



**Uitgangspunten verantwoord bezoldigingsbeleid van het bestuur van  
Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen**  
Aangepast op 19 december 2011

*Achtergrond*

Binnen het vennootschapsrecht zijn in Nederland de taken van het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering duidelijk onderscheiden. Het bestuur bestuurt de onderneming; de raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur en staat het bestuur met raad ter zijde en de algemene vergadering controleert zowel het bestuur als de raad van commissarissen. Aandeelhouders behoren niet op de stoel van de bestuurders, noch op de stoel van de commissarissen te zitten.

Waar het de bezoldiging van bestuurders betreft, ligt de taakverdeling echter anders. Het bestuur stelt direct dan wel indirect de bezoldiging van alle andere medewerkers van de onderneming vast. Maar het is vanzelfsprekend ongewenst dat bestuurders hun eigen bezoldiging bepalen. Ten aanzien van de bezoldiging van statutaire bestuurders hebben commissarissen daarom een meer uitvoerende taak gekregen. Als gevolg daarvan verschuift ook de taak van de algemene vergadering. Bij de bezoldiging van het bestuur geldt dat de raad van commissarissen hier het beleid initieert en uitvoert en dat de algemene vergadering toezicht houdt op de wijze waarop commissarissen dit doen.

De wetgever heeft deze bijzondere rolverhouding op het gebied van bestuurdersbezoldiging per 1 oktober 2004 uitdrukkelijk vorm gegeven. Sinds die datum heeft de algemene vergadering het recht het bezoldigingsbeleid voor bestuurders vast te stellen en het recht om regelingen in de vorm van aandelen of rechten tot het nemen van aandelen goed te keuren. Volgens de wet stelt de algemene vergadering ook de bezoldiging van individuele bestuurders vast, maar het is toegestaan om hiertoe statutair een ander orgaan aan te wijzen. Dat laatste is bij beursgenoteerde ondernemingen met gespreid aandeelhouderschap meestal het geval. Daar is de vaststelling van de bezoldiging van individuele bestuurders veelal overgedragen aan de raad van commissarissen of aan de vergadering van houders van prioriteitsaandelen die op dit gebied het beleid uitvoert.

In de praktijk stelt de algemene vergadering bij beursgenoteerde ondernemingen, op voordracht van de raad van commissarissen, aldus alleen het bezoldigingsbeleid voor bestuurders vast, dat vervolgens wordt uitgevoerd door de raad van commissarissen. Zoals principe II van de Nederlandse corporate governance code<sup>1</sup> stelt: “De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele bestuurders vast, op voorstel van de remuneratiecommissie, een en ander binnen het door de algemene vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid”. De uitkomst van dat beleid – de totale bezoldiging van individuele bestuurders, onderscheiden naar de verschillende componenten – dient op grond van de wet in de toelichting op de jaarrekening te worden vermeld. Zo kan de algemene vergadering toezicht houden op de uitvoering van het beleid door de raad van commissarissen.

Die toezichthoudende rol van de algemene vergadering omvat aldus verschillende onderdelen. Het gaat om het (vooraf) vaststellen van een voorstel voor een bezoldigingsbeleid voor het bestuur, om het (vooraf) vaststellen van eventuele wijzigingen in dit beleid, om het (vooraf) goedkeuren van regelingen in de vorm van aandelen of rechten tot het nemen van aandelen, om het (vooraf) goedkeuren van eventuele wijzigingen in deze regelingen en om de toetsing (achteraf) van de uitkomsten van het beleid, zoals die tot uiting komen in het remuneratierapport van de raad van commissarissen dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag (best practice bepaling II.2.12 jo. III.1.2 van de Nederlandse corporate governance code).

Om Nederlandse en buitenlandse aandeelhouders in de beursgenoteerde ondernemingen met statutaire zetel in Nederland<sup>2</sup> te ondersteunen bij de toezichthoudende taak die hen door de wet en de Nederlandse corporate governance code op het gebied van bestuurdersbezoldiging is toebedeeld, heeft Eumedion onderstaande uitgangspunten voor een verantwoord bezoldigingsbeleid opgesteld. Zij zien zowel op het proces en de verantwoording als op de structuur en de inhoud van een verantwoord bezoldigingsbeleid.

#### *Uitgangspunten vervangen aanbevelingen uit 2006*

De onderstaande uitgangspunten vervangen de Eumedion-aanbevelingen bestuurdersbezoldiging uit oktober 2006. Mede aan de hand van deze aanbevelingen hebben deelnemers van Eumedion de afgelopen jaren de voorstellen voor het bezoldigingsbeleid van het bestuur beoordeeld. Een aantal maal heeft dit uiteindelijk geresulteerd in een verwerping van het voorstel dat aan de algemene vergadering werd voorgelegd. Met name het laatste jaar hebben zich nationaal en internationaal ontwikkelingen voorgedaan die aanleiding hebben gegeven tot een herijking van deze aanbevelingen. Zo is in december 2008 de Nederlandse corporate governance code gewijzigd. Daarin is een aantal bepalingen over bestuurdersbezoldiging aangescherpt. Een aantal Eumedion-aanbevelingen is in de aangepaste Nederlandse corporate governance code verwerkt. Daarnaast zijn er voor de financiële

---

<sup>1</sup> In dit document is uitgegaan van de versie van de code die door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code is opgesteld en op 10 december 2008 is gepubliceerd.

<sup>2</sup> Aangezien de reikwijdte van de werkzaamheden van Eumedion zich beperkt tot de corporate governance en duurzaamheidsonderwerpen bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, zien de principes uit dit document alleen op deze groep ondernemingen. De principes kunnen door aandeelhouders mogelijk ook worden toegepast op andere beursgenoteerde ondernemingen en rechtspersonen.

instellingen zowel in nationaal als in internationaal verband specifieke bezoldigingsbeginselen opgesteld<sup>3</sup>. Voorts speelt een rol dat een aantal Eumedion-aanbevelingen uit 2006 voor zowel institutionele beleggers als voor beursgenoteerde vennootschappen als te prescriptief werd ervaren en minder goed aansloot op de toenmalige versie van de Nederlandse corporate governance code. Ook werd sterk de nadruk gelegd op (relatieve) *total shareholder return* (TSR) als enige prestatie maatstaf voor het behalen van de lange termijnbonus. Dit heeft een aantal niet voorziene neveneffecten gehad. Verder is gebleken dat bezoldigingsvoorstellen die controversieel bleken voor bepaalde stakeholders en/of voor de samenleving in haar geheel, reputatieverlies voor de onderneming met zich kunnen brengen en daarmee een risicofactor voor de onderneming kunnen zijn.

De onderstaande uitgangspunten bouwen voort op de bepalingen uit de aangepaste Nederlandse corporate governance code van december 2008. Op een aantal punten gaan zij echter verder, zoals de uitgangspunten 8 en 9, omdat in de aangepaste Nederlandse corporate governance code nog onvoldoende rekening kon worden gehouden met de recente conclusies van de nationale en internationale discussie over een verantwoord bezoldigingsbeleid. Met de nieuwe uitgangspunten onderschrijft Eumedion nadrukkelijk het mandaat van de raad van commissarissen om een passende bezoldigingsstructuur voor het bestuur te ontwerpen. De vaststelling daarvan blijft onverminderd een bevoegdheid van de algemene vergadering. De nadruk komt meer te liggen op een adequate verantwoording achteraf van het vooraf vastgestelde beleid en de ruimte die daarin besloten ligt, opdat de algemene vergadering toezicht kan houden op de uitvoering van het bezoldigingsbeleid. Dit is onder andere terug te vinden in de uitgangspunten 4 en 5. Daarin wordt onder meer aanbevolen om, in navolging van de bestaande wettelijke regels in het Verenigd Koninkrijk en de aankomende wettelijke regels in de Verenigde Staten, het verslag van de uitvoering van het bezoldigingsbeleid over het betreffende boekjaar (het remuneratierapport) jaarlijks ter stemming voor te leggen aan de algemene vergadering. Daarnaast wordt aanbevolen om het bezoldigingsbeleid minimaal één keer per vier jaar in zijn geheel te evalueren en om de algemene vergadering te laten beslissen over de voortzetting van dit beleid dan wel de wijzigingen daarin. In die zin zijn de uitgangspunten minder voorschrijvend en dwingend dan de aanbevelingen uit 2006.

---

<sup>3</sup> In Nederland bijvoorbeeld de Code Banken en de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011. In internationaal verband kunnen worden genoemd de bepalingen over het bezoldigingsbeleid van banken en beleggingsondernemingen in de Europese kapitaal-eisenrichtlijn ('CRD III') en de door de Europese Bankautoriteit (EBA) opgestelde richtsnoeren ('Guidelines on Remuneration Policies and Practices'), die een nadere invulling geven aan de in de CRD III opgenomen verplichtingen inzake het bezoldigingsbeleid.

## *Eumedion-uitgangspunten*

### *Proces en verantwoording*

1. De raad van commissarissen<sup>4</sup> is verantwoordelijk voor het opstellen van een bezoldigingsbeleid voor het bestuur alsmede voor de uitvoering en de uitkomsten daarvan.
2. Het bezoldigingsbeleid voor het bestuur en wijzigingen daarin worden vastgesteld door de algemene vergadering. Regelingen in de vorm van aandelen of rechten tot het nemen van aandelen en wijzigingen daarin worden separaat ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.
3. De raad van commissarissen legt in het remuneratierapport verantwoording af over de uitvoering en de uitkomsten van het bezoldigingsbeleid voor het bestuur. Het remuneratierapport laat zien op welke wijze de feitelijke betalingen voortvloeien uit het vastgestelde bezoldigingsbeleid, opdat de algemene vergadering toezicht kan houden op de uitvoering van dit beleid.
4. Het verdient aanbeveling dat ondernemingen het remuneratierapport als apart agendapunt ter stemming voorleggen aan de algemene vergadering. Indien de raad van commissarissen het remuneratierapport niet ter stemming aan de algemene vergadering voorlegt, kunnen aandeelhouders hun oordeel over de uitvoering van het remuneratiebeleid door de raad van commissarissen niet rechtstreeks geven. In dat geval kunnen aandeelhouders het remuneratierapport betrekken bij de bepaling van het stemgedrag bij andere agendapunten, zoals de decharge van de raad van commissarissen en de eventuele (her)benoeming van individuele commissarissen.
5. De raad van commissarissen toetst mede aan de hand van de uitkomsten jaarlijks of het bezoldigingsbeleid voor het bestuur nog passend is voor de onderneming. Het bezoldigingsbeleid voor het bestuur wordt minimaal één keer in de vier jaar in zijn geheel geëvalueerd en de algemene vergadering stelt de voortzetting van het bestaande beleid dan wel wijzigingen daarin vast.

### *Structuur en inhoud*

6. Het bezoldigingsbeleid voor het bestuur sluit aan bij de langetermijnstrategie van de onderneming en de daarbij behorende doelstellingen. Het bezoldigingsbeleid voor het bestuur bevat geen prikkels die afbreuk kunnen doen aan de taakopdracht van het bestuur om de langetermijnbelangen van de onderneming te dienen.
7. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van bestuurders zijn passend ten opzichte van het algemene bezoldigingsbeleid van de onderneming. De raad van commissarissen geeft zich rekenschap van de voorbeeldfunctie die bestuurders vervullen ten opzichte van de overige werknemers van de onderneming.

---

<sup>4</sup> In het geval de onderneming heeft gekozen voor het opnemen van uitvoerende bestuurders en toezichhoudende bestuurders in één vennootschapsorgaan ('one-tier bestuursstructuur'), gelden de principes uit dit document die betrekking hebben op "de raad van commissarissen" ook voor de toezichhoudende of niet uitvoerende bestuurders. Daar waar in het document wordt gesproken van "het bestuur" of "bestuurders" dient voor ondernemingen die de 'one-tier bestuursstructuur' toepassen gelezen te worden: uitvoerende bestuurders.

8. De bezoldiging van bestuurders is gebaseerd op een vast salaris. Eventuele variabele bezoldigingselementen worden vooraf gemaximeerd. De (voorwaardelijke) toekenning en de uitkering van variabele bezoldigingselementen zijn afhankelijk van het realiseren van tevoren vastgestelde doelstellingen<sup>5</sup> alsook van de wijze waarop de doelstellingen zijn behaald<sup>6</sup>.
9. De termijn voor de onvoorwaardelijke toekenning van lange termijn variabele bezoldigingselementen is voldoende lang om recht te doen aan de langetermijnstrategie van de onderneming en de daarbij behorende doelstellingen. Doorgaans is deze termijn ten minste drie jaar.
10. Indien de vennootschap kiest voor variabele bezoldigingselementen die mede zijn gebaseerd op milieu- en sociale doelstellingen, dan zijn ook deze doelstellingen helder, duidelijk kwantificeerbaar, tijdsgelateerd en uitdagend en hebben zij een directe relatie met de strategie en de dagelijkse gang van zaken bij de vennootschap en haar operationele risico's en zijn zij gericht op het behalen van lange termijndoelstellingen. De doelstellingen zijn meetbaar en transparant en zijn terug te leiden op de prestaties.
11. De raad van commissarissen heeft een discretionaire bevoegdheid<sup>7</sup> bij de onvoorwaardelijke toekenning van de variabele bezoldigingselementen om onbillijke uitkomsten, bijvoorbeeld bij overname en/of ontslag, tegen te gaan.
12. De regeling betreffende variabele bezoldigingselementen bevat een bepaling dat reeds onvoorwaardelijk en/of uitgekeerde variabele bezoldigingselementen kunnen worden teruggevorderd als naderhand blijkt dat zij (deels) onterecht, op basis van onjuiste (financiële) informatie, zijn toegekend. Indien dit geval zich voordoet, zet de raad van commissarissen een procedure in werking om de betreffende bezoldigingselementen terug te vorderen.

---

<sup>5</sup> De term "doelstellingen" ziet niet uitsluitend toe op financiële doelstellingen.

<sup>6</sup> Daarbij kan o.a. rekening worden gehouden met de risico's die zijn genomen.

<sup>7</sup> De term "discretionaire bevoegdheid" ziet primair op de mogelijkheid voor de raad van commissarissen om de omvang van de uit te keren variabele bezoldigingselementen vóór het onvoorwaardelijk worden daarvan benedenwaarts aan te passen. Opwaartse bijstelling kan niet worden uitgesloten, maar zal zich uitsluitend kunnen voordoen indien de uitkering van de variabele bezoldigingselementen zo laag zou zijn dat nakoming ervan naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar is.