

nanciële criteria wel enige verbazing in een jaar waarin Signify veel mensen ontsloeg.

Voor het meerjarenplan waren vijf duurzaamheidsfactoren bepalend, waaronder CO₂-uitstoot, een duurzame toeleveringsketen en het hergebruik van productieafval. Rondolat en zijn medebestuurders presteerden ook op die punten veel beter dan de vooraf bepaalde doelstellingen, met als gevolg dat zij het maximale aantal aandelen toegekend kregen.

PUNT VAN ZORG

Een regelmatig gehoord punt van zorg is dat met het “zachtere” onderdeel binnen het beloningsbeleid mindere financiële prestaties gecompenseerd worden door een hogere bonus gerelateerd aan ESG-doelstellingen. Criticasters wijzen erop dat zo'n effect ongewenst is en het draagvlak bij aandeelhouders en de maatschappij voor het beloningsbeleid ondergraaft.

Maar dat niet-financiële targets niet automatisch leiden tot een (maximale) uitkering, was te zien bij KPN. De bestuurders konden 30 procent van hun jaarbonus verdienen door goede prestaties op klant- en werknemerstevredenheid. Maar problemen bij het overzetten van Telfort-klanten en een overbelast netwerk door het massale thuiswerken tijdens de coronapandemie leidden tot ergernissen bij klanten. Dat vertaalde zich in een lagere score op klanttevredenheid. De bedrijfstop kreeg alleen een variabele beloning voor de werknemerstevredenheid. Die kwam wel hoger uit dan de doelstelling.

Voor de meerjarenbonus pakten de niet-financiële doelstellingen gunstiger uit. Door de covid-beperkingen ging het energieverbruik flink omlaag. Personeel ging minder de weg op (minder benzineverbruik leaseauto's) en kantoren bleven

leeg. En ook de reputatie van KPN, het andere criterium dat gold voor de variabele beloning, was boven verwachting. Een extern bureau onderzocht of de telecomreus “waarde voor zijn geld bood” en “eerlijk zaken deed”. Gedurende de driejaars evaluatieperiode was hierin volgens de commissarissen een duidelijke vooruitgang te zien.

In financieel opzicht ging het in diezelfde periode beduidend minder. De prestaties voor wat betreft vrije kasstroom, aandeelhoudersrendement (koersontwikkeling plus dividend) en de winst per aandeel waren “beneden de doelstelling”. Twee jaar geleden schrapte KPN echter de zogenoemde *circuit breaker*. Die zorgde er in het verleden voor dat geen bonus op ESG-doelstellingen kon worden uitgekeerd als bepaalde financiële targets niet waren gehaald. “Het belang van niet-financiële doelstellingen is van dien aard dat uitkering niet afhankelijk zou moeten zijn van de financiële criteria”, aldus commissarissen destijds in een toelichting op die keuze. Het hoeft dus niet meer en- en te zijn.

MEER GEPRIKKELD

Als de trend van de afgelopen jaren doorzet, is niet lastig te voorspellen dat bestuurders komende jaren meer financieel geprikkeld gaan worden door ESG-doelstellingen. Ten opzichte van 2020, het jaar dat in ons onderzoek centraal staat, hebben al vijf AEX-bedrijven aangekondigd de variabele beloning meer te laten afhangen van duurzaamheidsprestaties.

Voor Heineken zal dat zelfs de eerste keer zijn. Tot vorig jaar bevatte het beloningsbeleid geen zachte criteria, maar vanaf 2021 wordt de top jaarlijks mede afgerekend op ESG-targets. Tot nu toe is nog onduidelijk welke dat precies zijn. De in 2020 aangetreden Heineken-ceo Dolf van den Brink wil met zijn ‘Ever-Green’-strategie de eigen productie voor 2030 klimaatneutraal

VEEL BESTUURDERS KUNNEN ZICH OP DE KORTE TERMIJN RICHTEN

- Hoewel het om ontwikkelingen op lange termijn gaat, kunnen veel topmannen (en -vrouwen) de bonus al na een jaar binnenhalen. (Sommige ondernemingen versleutelen groene doelen in korte- en langetermijnbeloning.)

Groene bonus binnen een jaar te behalen	Groene beloning op langere termijn
AkzoNobel	Ahold Delhaize
BESI	ASML
DSM	DSM
IMCD	KPN
ING	Unilever
Prosus	
RELX	
Royal Dutch Shell	
Signify	
Unibail Rodamco	
Wolters Kluwer	



HOE EEN EN ANDER WORDT GEMETEN EN WELKE PRESTATIES BEHAALD ZIJN, IS BIJ VRIJWEL ALLE ONDERNEMINGEN VAAG EN ONDUIDELIJK

maken. In 2040 moet ook de volledige keten klimaatneutraal werken, met als eerste ijkpunt een CO₂-reductie van 30 procent in 2030 ten opzichte van 2018.

Ahold Delhaize, Shell, Philips en Wolters Kluwer hebben duurzaamheid in bonusprogramma's onlangs een groter gewicht gegeven. Het supermarktconcern beoordeelt bestuursvoorzitter Frans Muller inmiddels mede op het verkopen van 'gezonde producten', het terugdringen van voedselverspilling en een verlaging van de CO₂-uitstoot. Die criteria bepalen een vijfde van zijn mogelijke jaarbonus, tegen 15 procent voor de driejaarsbonus. Uitgeefconcern Wolters Kluwer, waarvan Nancy McKinstry al jaren de ranglijst van bestbetaalde bestuursvoorzitters aanvoert, rekent bestuurders over 2021 af op zes ESG-doelstellingen (daarvoor was dit er één). Voortaan kijken commissarissen naar zaken als werknemerstevredenheid, de omslag van fysieke servers naar de cloud en cybersecurity. Deze doelstellingen wegen bij de jaarbonus voor 10 procent mee, tegen 5 procent onder het oude beleid.