in het jaar waarop de variabele beloning betrekking heeft, dan wordt de onvoorwaardelijke toekenning uitgesteld. Als de onderneming in het daaropvolgende jaar opnieuw een nettoverlies lijdt vervalt het recht op de variabele beloning;
- De RvC heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing op redelijkheid en billijkheid en kan de toekenning eventueel bijstellen;
- 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.

2.4 Bonus voor lange termijn participatie in aandelen

Leden van de RvB hebben de vrije keuze deel te nemen aan het Bonus Investment Share Matching Plan, dat erop gericht is bestuurders voor langere termijn te motiveren en te binden aan de onderneming. In het kader van dit plan kunnen zij 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.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid verder: <https://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/>

3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2020

De Remuneratiecommissie bestond tot 15 april 2020 uit mevrouw P.G. Boumeester, mevrouw M.M. Jonk en de heer R. van Gelder (voorzitter). Vanaf 15 april 2020 bestaat deze Commissie, die sinds genoemde datum is samengevoegd met de Selectie- en benoemingscommissie tot de Remuneratie- en Benoemingscommissie, uit mevrouw M.M. Jonk, voorzitter, en mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer. De commissie heeft in 2020 zes keer vergaderd waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de RvB, de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf en het Bonus Investment Share Matching Plan aan de orde zijn gekomen. Gezien de gewijzigde regelgeving is uitgebreid aandacht gegeven aan het bezoldigingsverslag.

Bij de toepassing van het bezoldigingsbeleid RvB in 2020 heeft de Remuneratie- en Benoemingscommissie de wijze beoordeeld waarop de RvB uitvoering heeft gegeven aan de strategische en financiële doelstellingen van de onderneming.

Hierbij is uitgebreid stilgestaan bij de uitdagende omstandigheden waaronder dat is gebeurd, met name de uitbraak van Covid-19 en de effecten daarvan op de economie in het algemeen en op de bouwbranche en Heijmans in het bijzonder. Ook de stikstof- en PFAS-problematiek is in aanmerking genomen, die feitelijk buiten de invloedssfeer van de onderneming ligt, maar grote invloed kan hebben.

Bij het bepalen van ambitieuze prestatiedoelen in de eerste weken van 2020 waren de onzekerheden in beeld en was duidelijk dat de gevolgen ernstig en langdurig voelbaar zouden, al waren zij nog niet te overzien. In dat licht heeft de RvC bij de vaststelling van de korte termijn doelstellingen geoordeeld dat de focus van de RvB in 2020 er primair op moet liggen om de onderneming op een zo solide mogelijke wijze te wapenen tegen de (financiële) gevolgen van deze uitbraak. Inmiddels hebben wij moeten vaststellen dat het vermoeden dat Covid-19 ongekende gevolgen zou hebben waarheid is geworden. De RvC heeft deze overwegingen en de exceptionele situatie die is ontstaan bij de beoordeling van zowel de korte als lange termijn doelstellingen over 2020 in aanmerking genomen.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie stelt vast de onderneming in deze uitdagende omstandigheden sterk gepresteerd heeft, mede dankzij de inzet van alle medewerkers die onder lastige omstandigheden buiten of vrijwel volledig thuis hebben doorgewerkt. De onderneming heeft hen hierin zeer goed gefaciliteerd en ondersteund. Omzet, operationeel resultaat en orderportefeuille zijn op peil gebleven en er is goede voortgang gemaakt in de strategische doelstellingen.

Tijdens de AVA op 15 april 2020 is bij de toelichting op de herbenoeming van de heer A.G.J. Hillen verwezen naar de belangrijkste elementen van zijn overeenkomst met Heijmans. De RvC was voornemens om het vast overeengekomen salaris per de datum van herbenoeming, 15 april 2020, aan te passen naar €550.000 bruto per jaar, passend in de benchmark. Omdat de financiële gevolgen van de Covid-19-crisis onduidelijk waren op dat moment ontstond een bijzondere omstandigheid. In goed overleg, de heer Hillen kon zich daarin geheel vinden, is toen besloten de salarisverhoging op dat moment niet door te voeren. De RvC heeft daarbij aangegeven in een later stadium te kijken naar een passende oplossing. Begin 2021 heeft de RvC op basis van de goede resultaten over 2020 geoordeeld dat het gerechtvaardigd is de aanpassing alsnog door te voeren. Derhalve heeft de RvC begin 2021 besloten de aanpassing alsnog per april 2021 door te voeren en de oorspronkelijke verhoging om te slaan over de resterende duur van de benoemingstermijn van drie jaar.

3.1 Tabel met overzicht beloning naar component

De in 2019 en 2020 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2021 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd
AGJ. Hillen	550.000	500.000	500.000	606.534	498.461	437.500	1.156.534	998.461	937.500
J.G. Janssen	123.958	425.000	425.000	515.554	423.692	212.500	639.512	848.692	637.500
	673.958	925.000	925.000	1.122.088	922.153	650.000	1.796.046	1.847.153	1.575.000

De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €		Bruto vaste beloning	Korte termijn variabele beloning	Lange termijn variabele beloning	Pensioen-last	Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan		Totaal	verhouding vast / variabel in %
AGJ. Hillen*	2020	500.000	325.284	281.250	203.086	109.115	1.418.735	57 / 43	
	2019	500.000	242.211	256.250	202.052	79.117	1.279.630	61 / 39	
J.G. Janssen**	2020	425.000	276.491	26.563	88.000	41.717	857.771	65 / 35	
	2019	425.000	205.879	217.813	88.000	70.037	1.006.729	58 / 42	
Totaal	2020	925.000	601.775	307.813	291.086	150.832	2.276.506		
	2019	925.000	448.090	474.063	290.052	149.154	2.286.359		

*voorzitter van de RvB met ingang van 1 december 2016 en lid van de RvB met ingang van 18 april 2012

**lid van de raad van bestuur met ingang van 30 oktober 2017

Voor een nadere toelichting op bovenstaande tabel wordt verwezen naar 6.28 jaarrekening Heijmans 2020.

3.2 Vaste beloning

Het vast overeengekomen jaarsalaris van de beide bestuurders is in 2020 ongewijzigd gebleven ten opzichte van het jaar daarvoor.

De opbouw van ouderdoms-, nabestaanden- en wezenpensioen van de heer A.G.J. Hillen is conform de voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling van het bedrijfstakpensioenfonds, waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning tot €62.520 ingaand op 67-jarige leeftijd. Over het salarisdeel hoger dan dit bedrag en tot €110.111 neemt dit lid van de RvB deel aan een beschikbare premieregeling. De heer Hillen ontvangt tevens een compensatie voor het vervallen van het excedent-vroegpensioen en de pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven €110.111. In afwijking van het hiervoor gestelde, ontvangt de heer J.G. Janssen een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening. Er zijn geen pensioenregelingen voor vervroegde uittreding.

De onkostenkostenvergoeding, inclusief autokosten, sociale lasten en lasten Share Matching plan, wordt verantwoord in de tabel onder paragraaf 3.1. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening 2020, onder Verbonden partijen.

3.3 Variabele beloning

De variabele beloning erkent het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over het jaar waarop het verslag betrekking heeft dan wel over een periode van drie jaar. Voor zowel korte als lange termijn is toekenning voor de helft afhankelijk van kwantitatieve financiële doelstellingen die essentieel zijn voor de uitvoering van de strategie en voor de helft van kwalitatieve doelstellingen die de voortgang in de uitvoering van de strategie reflecteren.

De RvC stelt aan het begin van elk jaar een minimum-, target- en maximum-niveau voor de verschillende doelstellingen vast. Voor 2020 geldt dat de doelstellingen zijn opgesteld voordat het bezoldigingsbeleid conform SRD II door de AVA is vastgesteld. Voor de doelstellingen 2020 zijn, in afwijking van het daarna vastgestelde beleid, vier scoreniveaus vastgesteld in plaats van drie niveaus zoals genoemd in het beleid. Na afloop van het jaar respectievelijk na afloop van de driejaars periode wordt bezien in hoeverre die doelen behaald zijn en welke bedrag op grond daarvan wordt toegekend.

Van de financiële prestatie maatstaven kiest de RvC de op dat moment meest relevante maatstaven uit een lijst van vier die in het beloningsbeleid is opgenomen. De niveaus worden in harde bedragen of percentages bepaald. De kwalitatieve maatstaven worden afgeleid van de strategische ambitie tot Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen en worden in overleg met de RvB bepaald, waarbij de RvC het ambitieniveau van de voortgang aangeeft en wat zij als minimum en maximum hanteert.

3.3.1 Korte termijn variabele beloning (jaarbepaling)

Voor het jaar 2020 heeft de RvC de onderliggende EBITDA en de gemiddelde nettoschuld als meest relevante financiële doelstellingen op korte termijn gekozen. De targetniveaus zijn in bijgaande tabel opgenomen waarbij blijkt dat EBITDA ruim, tussen at target en hoog, gerealiseerd is en gemiddelde nettoschuld maximaal is gerealiseerd, wat per saldo resulteert in een pay out op de financiële doelstellingen van 33,85%.

De kwalitatieve doelstellingen op korte termijn zijn gericht op de uitvoering van de strategie Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen met tegelijk de noodzaak om zo goed mogelijk het hoofd te bieden aan de gevolgen voor de onderneming van de Covid-19 uitbraak, in het bijzonder gevolgen voor o.a. de orderportefeuille, omzet, werkkapitaal, financiering en personeelsbestand.

De RvC heeft de doelstelling als volgt beoordeeld. De RvB heeft de Covid-19 crisis gemanaged door onder meer dagelijkse crisisteam meetings en grondige interne communicatie. Regelmatige berichten, videoboodschappen en attenties hebben geholpen om de motivatie en betrokkenheid van medewerkers hoog te houden. Protocollen voor veilig werken in de Covid-19 omstandigheden zijn snel opgesteld en geïmplementeerd. De overgang naar virtueel werken verliep geruisloos.

Verder is een wekelijkse monitoring met betrekking tot Covid-gerelateerde kosten ingesteld en zijn leading indicators ontwikkeld. Extra monitoring op werkkapitaal heeft zijn vruchten afgeworpen en de cash positie is verder gestegen. Er is een sociaal plan afgesloten ter voorbereiding op eventuele reorganisaties. De orderportefeuille is op een goed niveau gebleven waardoor de vooruitzichten voor 2021 goed zijn. De omzet is in alle bedrijfsstromen gestegen. Met het oog op de onzekere financiële markten is de kredietfaciliteit met een jaar verlengd tegen gelijke condities. Verder is een actieve dialoog met de overheid aangegaan om ervoor te zorgen dat bouw- en infra-activiteiten niet stilvallen. Ten slotte stelt de RvC vast dat de strategie van Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen verder is geïmplementeerd.

In het licht van de vooraf geïndiceerde prestatieniveaus en de uitdagende omstandigheden waarin die in 2020 gerealiseerd moesten worden beoordeelt de RvC de prestaties als boven de gestelde ambitie, wat heeft geresulteerd in een pay out van 31,3% van het vaste jaarsalaris.

De geleverde financiële en kwalitatieve prestaties resulteren in een totaal pay out percentage van 65,15% van het jaarsalaris.

Doelstelling korte termijn	Weging	Minimum	At target	Hoog	Maximum	Realisatie	Pay out% van het vast overeengekomen jaarsalaris
Onderliggende EBITDA	25%	-8%	€ 76 mio.	+14%	+32%	€ 85 mio.	15,1%
Gemiddelde netto schuld	25%	+13%	€ 69 mio.	-16%	-38%	€ 16 mio.	18,75%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Boven ambitie	Ruim boven ambitie	Boven ambitie	31,3%
Totaal	100%						65,15%

Noot: Indien de score uitkomt tussen de verschillende niveaus wordt de beloning lineair berekend. Onderliggende EBITDA is inclusief IFRS 16. Nettoschuld is het gemiddelde van over 4 meetpunten per einde kwartaal en eveneens inclusief IFRS 16 en excl. impact 30 dgn. betaaltermijn MKB. Pay out % is uitgedrukt percentage van target, dus bij volledig behalen doelstelling ('at target') = 100% wat recht geeft op toekenning van 50% van het salaris.

3.3.2 Lange termijn variabele beloning (driejaars beloning)

Toekenning 2018-2020

De doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2018-2020 zijn na afloop van genoemde periode beoordeeld.

De financiële doelstellingen voor 2020 in de hiervoor genoemde driejaarsperiode waren: het behalen van:

- een onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT) van ten minste 3% bij een omzet van > € 1,6 miljard;
- een solvabiliteit van meer dan 30%, exclusief de effecten van IFRS 16 Leases.

Beide doelstellingen zijn at target gerealiseerd wat per saldo resulteert in een pay out op beide doelstellingen van 12,5%, derhalve 25% totaal op de financiële doelstellingen.

Voor de toekenning op kwalitatieve doelstellingen over de driejaarsperiode zijn drie aspecten maatgevend geweest:

- Stabiele ontwikkeling van het bedrijf met een gestage groei van omzet en nettoresultaat;
- Goede uitvoering van de strategie Verbeteren Verslimmen & Verduurzamen;
- Een positie op de arbeidsmarkt als aantrekkelijke werkgever met toenemende werknemerstevredenheid.

De RvC stelt vast dat de doelstellingen boven ambitie zijn gerealiseerd. Heijmans is een stabiel bedrijf geworden met een gestage en voorspelbare groei in omzet en resultaat in de afgelopen drie jaren. De strategie van Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen is volledig ingebed in de dagelijkse praktijk en is ook extern gecommuniceerd, inclusief lange termijn targets. Ook in de jaarlijkse targetsetting van het senior management zijn de strategische doelstellingen volledig meegenomen. De medewerkers- tevredenheid is bij de laatste meting (2019) op vrijwel alle fronten gestegen. Heijmans kan nog steeds voldoende mensen

binnenhalen met de juiste competenties in deze competitieve markt en het verloop is relatief laag en dalend (4,6%).

Bovenstaande resulteert per saldo in een pay out op de kwalitatieve doelstellingen van 31,1% van het vaste jaarsalaris.

Doelstelling lange termijn	Weging	Minimum	At target	Hoog	Maximum	Realisatie	Pay out%
Onderliggende EBIT-marge	25%	n.v.t.	3% van de omzet	n.v.t.	n.v.t.	3%	12,5%
Solvabiliteit	25%	n.v.t.	30%	n.v.t.	n.v.t.	30%*	12,5%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Boven ambitie	Ver boven ambitie	Hoog	31,3%
Totaal	100%						56,3%

* Solvabiliteit excl. de effecten van IFRS 16 Leases

Ter toelichting op bovenstaande tabel geldt het volgende. De genoemde doelstellingen zijn opgesteld voordat het bezoldigingsbeleid conform SRD II door de AVA is vastgesteld. Per doelstelling is het at target-niveau vastgesteld, de mate waarin deze meer of minder worden behaald wordt discretionair door de RvC bepaald. Deze methodiek betekent geen wijziging in de opbouw van de lange termijn variabele beloning: deze kan maximaal 75% van het vast overeengekomen salaris bedragen en de onderlinge verdeling tussen financiële en kwalitatieve doelstellingen blijft 50/50%.

3.4 Bonus Share Matching Plan

De leden van de RvB worden in het kader van het bonus share matching plan in de gelegenheid gesteld om voor maximaal 50% van de toegekende korte termijn beloning (certificaten van) aandelen Heijmans te kopen. De zogenaamde matching shares worden, indien de deelnemer op dat moment nog in functies is, na drie jaar toegekend. De leden van de RvB nemen vanaf hun aantreden deel aan dit plan en hebben daarin in 2018 respectievelijk 2019 voor het eerst geïnvesteerd.

Datum investering	Aantal gekochte certificaten		Datum matching
	A.G.J. Hillen	J.G. Janssen	
April 2018	5.000	n.v.t.	April 2021
April 2019	7.500	5.000	April 2022
April 2020	13.000	8.700	April 2023

Na onvoorwaardelijke toekenning van de matching shares treedt een blokkeringsperiode van twee jaar in werking. In april 2017 zijn voor het laatst matching shares toegekend. De blokkeringsperiode hiervan is verlopen in april 2019. Voor het overige beschikken de deelnemers per einde 2020 niet over matching shares waarop nog een blokkeringsperiode van toepassing is.

3.5 Beloningsverhoudingen en resultatenontwikkeling

In onderstaande tabel zijn de gegevens conform art. 2:135b lid 3 sub e BW weergegeven.

Vaste en variabele beloningen

In €		2020	2019	2018	2017	2016
	Onderliggende EBITDA (incl. IFRS 16)	€ 85 mln	€ 78 mln			
	Onderliggende EBITDA (excl IFRS 16)		€ 54 mln	€ 43 mln	€ 30 mln	€ -46 mln
a	Gemiddelde beloning medewerkers	58.035	56.823	52.797	52.553	52.421
b	Gemiddelde vaste beloning leden RvB	462.500	462.500	462.500	462.500	451.907
A.G.J. Hillen	1 Bruto vaste beloning	500.000	500.000	500.000	500.000	414.470
	2 Korte termijn variabele beloning	325.284	242.211	250.000	345.868	
	3 Lange termijn variabele beloning	281.250	256.250	437.500	-102.050	-95.780
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast	203.086	202.052	201.141	200.273	116.917
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	109.115	79.117	57.252	43.483	45.048
	Totaal	1.418.735	1.279.630	1.445.893	987.574	480.655
J.G. Janssen	1 Bruto vaste beloning	425.000	425.000	425.000	74.053	
	2 Korte termijn variabele beloning	276.491	205.879	212.500		
	3 Lange termijn variabele beloning	26.563	217.813	212.500		
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast	88.000	88.000	88.000	14.867	
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	41.717	70.037	48.801	9.059	
	Totaal	857.771	1.006.729	986.801	97.979	0
L.J.T. van der Els	1 Bruto vaste beloning				115.954	496.906
	2 Korte termijn variabele beloning					-98.753
	3 Lange termijn variabele beloning					-246.882
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast				28.671	102.160
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan				14.892	47.123
	Totaal	0	0	0	159.517	300.554
M.C. van den Biggelaar	1 Bruto vaste beloning				68.209	406.907
	2 Korte termijn variabele beloning					-79.132
	3 Lange termijn variabele beloning					-197.831
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast				11.870	73.059
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan				9.372	53.512
	Totaal	0	0	0	89.451	256.515
R.F. Majenburg	1 Bruto vaste beloning				331.409	386.903
	2 Korte termijn variabele beloning				248.557	
	3 Lange termijn variabele beloning				-64.484	64.484
	4 Beëindigingsvergoeding				404.563	
	5 Pensioenlast				72.822	85.135
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan				34.304	40.445
	Totaal	0	0	0	1.027.171	576.967
Totaal	1 Bruto vaste beloning	925.000	925.000	925.000	1.089.625	1.705.186
	2 Korte termijn variabele beloning	601.775	448.090	462.500	594.425	-177.885
	3 Lange termijn variabele beloning	307.813	474.063	650.000	-166.534	-476.009
	4 Beëindigingsvergoeding	0	0	0	404.563	0
	5 Pensioenlast	291.086	290.052	289.141	328.503	377.271
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	150.832	149.154	106.053	111.110	186.128
	Totaal	2.276.506	2.286.359	2.432.694	2.361.692	1.614.691

a. 2016 door middel van interpolatie bepaald

1. Vast overeen gekomen jaarsalaris

2. Korte termijn variabele jaarbeloning conform bezoldigingsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

3. Lange termijn variabele 3-jaars beloning conform bezoldigingsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

5. Voor een toelichting op pensioenlasten wordt verwezen naar paragraaf 3.2 van dit verslag.

6. Voor een toelichting op het Share Matching Plan wordt verwezen naar paragraaf 3.4 van dit verslag.

Pay Ratio

In vervolg op best practice 3.4.1 sub iv zijn de beloningsverhoudingen tussen bestuur en overige medewerkers binnen de onderneming, de zogenaamde pay ratio, in beeld gebracht. Hierbij is als uitgangspunt genomen de vast overeengekomen beloning inclusief vakantietoeslag met als peildatum 30 november 2020. De gemiddelde vast overeengekomen beloning van de leden van de RvB in functie per peildatum is afgezet tegen de referentiegroep, bestaande uit alle medewerkers die op de peildatum een arbeidsovereenkomst hebben met de vennootschap (Heijmans N.V.) of één van haar dochterondernemingen. De gemiddelde vaste beloning van de leden van de RvB bedraagt op de peildatum € 462.500 (2019: € 462.500) tegen een gemiddelde vaste beloning van € 58.034 (2019: € 56.823) van de referentiegroep. De pay ratio kan op basis van het voorgaande worden uitgedrukt als 1 staat tot 8 (2019: 1 staat tot 8).

De Remuneratiecommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij voorstellen die zij aan de RvC doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de RvB.

4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvC Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid RvC zoals dat gold in het boekjaar 2020 is vastgesteld door de AVA op 15 april 2020. Het beleid is gericht op het kunnen aantrekken van ervaren en deskundige commissarissen. Marktconforme beloning is daarvoor noodzakelijk. Conform best practice 3.3.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code dient de beloning van de commissarissen bovendien de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie te reflecteren. Met het oog op de onafhankelijke positie van commissarissen is hun beloning niet afhankelijk van het resultaat van de onderneming en zijn de interne beloningsverhoudingen minder relevant.

Om de beloning toe te snijden op tijdsbesteding en verantwoordelijkheden:

- ontvangen de voorzitter en de vice-voorzitter van de RvC een hogere vaste basisvergoeding dan (gewone) leden,
- ontvangen commissarissen een vergoeding voor het werk dat zij doen in commissies waarin zij zitting hebben, in aanvulling op de basisvergoeding die alle leden toekomt,
- ontvangen commissievoorzitters een hogere commissievergoeding dan leden.

Conform het op 15 april 2020 vastgestelde bezoldigingsbeleid gelden met ingang van 2020 de volgende bedragen:

	Per jaar in Euro
Voorzitter RvC	61.560
Vice voorzitter RvC	46.170
Lid RvC	41.040
Voorzitter Audit- en Riskcommissie	8.208
Lid Audit- en Riskcommissie	6.156
Voorzitter Remuneratie-, Selectie- en benoemingscommissie	7.182
Lid Remuneratie-, Selectie- en benoemingscommissie	5.130

Deze vergoedingen worden jaarlijks per 1 januari aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid RvC verder: <https://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/>

5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC 2020

De leden van de RvC hebben in het boekjaar 2020 een honorering ontvangen conform het beleid zoals beschrijven onder punt 4 van dit verslag. De taakverdeling was in 2020 als volgt:

- De heer Sj.S. Vollebregt, voorzitter
- De heer R. Icke, vice-voorzitter RvC en voorzitter Audit- en Riskcommissie
- De heer R. van Gelder, afgetreden per 15 april 2020, tot die datum: lid RvC, voorzitter Remuneratiecommissie, lid Selectie- en benoemingscommissie, lid Audit- en Riskcommissie.
- Mevrouw P.G. Boumeester afgetreden per 15 april 2020, toe die datum: lid RvC, voorzitter Selectie- en benoemingscommissie, lid Remuneratiecommissie.
- Mevrouw M.M. Jonk, lid RvC en lid Audit- en Riskcommissie. Tot 15 april 2020 lid Remuneratiecommissie en lid Selectie- en benoemingscommissie. Vanaf 15 april 2020 voorzitter gecombineerde Remuneratie- Selectie- en Benoemingscommissie.
- Mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer, benoemd per 15 april 2020 en per die datum: lid RvC, lid gecombineerde Remuneratie- Selectie- en Benoemingscommissie.
- De heer G.A. Witzel, benoemd per 15 april 2020 en per die datum: lid RvC, lid Audit- en Riskcommissie.

Over 2016 tot en met 2020 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2020	2019	2018	2017	2016
1 Sj.S. Vollebregt – voorzitter	60.000	60.000	60.000	47.723	43.973
2 Drs. PG. Boumeester	14.064	46.750	46.000	37.723	37.723
3 Ing. R. van Gelder BA	15.860	52.750	52.000	42.723	42.723
4 R. Icke RA	54.378	53.000	53.000	37.723	37.723
5 Mr. M.M. Jonk	54.078	49.000	3.333		
6 Drs. S. van Keulen		13.500	54.000	42.723	42.723
7 J.W.M. Knape-Vosmer MBA	45.571				
8 A.A. Olijslager					13.390
9 G.A. Witzel	33.630				
Totaal	277.581	275.000	268.333	208.615	218.255

1 Commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016

2 Commissaris van 28 april 2010 tot 15 april 2020

3 Commissaris van 1 juli 2010 tot 15 april 2020

4 Commissaris met ingang van 9 april 2008

5 Commissaris met ingang van 6 december 2018

6 Commissaris van 18 april 2007 tot 10 april 2019

7 Commissaris met ingang van 15 april 2020

8 Commissaris van 18 april 2007 tot en met 13 april 2016

9 Commissaris met ingang van 15 april 2020

6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2021

De Remuneratie- Selectie- en Benoemingscommissie heeft het in april 2020 door de AvA goedgekeurde bezoldigingsbeleid voor RvB en RvC geëvalueerd en de werking ervan effectief en evenwichtig bevonden. De RvC heeft het advies overgenomen om het beleid in 2021 ongewijzigd te laten. Conform artikel 2:135a BW zal uiterlijk op de AvA van 2024 een nieuw beleid ter goedkeuring worden voorgelegd.

De commissie heeft ook het niveau van de beloning van de RvB geëvalueerd. De beloning van de RvC wordt conform beleid aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen.

De Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie heeft binnen de keuzes die het bezoldigingsbeleid voor de RvB biedt, prestatiecriteria bepaald voor de variabele beloning. Financiële doelstellingen voor de korte termijn worden in 2021 gesteld voor onderliggende EBITDA incl. IFRS 16 en gemiddelde netto schuld. De kwalitatieve prestaties op korte termijn worden bepaald op basis van een aantal specifieke doelstellingen die betrekking hebben op de strategie Verbeteren Verslimmen en Verduurzamen. De financiële doelstelling over de periode 2021-2023 betreft EPS. De kwalitatieve prestaties op lange termijn worden beoordeeld naar de mate waarin een aantal aan de strategie gelieerde bold statements worden gerealiseerd.

De prestatieniveaus die de RvC voor elk van deze doelstellingen bepaald heeft worden als concurrentiegevoelig beschouwd en zullen achteraf bij onvoorwaardelijke toekenning worden verantwoord.

7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders verslag vorig boekjaar

Het bezoldigingsverslag 2019 is op 15 april 2020 conform het bepaalde in artikel 2:135b BW ter adviserende stemming voorgelegd aan de AVA met het voorstel het bezoldigingsverslag 2019 goed te keuren. De AVA heeft het bezoldigingsverslag 2019 vervolgens goedgekeurd met 91,1%. Conform art. 135b lid 2 BW heeft de vennootschap deze uitslag bij de vervaardiging van het onderhavige bezoldigingsverslag in beschouwing genomen in die zin dat zij uit de uitslag heeft afgeleid dat het verslag voldoet en dat zij heeft vastgesteld dat er naar aanleiding van het bezoldigingsverslag tijdens de AVA geen vragen zijn gesteld of opmerkingen zijn gemaakt.

Rosmalen, 19 februari 2021