

**Bijdrage Riens Abma (Eumedion) t.b.v. Rondetafelgesprek Tweede Kamer over bestuurdersbeloningen bij financiële instellingen, 7 april 2015, 20.00-22.00 uur**

- Dank voor uitnodiging om deel te nemen aan de ‘expertsessie’ over bestuurdersbeloningen bij financiële instellingen.
- In deze korte inleiding wil ik graag ingaan op de rol die Eumedion speelt bij de beoordeling van het beloningsbeleid van beursgenoteerde ondernemingen in het bijzonder de beursgenoteerde financiële instellingen.
- Eumedion is het samenwerkingsverband van 70 Nederlandse en buitenlandse institutionele beleggers – pensioenfondsen, verzekeraars en vermogensbeheerders – op het terrein van corporate governance en duurzaamheid. Tezamen hebben zij meer dan 4000 miljard euro belegd vermogen onder beheer en vertegenwoordigen zij gemiddeld tussen de 25 en 30 procent van de aandelen van een beursgenoteerde onderneming. Alle deelnemers van Eumedion onderschrijven de door de deelnemers zelf ontwikkelde *best practices* voor betrokken aandeelhouderschap. Dat betekent – onder meer – dat zij stemmen op alle agendapunten van aandeelhoudersvergaderingen en dat zij open staan voor een constructieve dialoog met de ondernemingen waarin wordt belegd. Eumedion ondersteunt hen hierbij.
- Wij organiseren gezamenlijke dialogen met de belangrijkste Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, waaronder ook de grote beursgenoteerde financiële instellingen. Afhankelijk van de prioritering, staat ook het beloningsbeleid daarbij op de agenda. Dit geldt zeker als de onderneming nadenkt over een wijziging van het beloningsbeleid of als deelnemers dat zelf wenselijk achten. Een wijziging moet immers door de aandeelhoudersvergadering (AVA) worden goedgekeurd. De afgelopen jaren komt het steeds vaker voor dat beursondernemingen hun belangrijkste aandeelhouders en aandeelhoudersorganisaties consulteren voordat zij een definitief voorstel aan de AVA presenteren. Dit heeft voor zowel aandeelhouders als ondernemingen voordelen. Aandeelhouders hebben zo de mogelijkheid om eigen wensen bij de raad van commissarissen (RvC) neer te leggen. En de RvC komt te weten wat mogelijke pijnpunten zijn en kan deze nog adresseren in het definitieve voorstel. Dit voorkomt polarisatie, tegenstemmen en gezichtsverlies op de AVA. Helaas komt het nog wel eens voor dat de RvC zelf niet zichtbaar is in dit consultatieproces. De directeur HR en stafmensen worden dan op pad gestuurd om met aandeelhouders te klankborden. Dat geeft de indruk dat de RvC niet *in the lead* is bij een voorstel tot wijziging van het beloningsbeleid, maar ondergeschikten aan het bestuur. Wat ons betreft zou de RvC in dit proces veel zichtbaarder moeten worden en ook aan de buitenwereld moeten tonen dat zij in de praktijk ook daadwerkelijk aan het stuur zitten.

- Tijdens het AVA-seizoen zelf beoordelen wij alle stempunten op de agenda's van aandeelhoudersvergaderingen. Als er een voorstel is geagendeerd dat flagrant in strijd is met ofwel wet- en regelgeving, ofwel de Code Tabaksblad ofwel ons eigen Handboek Corporate Governance dan alerteren wij onze deelnemers op dat voorstel en motiveren wij die flagrante strijdigheid. De deelnemers kunnen dat betrekken bij het bepalen van hun stemgedrag over dat voorstel.
- Voorstellen tot wijziging van een beloningsbeleid beoordelen wij aan de hand van de door onze deelnemers opgestelde uitgangspunten voor een verantwoord beloningsbeleid. Kernvragen zijn dan: 1) sluit het beloningsbeleid aan op de lange termijn strategische doelstellingen van de onderneming, dus op de duurzame waardecreatie op lange termijn<sup>1</sup>?, 2) zijn eventuele bonusbetalingen afhankelijk gesteld van het realiseren van tevoren vastgestelde – uitdagende – prestatiedoelstellingen?, 3) wordt daarbij niet alleen gestuurd op financiële doelstellingen, maar ook op niet-financiële zaken, zoals werknemers- en klanttevredenheid en energie-efficiency? en 4) is de *claw back* bevoegdheid ook van toepassing bij een materiële schending van de interne gedragscode en/of van de *eigen business principles*? Verder geldt er een aantal belangrijke randvoorwaarden, namelijk 1) geen toekenning van buitengewone bonussen, zoals retentie-, transactie- en overnamebonussen, 2) geen toekenning van opties als beloningsinstrument en 3) bestuurders moeten zelf worden geraakt wanneer zij overmatige risico's nemen, dat wil zeggen dat zij geacht worden een substantieel aandelenbelang in de eigen onderneming op te bouwen en dit aan te houden tot een periode na uitdiensttreding. Dit bevordert ook de langetermijnlotsverbondenheid.
- De beoordeling van een voorstel is niet altijd zwart-wit, veelal zitten er voor aandeelhouders een aantal positieve elementen in en veelal ook negatieve. Of er een juiste balans in zit, moeten aandeelhouders ieder voor zich bepalen.
- Daar komt dan nog bij dat de afgelopen jaren de RvC binnen het beloningsbeleid een steeds grotere discretionaire bevoegdheid heeft gekregen, bijvoorbeeld om zelf een aantal specifieke prestatiedoelstellingen vast te stellen of dat het totale beloningsniveau, kort gezegd, is afgestemd op de mediaan van een referentiegroep van andere ondernemingen en als die mediaan stijgt, het beloningsbeleid mechanisch door de RvC wordt aangepast. Het vertrouwen dat de aandeelhouders in de RvC dan hebben gesteld, wordt op die manier op de proef gesteld.
- Het is daarom van groot belang dat de aandeelhouders de RvC echt verantwoordelijk kan houden voor de wijze waarop het beloningsbeleid is uitgevoerd. Wat ons betreft past daar ook verantwoording over de interne beloningsverhoudingen<sup>2</sup> bij. Wij pleiten er al lang voor dat de

---

<sup>1</sup> En dus niet eenzijdig op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde op korte termijn via een maatstaf als de relatieve *total shareholder return*, zeker niet bij financiële instellingen.

<sup>2</sup> De verhouding van de beloning aan de 'top' en van de beloning 'op de werkvloer'.

uitvoering van het beloningsbeleid door de RvC als stempunt op de agenda van de AVA wordt geplaatst en niet – zoals nu het geval is – slechts een discussiepunt. Dit werkt bijvoorbeeld in Engeland erg goed: meestal treedt bij een 25% tegenstem de voorzitter van de beloningscommissie af of wordt in een volgend jaar een herzien beloningsbeleid aan de AVA voorgelegd. Helaas heeft de Tweede Kamer in 2012 een amendement van D66-Kamerlid Schouw hierover verworpen. Uw Kamer wilde toen niet verder gaan dan een ‘discussiepunt’ op de AVA. En momenteel lobbyt het kabinet in Brussel om een dergelijke bepaling uit het nieuwe richtlijnvoorstel aandeelhoudersrechten te halen. Als u vindt dat de AVA veel dichter op de bal van de uitvoering van het beloningsbeleid moet zitten, dan zou dit Kamer- en kabinetsstandpunt moeten worden herzien.

- Mijn tweede aanbeveling op dit punt is de eliminatie van de versturende werking van administratiekantoren op de AVA-stemming. Ook een aantal beursgenoteerde financiële instellingen kent nog een administratiekantoor dat soms een stemmenblok vertegenwoordigt van 30 tot 65 procent. Nog nooit heeft een administratiekantoor tegen een voorstel tot wijziging van het beloningsbeleid gestemd. Wij hebben niet het idee dat veel AK’s zich daadwerkelijk onafhankelijk van het bestuur van de onderneming opstellen. De administratiekantoren zouden daarom in ieder geval in normale omstandigheden niet moeten meestemmen over standaardagendapunten, zoals het beloningsbeleid.
- Kort samengevat zijn mijn boodschappen:
  - 1) De RvC moet niet alleen op papier, maar ook in de praktijk het voortouw nemen bij het opstellen van een nieuw beloningsbeleid en dit zelf verdedigen bij aandeelhouders en de buitenwereld. Dat moeten bestuursvoorzitters of stafmensen niet doen.
  - 2) De RvC moet over de uitvoering van het beloningsbeleid – inclusief de daaruit voortvloeiende interne beloningsverhoudingen – beter verantwoording afleggen aan de AVA. Dat kan het beste door de uitvoering van het beloningsbeleid als een separaat stempunt op de agenda’s van aandeelhoudersvergaderingen te plaatsen.
  - 3) Administratiekantoren zouden zich in niet-overnamesituaties moeten onthouden van stemrecht bij de behandeling van de standaardagendapunten, zoals het beloningsbeleid.

Ik kijk uit naar uw vragen en opmerkingen.