

## Toelichting voor de AVA

### Agendapunt 3a: Vaststelling van het bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur

Voorgesteld wordt om het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur te wijzigen. Het bestaande beleid is vastgesteld tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders van 8 mei 2007 en gewijzigd door de algemene vergadering van aandeelhouders van 20 april 2011. Voorgesteld wordt om de huidige herzieningen van het beleid (waaronder die van het langetermijnbonusplan) met terugwerkende kracht te laten ingaan per 1 januari 2015.

De raad van commissarissen heeft het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur herzien in het licht van de *Back in shape*-strategie, rekening houdend met de ontwikkelingen op het gebied van 'best practises' in de markt sinds de laatste actualisering. In het ontwerp van het voorgestelde beleid, en om het bezoldigingsniveau van de leden van de raad van bestuur te bepalen, heeft de raad van commissarissen een marktvergelijking gemaakt met betrekking tot de verschillende beloningselementen. Ook de interne beloningsverschillen zijn in aanmerking genomen, naast scenarioanalyses waarin rekening is gehouden met mogelijke uitkomsten van de variabele beloningselementen, waaronder de maximumwaarde van de langetermijnbonus. De beloningsstructuur en de elementen daarvan moedigen niet aan tot het nemen van risico's die niet in overeenstemming zijn met het risicoprofiel van de onderneming. De bestaande terugvorderingsclausules in de contracten van de leden van de raad van bestuur en het beleid in geval van een overname zullen worden afgestemd op de Nederlandse terugvorderings- / overnamewetgeving die sinds 1 januari 2014 van kracht is.

De bezoldiging van de raad van bestuur zal uit vier elementen blijven bestaan:

- een vast jaarsalaris;
- een korte termijn bonus;
- lange termijn prestatie aandelen;
- pensioenvoorzieningen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

De belangrijkste veranderingen ten opzichte van het bestaande beleid zijn de volgende:

- Betalingsmix: sterkere focus op langetermijnprestaties door het niveau van de (voorwaardelijke) lange termijn bonus te verhogen;
- Korte termijn bonusplan: uitbreiding van de keuze van prestatie maatstaven voor de kortetermijnbonus om de flexibiliteit te vergroten en om voortdurende afstemming met de huidige en de mogelijke toekomstige bedrijfsstrategie te waarborgen;
- Lange termijn prestatie aandelen: vervanging van het 'phantom shares' plan door een op prestaties gebaseerd aandelenplan (dat wil zeggen uitbetaling in echte aandelen), herziening van de bestaande 'peer group' (totaal aandeelhoudersrendement) en toevoeging van Return on Capital Employed (ROCE) en duurzaamheid als prestatie maatstaven;
- Richtlijnen voor het aanhouden van aandelen: invoering van een minimumvereiste voor het aanhouden van aandelen voor leden van de raad van bestuur en een groep van maximaal 15 hogere managementfuncties.

### Bezoldigingsniveau

In overeenstemming met het huidige beleid maakt de raad van commissarissen gebruik van externe benchmarkinformatie om de marktconformiteit van de bezoldigingsniveaus te beoordelen. Hiertoe is de vorige peer group, die bestond uit 28 ondernemingen, in samenwerking met Hay Group herzien waarbij rekening is gehouden met de ISS-criteria. Op basis van bedrijfstak, eigendomsstructuur, geografisch spreiding van de activiteiten en omvang is een nieuwe peer group van 17 ondernemingen geselecteerd. Het is de bedoeling dat de bezoldigingsniveaus liggen op het niveau van de mediaan van deze peer group. De raad van commissarissen heeft eveneens het feit in aanmerking genomen dat het basissalaris van de leden van de raad van bestuur in de afgelopen vijf jaar slechts één keer licht is verhoogd (met 1,75% inflatiecorrectie). Bovendien is in de afgelopen twee jaar helemaal geen, en in de drie jaar daarvoor de korte termijn bonus zeer terughoudend is toegepast. De externe benchmark maakte ook duidelijk dat het basissalaris van de CEO momenteel achterblijft ten opzichte van de peer group; de aanpassing ervan wordt op dit moment echter niet opportuun geacht.

Op basis van het voorgestelde beleid wordt in de onderstaande tabel de hoogte van het basissalaris en de bonussen gepresenteerd en vergeleken met 2014.

Bezoldigingsniveau	Huidig	Voorgesteld
<b>Kortetermijnbonus (% van het basissalaris)</b>		
CEO	60% (maximum)	55% (target) 75% (maximum)
Leden	60% (maximum)	55% (target) 75% (maximum)
<b>Lange termijn beloning (% van basissalaris)*</b>		
CEO	50%	70%
Leden	50%	60%
<b>Richtlijnen voor het aanhouden van aandelen</b>		
CEO	n.v.t.	1 x brutobasissalaris
Leden	n.v.t.	0,75 x brutobasissalaris

\* Toekenningswaarde

### Bezoldigingsstructuur

Om de afstemming van het bezoldigingsbeleid op de *Back in shape*-strategie en beste marktpraktijken te versterken, wordt voorgesteld om de lang termijn beloning en de korte termijn bonussen voor de raad van bestuur te wijzigen. Het lange termijn prestatie aandelen plan zal ook van toepassing zijn op een beperkte groep van hogere managementfuncties onder de raad van bestuur.

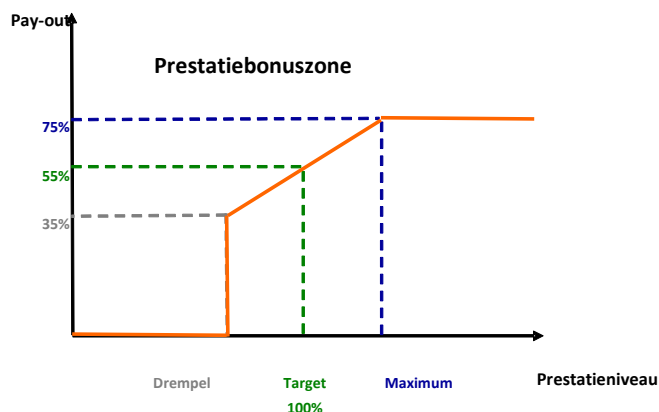
#### Korte termijn bonus

Met het oog op een voortdurende afstemming tussen de strategie van de BAM Groep en de bonusmaatstaven, zal een grotere flexibiliteit ten aanzien van de korte termijn bonussen adequate reacties op de uitdagingen waar de BAM Groep voor staat mogelijk maken. Voorgesteld wordt dat de remuneratiecommissie jaarlijks twee (2) tot drie(3) financiële maatstaven selecteert en hun relatieve gewicht bepaalt. De financiële maatstaven kunnen de volgende zijn:

- |                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| 1. Winst vóór belasting          | 5. Cashconversie      |
| 2. Operationeel resultaat (EBIT) | 6. Kostenvermindering |
| 3. Nettowerkkapitaal             | 7. Desinvesteringen   |
| 4. Cashflow                      |                       |

De geselecteerde maatstaven zullen de bezoldiging koppelen aan een focus op de financiële prioriteiten van de BAM Groep en zullen jaarlijks worden meegedeeld in het remuneratieverslag. Aangezien specifieke targets voor elk van de maatstaven als gevoelige informatie kunnen worden aangemerkt, zullen deze in beginsel niet openbaar worden gemaakt.

Het relatieve gewicht van financiële tegenover niet-financiële maatstaven blijft ongewijzigd ten opzichte van het huidige beleid. 2/3 deel van de korte termijn bonus zal worden gebaseerd op financiële criteria (zoals hierboven beschreven), en het resterende 1/3 deel zal worden gekoppeld aan niet-financiële prestatievoorwaarden. Voor elk van de maatregelen zullen prestatiebonuszones worden vastgesteld. De uitkering neemt geleidelijk toe met de prestaties, beginnend bij een uitkering van 35% van de targetuitkering bij de drempelprestatie en potentieel oplopend tot een uitkering van 75% bij maximale prestaties per individueel target. Onder de drempelprestatie zal geen uitkering plaatsvinden. De raad van commissarissen zal de bandbreedten (d.w.z. een drempel, target- en maximumprestatieniveaus) en overeenkomstige uitkeringsniveaus vaststellen, met de restrictie dat de uitkering van de korte termijn bonus niet hoger zal zijn dan 75% van het basissalaris. Zie onderstaande tabel voor meer details:



#### Lange termijn prestatie aandelen

Om de afstemming op de belangen van de aandeelhouders verder te versterken, wordt voorgesteld om de bestaande 'phantom shares' (die worden uitgekeerd in contanten) te vervangen door prestatie aandelen in de BAM Groep. Net als de phantom shares in het verleden zullen de prestatie aandelen voorwaardelijk worden toegekend met een prestatietoetsing na drie jaar. Het aantal toe te kennen prestatieaandelen wordt berekend door de toekenningswaarde te delen door de gemiddelde slotkoers van het aandeel van de BAM Groep op Euronext Amsterdam over de laatste vijf handelsdagen na de AVA. De maximumwaarde op het moment van vaststelling van de lange termijn prestatie aandelen wordt gemaximeerd op tweeënhalf (2,5) keer de toekenningswaarde teneinde niet-passende uitkeringen te voorkomen.

De huidige *relatieve* financiële prestatie maatstaf van het totale aandeelhoudersrendement (TSR) wordt aangevuld met een tweede, *absolute* financiële maatstaf Return on Capital Employed (ROCE) en een niet-financiële maatstaf die verband houdt met duurzaamheid. Door de uitbreiding met ROCE en duurzaamheid onderkent de BAM Groep dat – naast het beter presteren dan de concurrentie – het

realiseren van een toereikend rendement op vermogen in absolute termen en duurzaamheid kernelementen zijn van het creëren van duurzame waarde op langere termijn.

De gerealiseerde prestaties resulteren in een vaststellingspercentage voor elk van de drie prestatemaatstaven, die elk bepalend zijn voor 1/3 van de voorwaardelijk toegekende aandelen. De maatstaf van het totale aandeelhoudersrendement (TSR) zal ook fungeren als een ‘circuit breaker’ voor het deel dat gekoppeld is aan beide andere criteria. Wanneer de BAM Groep een van de onderste twee plaatsen binnen de peer group voor de TSR-maatstaf inneemt, zullen de overige delen niet uitkeren, ongeacht de prestaties op dit gebied.

#### *Aandelenbezitvereisten*

In het voorgestelde beleid zijn minimumvereisten voor het aandelenbezit opgenomen. Voor de CEO bedraagt dit 100% van het basissalaris en voor de overige leden van de raad van bestuur bedraagt dit 75% van het basissalaris. Overeenkomstig de Nederlandse corporate governance code zal de wachtperiode van drie jaar worden gevolgd door een blokkeringsperiode van twee jaar. Deelnemers mogen geen aandelen afstoten tot de blokkeringsperiode van twee jaar is verstreken en aan bovenbedoelde minimumvereisten voor het aandelenbezit is voldaan, met uitzondering van een verkoop van aandelen tijdens de blokkeringsperiode die nodig is om te voldoen aan fiscale verplichtingen en sociale premies (inclusief andere heffingen en bijdragen) als gevolg van dit op prestaties gebaseerd aandelenplan.

<b>Langetermijnbonus</b>	<b>Huidig</b>	<b>Voorgesteld</b>
Financiële / niet-financiële (persoonlijke) maatstaven	100% financiële	66,7% financiële 33,3% niet-financiële
Gewicht (% van de totale waarde bij toekenning) van en type maatstaven	100% TSR	TSR: 33,3 % ROCE: 33,3 % Duurzaamheid 33,3 %
Betalingsmechanisme	Phantom shares	Voorwaardelijke prestatie aandelen
Stimuleren aandelenbezit	Aanvullende aanhoudingsperiode van twee jaar	Aanvullende aanhoudingsperiode van twee jaar plus minimumvereisten voor aandelenbezit

TSR wordt gedefinieerd als de stijging van de aandelenkoers, inclusief dividenden. Het TSR wordt gemeten over een periode van drie (3) jaar op basis van een gemiddelde periode van drie (3) maanden vóór de toekennings- en vaststellingsdatum. De relatieve positie binnen de peer group is bepalend voor het vaststellingspercentage. De bestaande peer group voor het TSR is herzien (Ballast Nedam en Bilfinger zijn verwijderd) en uitgebreid van vijf (5) naar tien (10) ondernemingen (11 inclusief de BAM Groep). De nieuwe ondernemingen in de peer group zijn: Balfour Beatty, Boskalis, Carillion, Heijmans, Hochtief, Eiffage, Skanska, Strabag, Vinci en YIT. De vervangingen en aanvullingen voor wat betreft de TSR-peer group zorgen voor solide TSR-vergelijkingen over een reeks van jaren en verminderen de toevalsfactor bij de bepaling van het vaststellingsniveau. De samenstelling van de peer group zal ook in de toekomst periodiek worden geëvalueerd in het licht van, onder meer, bedrijfsgebeurtenissen.

De toetsing van de gerealiseerde prestaties aan deze targets wordt verricht door prestatiebonuszones te gebruiken. Bij een uitstekende prestatie kan het aantal prestatieaandelen dat op basis van een

individuele target wordt toegekend, maximaal 150% bedragen van het aantal prestatieaandelen dat hoort bij het halen van de target. Dit percentage kan teruglopen tot nul (glijdende schaal) bij het niet halen van de individuele target. De prestatiebonuszones zijn in de onderstaande tabellen weergegeven:

Relatieve TSR	
TSR-rangschikking	Vaststelling
1	150%
2	125%
3	100%
4	75%
5	50%
6	25%
7	0%
8	0%
9	0%
10	0%
11	0%

ROCE	
Score	Vaststelling
Boven maximum	150%
Maximum	150%
Target	100%
Drempel	50%
Onder drempel	0%

Duurzaamheid	
Score	Vaststelling
Boven maximum	150%
Maximum	150%
Target	100%
Drempel	50%
Onder drempel	0%

*Toelichting*

1) Vaststelling uitgedrukt als percentage van het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen

2) Wanneer het TSR zich op positie 10 of 11 bevindt, kan er geen vaststelling meer plaatsvinden voor de andere delen