

PGGM Uitvoeringsrichtlijn inzake beloningen voor portefeuilleondernemingen

2 december 2014



Voor een waardevolle toekomst

Inleiding

Al geruime tijd gaat de aandacht van aandeelhouders uit naar beloningsbeleid en beloningsstructuren. Naar onze overtuiging is het tijd dat aandeelhouders stelling gaan nemen ten aanzien van de grootte van beloningspakketten. Ondernemingen moeten de huidige praktijk van beloningen afmeten aan vergelijkbare ondernemingen, achter zich laten. Men zou uit moeten gaan van passende, toegespitste interne maatstaven die het creëren van duurzaam absoluut rendement op de lange termijn en een duurzamere wereld bevorderen. Om dit streven in een context te plaatsen, heeft PGGM nagedacht over hoe beloning er idealiter uit zou kunnen zien:

1. De belangen met betrekking tot het creëren van duurzame waarde op lange termijn worden afgestemd tussen belanghebbenden, met inbegrip van aandeelhouders.
2. De Raad van Commissarissen (RvC)¹ legt verantwoording af aan de aandeelhouders, houdt toezicht op de ondernemingsstrategie en zorgt ervoor dat deze aandeelhouderwaarde op de lange termijn creëert en tegelijk rekening houdt met de legitieme belangen van belanghebbenden. Bovendien selecteert de RvC de bestuurders en zorgt er samen met de Raad van Bestuur voor dat de verwachtingen worden bepaalden dat er een passende ondernemingscultuur wordt hooggehouden.
3. De bestuurders dienen geen buitensporig financieel vermogen te vergaren voor hun rol om een duurzaam absoluut rendement op de lange termijn en een duurzamere wereld te realiseren. Het is bestuurders toegestaan om een substantieel financieel vermogen te vergaren aan de hand van persoonlijke beleggingswinsten, dat wil zeggen door te beleggen in de ondernemingen waaraan zij leiding geven. Op deze manier vergaren zij vermogen op dezelfde manier als waarop aandeelhouders een absoluut rendement realiseren door op de lange termijn in de onderneming te beleggen².
4. Medewerkers en bestuurders gaan alleen uit van een vast salaris voor het verwezenlijken van dat wat van hen wordt verwacht, door middel van het verrichten van hun taken. Slechts in omstandigheden waarin

zij echte resultaten behalen die aan een uitdagend niveau voldoen of dit zelfs overtreffen, kunnen ze een variabele beloning ontvangen.

5. In de besluitvorming over het toekennen van een variabele beloning wordt meer afgewogen dan alleen de financiële resultaten. Ook niet-financiële resultaten zijn van belang, zoals klanttevredenheid of effecten op de samenleving die kunnen bijdragen aan een duurzamere wereld.
6. Er wordt een malusbepaling toegepast voor operationele besluiten die resulteren in een negatief effect op de samenleving en/of het milieu. Er moeten terugvorderingsbepalingen ('clawback') worden opgenomen voor (i) variabele beloningen die zijn toegekend op basis van incorrecte (financiële) informatie of naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar of ongewenst zijn en/of(ii) besluiten die achteraf een negatief effect blijken te hebben op de samenleving en/of het milieu.
7. Financiële beloning is slechts één vorm van beloning die is opgenomen in het gehele beloningspakket dat medewerkers en bestuurders ontvangen. Andere niet-financiële of 'zachte' beloningen zijn onder meer het volgen van trainingen, het gebruikmaken van nieuwe mogelijkheden die kunnen leiden tot persoonlijke en professionele groei, erkenning van goede prestaties, het bijdragen en deel uitmaken van een passende ondernemingscultuur, enzovoorts.
8. Het is de verantwoordelijkheid van de RvC om ervoor te zorgen dat betalingen alleen plaatsvinden wanneer zij ook echt zijn verdiend, en om zijn discretionaire bevoegdheid op een redelijke manier toe te passen in het geval beslissingen uit het verleden uitmonden in een nadelig effect voor belanghebbenden.

PGGM begrijpt dat bovenstaande ideale beloning op dit moment nog niet haalbaar is. Daarom hebben wij overdacht wat er met een goed functionerend beloningssysteem op dit moment en op termijn kan worden bereikt. In het algemeen wordt een RvC benoemd door aandeelhouders en/of hun vertegenwoordigers, zoals PGGM. De RvC treedt op als tussenpersoon om hen en overige belanghebbenden te vertegenwoordigen. De aandeelhouders benoemen tijdens de aandeelhoudersvergadering de Raad van

1. In het geval dat de onderneming heeft besloten de uitvoerende bestuursleden en de toezichthoudende bestuursleden op te nemen in een enkel orgaan (een zogeheten monistische bestuursstructuur), gelden de in dit document opgenomen beginselen die van toepassing zijn op de 'raad van commissarissen' evenzo voor de toezichthoudende of niet-uitvoerende bestuursleden. Wanneer in dit document wordt verwezen naar 'de raad van bestuur' of 'leden van raad van bestuur', dient dit in het geval van een monistische bestuursstructuur te worden opgevat als een verwijzing naar de uitvoerende bestuursleden.

2. Wij accepteren dat persoonlijke beleggingswinsten kunnen leiden tot zeer hoge opbrengsten voor individuele personen.

Bestuur (RvB), op voordracht van de RvC, om op te treden als handelend vertegenwoordiger. De RvC delegeert aan de RvB een deel van zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waaronder uitvoering van de ondernemingsstrategie voor het creëren van duurzame waarde op de lange termijn. De RvC houdt toezicht op de RvB en op de door hen bepaalde en uitgevoerde ondernemingsstrategie, stelt kritische vragen en houdt daarbij rekening met de legitieme belangen van belanghebbenden. PGGM verwacht van een RvC dat deze bij het aanstellingsproces van bestuursders en bij het toezicht op de beloning, handelt in de geest van onze richtlijnen.

Een bestuurslid of commissaris van een onderneming zou haar/zijn motivatie niet enkel en alleen mogen ontlenen aan de beloning en ook geen buitensporige beloningen mogen ontvangen voor de positie die hij/zij bekleedt bij de onderneming. Personen die een dergelijke rol vervullen, zouden daarentegen een passend vast salaris moeten ontvangen voor het verwezenlijken wat van hen verwacht wordt, namelijk het op een redelijke en verantwoordelijke wijze uitvoeren van hun taken. De RvB zou alleen met een variabele beloning moeten worden beloond als de resultaten aan een zeer hoog niveau voldoen of dit overtreffen.

Wat buitensporig is varieert per individu, per markt en per beleggingscategorie. Er is een groeiende druk van onze klanten en de begunstigden van de pensioenfondsen namens welke PGGM belegt, om de grootte van beloningspakketten niet langer onbesproken te laten. Hoewel PGGM voor een uitdaging staat om buitensporige beloning te definiëren, hebben wij toegezegd om stelling te nemen tegen de meest buitensporige beloningspraktijken in onze portfolio. PGGM zal in dialoog gaan met deze ondernemingen en zal waar nodig gepaste maatregelen nemen en zich inspannen om te waarborgen dat op verantwoorde wijze voor de klanten wordt belegd. Indien onze inspanningen op termijn niet de gewenste resultaten opleveren, dan kan PGGM, als een *ultimum remedium*, voorstellen om de desbetreffende onderneming uit te sluiten.

Het is onze stellige overtuiging dat het bereiken van zowel een duurzaam financieel rendement als 'shared value'³ op de lange termijn, deel uitmaken van het redelijk en verantwoordelijk je werk uitvoeren. Een duurzaam financieel rendement op de lange termijn vloeit voort uit bijdragen aan de reële economie en niet uit kortetermijnwinsten ten koste van andere belanghebbenden in de gemeenschap of een buitensporige risicobereidheid van de kant van de onderneming, de bestuursders en/of de medewerkers. 'Shared value' wordt bereikt door financiële middelen te beleggen en zo economische waarde te genereren, terwijl tegelijkertijd waarde wordt gecreëerd

voor de samenleving. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan het voorzien in sociale en/of milieubehoeften of aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, zodat uiteindelijk wordt bijgedragen aan een duurzamere wereld.

Voor PGGM is het eveneens van belang dat de ondernemingsactiviteiten van ondernemingen geen schadelijke sociale of ecologische gevolgen met zich meebrengen. Het is de rol van PGGM om te beleggen ten behoeve van het genereren van absoluut rendement, zodat onze klanten pensioenen kunnen blijven uitkeren. Daarnaast moet de besluitvorming een weerslag vormen van de waarden van onze klanten en bijdragen aan een duurzamere wereld voor de huidige en toekomstige begunstigden van de pensioenfondsen namens welke wij beleggen. Als zodanig hebben onze klanten geconcludeerd dat zij bereid zijn winsten te delen, wanneer er een surplus aan duurzaam financieel absoluut rendement is gecreëerd. In de praktijk betekent dit dat aan de minimale rendementseisen op lange termijn moet worden voldaan ten aanzien van de, door onze klanten aan ons toevertrouwde, belegde pensioenbijdragen, alvorens PGGM steun geeft aan variabele beloning op grond van winstdelingen.

Dit betekent tevens dat PGGM niet langer steun geeft aan beloningspraktijken die in hoge mate zijn afgestemd op de belangen van bestuurders en die niet zijn bedoeld om een duurzaam absoluut rendement te creëren en/of de belangen van een bredere groep belanghebbenden te behartigen.

Voorbeelden van praktijken die PGGM en onze klanten niet langer ondersteunen, zijn:

- het vastleggen van contractueel overeengekomen minimale bonusuitkeringen;
- het compenseren van een nieuwe bestuurder voor nog niet verworven beloning die zou worden toegekend voor retentiedoelstellingen;
- het versneld toekennen van variabele beloning;
- de afwezigheid (of het niet gebruiken) van terugvorderingsbepalingen ten aanzien van variabele beloning;
- een gebrek aan transparantie ten aanzien van de verschillende soorten ontslagvergoedingen die worden uitgekeerd;
- het uitbetalen van variabele beloning wanneer er een negatief effect is op het milieu en/of de samenleving;
- het betalen van variabele beloning in de vorm van aandelenopties.

Wij zijn van mening dat de beloningsregelingen te complex zijn geworden en de uitkomst ervan te onvoorspelbaar.

3. Het beginsel van 'shared value' omvat het zodanig creëren van economische waarde dat er tevens waarde wordt gecreëerd voor de samenleving doordat wordt gewerkt aan de behoeften en problemen van de samenleving.

Wij geloven dat zowel de commissarissen, bij de uitvoering van hun toezichtsmandaat, als de deelnemers zijn gebaat bij simpele en voorspelbare beloningsregelingen. Daarnaast zijn naar onze opvatting ook de overige belanghebbenden gebaat bij eenvoudigere beloningsregelingen.

Kort samengevat heeft deze richtlijn tot doel:

1. buitensporige beloningen aan banden te leggen;
2. variabele beloning alleen toe te staan als de financiële resultaten voldoen aan een uitdagend niveau of dit zelfs overtreffen, waarbij rekening wordt gehouden met de effecten op samenleving en milieu;
3. een langetermijnperspectief te ondersteunen;
4. de betalingsstructuren te vereenvoudigen.

PGGM gelooft dat deze richtlijn een belangrijk onderdeel is van de rol als verantwoordbelegger van vermogen van pensioenfondsen. Het is in lijn met de beginselen die door onze klanten zijn bepaald en vormt de basis van onze verwachtingen ten aanzien van de structuren en processen die nodig zijn om aan deze beginselen te voldoen. Voorts is deze richtlijn in lijn met de beoogde aanvullende doelstellingen: het voldoen aan de verwachtingen van onze klanten om de praktijk van buitensporige beloningen om te buigen, een weerslag vormen van onze eigen overtuigingen en beleggingspraktijken en moet eenvoudig in te voeren zijn in onze mondiale praktijk van beleggen, stemmen en actief aandeelhouderschap.

Naar verwachting zal het wel enige tijd duren voordat deze doelstellingen bereikt zijn. PGGM gaat uit van een pragmatische en gefaseerde benadering om ons scenario van een betere wereld te verwezenlijken. Ook zal er regelmatig over deze richtlijn verslag worden uitgebracht en kunnen de richtlijnen van tijd tot tijd worden herzien. Tot slot gaat deze richtlijn uit van bepaalde beginselen ('principle based') en wordt het toegepast op zowel de beleggingen in beursgenoteerde ondernemingen als op de directe en indirecte beleggingen in private⁴ ondernemingen. We streven ernaar om op een wezenlijke manier aan deze beginselen te voldoen, maar hebben daarbij wel oog voor de verschillen die er tussen markten bestaan en die doorwerken op de beloningspraktijk, zoals verschillen in cultuur en wetgeving en verschillen tussen private en beursgenoteerde ondernemingen. Wij erkennen dat deze verschillen ertoe kunnen leiden dat PGGM soms van de letter van haar richtlijn moet afwijken. Als dit gebeurt, zullen wij er wel naar streven te handelen in de geest van deze richtlijn. Met de tijd zullen we activiteiten ondernemen op basis van onze uitvoeringsstrategie, die ons zullen helpen deze gaten te dichten en zo de marktverschillen te beperken waar dit zinvol is.

4. Wij verwachten dat er enige tijd en enig nader onderzoek overheen zal gaan voordat wij kunnen beginnen met de uitvoering van deze beginselen bij onze beleggingen in private ondernemingen en dat we sommige aspecten van de richtlijnen wellicht moeten aanpassen aan de praktijk van de private markt.

Beginnelsen en uitleg

1. Invoering van een belanghebbendenperspectief

Beginnelsen:

- Beloning wordt betaald voor het creëren van financieel absoluut rendement op de lange termijn en duurzame waarde.
- Beloningsbeleid moet een belanghebbendenperspectief in ruime zin omvatten.

Uitleg:

Er zijn momenteel op de markt bepaalde praktijken gangbaar die niet stroken met de door PGGM beoogde praktijk van het betalen van beloning, met als doel het creëren van financieel absoluut rendement op de lange termijn en duurzame waarde voor een brede groep belanghebbenden. Wij geloven dat in de inleiding genoemde praktijken alleen zijn afgestemd op de belangen van bestuurders en bijdragen aan buitensporige en complexe beloningssystemen die geheel niet zijn gelieerd aan financiële absolute waardecreatie op de lange termijn en de belangen van een bredere groep belanghebbenden. Wij zijn er geen voorstander van dat dergelijke praktijken in stand worden gehouden. Wij willen daarentegen dat er rekening wordt gehouden met de belangen van een bredere groep belanghebbenden, zodat deze belangen op rechtvaardige wijze meewegen. Als men uitgaat van een ruimer en op de lange termijn gericht belanghebbendenperspectief, leidt dit tot het creëren van financieel absoluut rendement op de lange termijn, dat in het ideale geval ook positief bijdraagt aan sociale en/of milieuproblemen en er in ieder geval voor zorgt dat de besluitvorming van de onderneming geen negatief effect op de samenleving heeft.

2. Vaste salarissen

Beginnelsen:

- Medewerkers en bestuurders ontvangen een vast salaris dat een eerlijke tegenprestatie is voor het op redelijke en verantwoordelijke wijze uitvoeren van de taken.
- Alle salarisverhogingen van de raad van bestuur worden consistent toegepast op het gehele personeelsbestand van de onderneming.

Uitleg:

PGGM gelooft dat vaste salarissen een betaling zijn voor de te verwachten prestaties; alleen resultaten die voldoen aan uitdagende doelstellingen of deze zelfs overtreffen, mogen in aanmerking komen voor een variabele beloning.

Wij zijn van mening dat sommige variabele beloningen voor een deel feitelijk zijn verworpen tot een vorm van aanvullend vast salaris. Dat zou niet zo moeten zijn. Wij vinden in principe dat een vast salaris een eerlijke tegenprestatie is voor het op redelijke en verantwoordelijke wijze uitvoeren van de taken⁵.

Wij verwachten van de RvC dat deze ervoor zorgt dat de voor de geleverde diensten niet teveel wordt betaald en dat deze op grond van passende informatievoorziening laat zien dat de beloningsniveaus van de bestuurders zijn gekoppeld aan en gebaseerd op de wijze van belonen van het algehele personeelsbestand. Bij afwezigheid van passende omstandigheden, zoals promotie tot een nieuwe functie of het invullen van de rol die is neergelegd door een lang dienend bestuurslid, dienen vaste salarissen niet meer te stijgen dan de loonsverhogingen die gemiddeld over het gehele personeelsbestand van de onderneming worden doorgevoerd. Het omgekeerde hoeft daarentegen niet noodzakelijkerwijs te resulteren in een wijziging: een loonsverhoging die gemiddeld over het gehele personeelsbestand van de onderneming wordt doorgevoerd, hoeft niet te leiden tot een verhoging van de beloning voor bestuurders. Wij verwachten echter wel dat als er een loonsverlaging wordt doorgevoerd voor het gehele personeelsbestand, deze evenzeer wordt toegepast op de beloning van het bestuur.

3. Variabele beloning

Beginselen:

- Aan medewerkers en bestuurders kan alleen een variabele beloning worden toegekend in omstandigheden waarin zij uitdagende doelstellingen voor financieel rendement en duurzame waarde op de lange termijn behalen of deze overtreffen.
- Variabele beloning wordt voorwaardelijk toegekend ('granted'), wordt pas op lange termijn uitkeerbaar ('vesting') en moet worden aangehouden tot na het vertrek bij de onderneming. De uitkering van variabele beloning is onder voorbehoud van het voortduren van de gunstige voorwaarden op grond waarvan de beloning in eerste instantie is toegekend.
- In het geval dat operationele besluiten resulteren in een negatief effect op de samenleving en/of het milieu, dient een malusbepaling te worden toegepast op de potentiële toekenning van een variabele beloning.
- Er moeten terugvorderingsbepalingen ('clawback') worden opgenomen voor (i) variabele beloningen die zijn toegekend op basis van incorrecte (financiële) informatie of die naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar of ongewenst zijn en/of (ii) besluiten die met terugwerkende kracht een negatief

effect blijken te hebben op de samenleving en/of het milieu.

- De betaling van een variabele beloning kan uitsluitend plaatsvinden in de vorm van voorwaardelijk toegekende gewone aandelen in de onderneming en/of contanten, waarbij de voorkeur uitgaat naar de eerste categorie.
- Op de toekenningsdatum is de variabele beloning beperkt tot een redelijk percentage van het vaste salaris per persoon per jaar.

Uitleg:

Wij willen dat ondernemingen ten aanzien van variabele beloning de hedendaagse praktijk van het afzetten van de beloning tegen referentiegroepen van vergelijkbare ondernemingen loslaten. Wij vragen van bestuurders dat ze een absoluut rendement op de beleggingen van onze klanten genereren, dat voldoet aan uitdagende doelstellingen voor absoluut rendement en duurzame waarde op lange termijn, of deze overtreffen. Onder dit soort omstandigheden is PGGM bereid een deel van de winst te delen met de medewerkers en/of bestuurders. PGGM bepaalt in dat geval of de betaling van de variabele beloning gerechtvaardigd is, bijvoorbeeld aan de hand van de vraag of het absoluut rendement op de beleggingen gedurende een een vijftjarige periode ook echt is verwezenlijkt. Dergelijke doelstellingen variëren per sector en per markt en bepalen onze rendementsverwachtingen.

Een tweede overweging voor het besluit of een variabele beloning al dan niet moet worden toegekend, betreft de vraag welk effect de besluitvorming van de onderneming heeft op de samenleving en het milieu, uitgaande van de opgenomen niet-financiële factoren in de ondernemingsstrategie op de lange termijn. Naar onze overtuiging is het cruciaal dat niet-financiële factoren worden geïntegreerd in de ondernemingsstrategie en de lopende activiteiten, teneinde tot duurzame waarde te komen.

Wij vinden dat de belanghebbenden, met inbegrip van de aandeelhouders, moeten kunnen uitgaan van goed gedrag. In het algemeen onderschrijven wij niet de vooronderstelling dat goed gedrag moet worden gestimuleerd door financiële prikkels. Wij erkennen wel dat er uitzonderlijke omstandigheden zijn waarin bepaalde ondernemingen verder gaan dan hun concurrenten door op een positieve manier het niet-financiële effect van hun beleid zo groot mogelijk te maken. In dergelijke omstandigheden vinden wij dat er redenen zijn om medewerkers en/of bestuurders te belonen, mits zij aan de minimumdrempel voor absoluut rendement voor de beleggingen hebben voldaan. Bij afwezigheid van dergelijke uitzonderlijke omstandigheden beschouwen wij het als normaal dat niet-financiële factoren deel uitmaken van de activiteiten van de onderneming. Evenzo dient

5. Vanuit beleggers en ondernemingspectief kan een beperkt pakket aan variabele beloningen voor het personeelsbestand in ruime zin een belangrijke rol spelen bij het beheersen van de algehele kosten van de organisatie in goede en slechte tijden. Zie daarvoor het volgende hoofdstuk.

ondermaats gedrag niet te resulteren in een financiële variabele beloning. Indien ondernemingsbeslissingen resulteren in negatieve effecten op de samenleving en/of het milieu, dient dit te worden meegerekend in het bedrag aan (potentiële) variabele beloning dat beschikbaar is voor diegenen waarvan de handelingen en beslissingen geleid hebben tot deze negatieve resultaten. Met andere woorden, er dient een malusbepaling⁶ te zijn. Mocht de variabele beloning reeds zijn uitbetaald, dan moet deze worden teruggevorderd in het geval er beslissingen zijn genomen die een aanzienlijk negatief effect hebben op de samenleving en/of het milieu. Deze terugvorderingen zijn ook noodzakelijk voor variabele beloningen die zijn uitgekeerd op basis van onjuiste (financiële) gegevens en/of variabele beloningen die naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar of ongewenst zijn.

Wij vertrouwen op het beoordelingsvermogen van de RvC om de hoogte van de (potentiële) toegekende bedragen en/of de uitkering van een variabele beloning en/of de malusbepalingen vast te stellen en hun redenen aan de aandeelhouders uiteen te zetten. Wij verwachten dat de RvC besluiten inzake beloning neemt die een juiste weerslag vormen van de resultaten behaald door de bestuurders. Dat betekent onder andere dat er geen variabele beloning wordt toegekend indien dit naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar of ongewenst is.

PGGM verlangt dat er ook andere beperkingen voor variabele beloning gelden, zoals hierna beschreven, met als doel om bepaalde trends, die wij als problematisch beschouwen, te keren:

1. Variabele beloningstoekenningen worden pas na bepaalde tijd onvoorwaardelijk in vijf gelijke jaarlijkse termijnen;
2. Op het moment van definitieve uitkering moeten er voorwaarden zijn op grond waarvan de variabele beloningen werden toegekend, anders worden de toekenningen uiteindelijk niet uitgekeerd en worden zij verbeurd;
3. Alle onvoorwaardelijk toegekende variabele bonussen moeten gedurende minimaal één jaar na het verlaten van de onderneming worden behouden, op voorwaarde dat de variabele bonussen gedurende een periode van in totaal minimaal vijf (5) jaar zijn aangehouden;
4. Indien een medewerker of bestuurslid vrijwillig vertrekt, komen diens rechten op voorwaardelijk toegekende bonussen te vervallen;
5. Variabele beloning kan worden verstrekt in de vorm van voorwaardelijk toegekende gewone aandelen of, in sommige gevallen, contanten;

6. Van variabele beloning moet verslag worden gedaan conform de verslagleggingsstandaarden in de desbetreffende jurisdictie. De variabele beloning moet worden opgenomen tegen nominale waarde. Zelfgenoegzaamheid over een systeem waarin buitensporige beloningen acceptabel zijn, is iets wat wij en onze klanten niet bereid zijn te accepteren. Als zodanig dient variabele beloning beperkt te blijven tot een redelijk percentage van het vaste salaris per persoon per jaar;
7. Bovendien dient de RvC niet op de beperking in deze richtlijn te reageren door het verlies aan variabele beloning te compenseren met een verhoging van het vaste salaris.

Behalve deze beperkingen, verwachten wij van de RvC dat deze gebruikmaakt van zijn beoordelingsvermogen om de controle te behouden over een beloningssysteem dat in lijn is met onze doelstellingen van absoluut financieel rendement op de lange termijn en creatie van duurzame waarde. Daarvoor moet onder meer worden vastgesteld hoeveel variabele beloning wordt toegewezen aan bestuurders, hoeveel personen in aanmerking komen voor deelname aan de regeling inzake variabele beloningen, en hoe de beloning van bestuurders wordt gekoppeld aan die van het personeelsbestand van de onderneming in ruimere zin.

4. Niet-financiële beloningen

Beginsel:

- Intrinsicke niet-financiële drijfveren vormen een belangrijk onderdeel en moeten in het algehele beloningssysteem substantieel worden meegewogen.

Uitleg:

Bij hedendaagse beloningsregelingen gaat een groot deel van de aandacht, zo niet alle, uit naar financiële beloningen. Uit tal van studies blijkt echter dat individuele personen door meerdere factoren tot bovengemiddelde individuele prestaties worden gedreven. Behalve geld zijn er ook andere factoren die aan de basis staan van meer voldoening bij de persoon in kwestie. Het belang van deze niet-financiële beloningen is binnen het beloningspakket van de totale beschikbare beloningen ondergewaardeerd.

Wij geloven dat ondernemingen er meer bij gebaat zijn als zij hun inspanningen verleggen van het samenstellen van complexe financieel gerichte beloningsregelingen naar het bieden van een werkklimaat dat de ontwikkeling van autonomie, talent, nut en overige intrinsicke drijfveren bevordert. Dit zou resulteren in meer kosteneffectieve beloningsregelingen, het verminderen van de

6. Malusbepalingen zijn bedoeld om het bedrag aan onbetaalde variabele beloningen dat beschikbaar is voor distributie, te beperken.

afhankelijkheid van grote groepen deskundigen om te adviseren over en toezicht te houden op beloningsstructuren en toewijzingsbesluiten, en de creatieve productie van mensen vergroten, wat weer bijdraagt tot duurzamere prestaties en persoonlijke voldoening, en uiteindelijk tot 'shared value' en een betere wereld.

Voorbeelden van andere, niet-financiële of 'zachte' beloningen zijn onder meer het volgen van trainingen, het gebruikmaken van nieuwe mogelijkheden die kunnen leiden tot persoonlijke en professionele groei, erkenning van goede prestaties, het bijdragen aan en deel uitmaken van een gezonde ondernemingscultuur, en het vervullen van overige maatschappelijke rollen waarbij de tijdens het werk opgedane expertise kan worden ingezet.

PGGM verwacht van een RvC dat deze aangeeft hoe deze niet-financiële beloningen meeweegt bij zijn besluiten inzake financiële beloning en welke vorm deze niet-financiële beloningen krijgen. Wij verwachten dat uit dergelijke informatievoorziening blijkt dat een RvC grote waarde hecht aan niet-financiële beloningen, evenals aan financiële beloningen, en uitdraagt dat deze gezamenlijk deel uitmaken van het algehele beloningpakket.

5. Verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen

Beginselen:

- Wij verwachten van een Raad van Commissarissen (RvC) dat deze rekening houdt met de redelijke belangen van belanghebbenden.
- De RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op bestuurders bij de inspanningen van deze laatste om bij de uitvoering van de langetermijnstrategie een absoluut financieel rendement en duurzame waarde te creëren.
- De RvC moet ervoor zorgen dat bestuurders zodanig worden beloond dat dit overeenstemt met de belangen van alle belanghebbenden en niet alleen een subgroep van belanghebbenden.
- Het is de verantwoordelijkheid van de RvC om de dialoog aan te gaan met aandeelhouders bij besluiten inzake beloningen.

Uitleg:

Aandeelhouders en andere belanghebbenden vertrouwen op de RvC om besluiten te nemen die overeenkomen met hun belangen. Daarbij gaat het onder andere om het uitzetten van de ondernemingsstrategie. Ook moet ervoor worden gezorgd dat de bestuursstructuren en -processen de strategie adequaat ondersteunen teneinde duurzame waarde te creëren.

Omdat wij van mening zijn dat het creëren van duurzame waarde in ogenschouw moet worden genomen bij de beoordeling en toekenning van beloningen, geloven wij dat de RvC de bevoegdheid moet hebben om de behoeften van belanghebbenden naar behoren mee te wegen bij de besluitvorming inzake de beloning.

PGGM gelooft dat het de rol van aandeelhouders is om bepaalde parameters overeen te komen met betrekking tot de beloning. Deze parameters zouden ook de flexibiliteit moeten bieden ten aanzien van de beslissingsbevoegdheid die wordt gehanteerd door de RvC. Het is de verantwoordelijkheid van de RvC om het totale pakket op te stellen, met inbegrip van bijkomende voordelen ('perks') en overige niet-financiële beloningen, en om hun beslissingen aan de samenleving uiteen te zetten. Dit pakket vormt de weerslag van een onder bepaalde omstandigheden redelijk beloningssysteem voor de onderneming. Het is terecht dat aandeelhouders een stem hebben in het vaststellen van het beloningsbeleid. Op deze manier legt de RvC verantwoording af aan de aandeelhouders. Het is eveneens terecht dat aandeelhouders een stem hebben ten aanzien van het verslag over de uitvoering van het beloningsbeleid over een bepaalde periode. Overeenkomstig het ruimere belanghebbendenperspectief, moeten aandeelhouders rekening houden met dit perspectief wanneer ze hun stem uitbrengen.

6. Beloning van de leden van de Raad van Commissarissen

Beginselen:

- Commissarissen krijgen een vast salaris uitgekeerd.
- Commissarissen ontvangen geen variabele beloning.
- Commissarissen mogen geen aandelen aankopen of houden in ondernemingen waarvan zij deel uitmaken van de RvC.

Uitleg:

In beginsel moet de beloning van de RvC niet worden gekoppeld aan de belangen van ongeacht welke belanghebbenden, met inbegrip van aandeelhouders. Zo kan worden voorkomen dat zich een eventuele reden voor een belangenconflict voordoet.

Om hun onafhankelijkheid te bewaren, moeten commissarissen niet worden onderworpen aan dezelfde beloningsregeling als medewerkers of bestuurders. Naar onze overtuiging is het geen goede benadering om commissarissen vergelijkbaar te belonen als bestuurders. Vergelijkbare beloningsregelingen als die van het bestuur compromitteren de onafhankelijkheid van de commissarissen doordat er een koppeling wordt gecreëerd met het managementteam waarop zij toezicht houden.

Om conflicten tussen bestuurders en de overige belanghebbenden als gevolg van de beloningspraktijk van de RvC te vermijden, gelooft PGGM dat aan de commissarissen een vast geldelijk bedrag ofwel een salaris moet worden uitgekeerd voor het verrichten van hun taken. PGGM accepteert niet dat commissarissen een variabele beloning krijgen uitbetaald. Hieruit volgt dat commissarissen, om volledig onafhankelijk te blijven, geen aandelen mogen aankopen of houden in de ondernemingen waarop zij toezicht houden.

Belangrijke informatie

Dit document wordt u uitsluitend ter informatie aangeboden en vormt geen advies alsmede geen uitnodiging of aanbod tot het kopen of verkopen van effecten of andere financiële instrumenten. Derden kunnen geen rechten aan dit document ontleen. PGGM Vermogensbeheer B.V. en PGGM Strategic Advisory Services (PSAS) B.V. hebben alle redelijkerwijs mogelijke zorg besteed aan de betrouwbaarheid van dit materiaal, echter aanvaarden geen aansprakelijkheid voor druk- en zetfouten. PGGM Vermogensbeheer B.V. en PGGM Strategic Advisory Services (PSAS) B.V. behouden zich het recht voor dit document te wijzigen.

PGGM

Noordweg Noord 150
Postbus 117, 3700 AC Zeist
Telefoon (030) 277 99 11
www.pggm.nl

