

AD BASISPRINCIPE 2 & 3

ASYMMETRISCH KARAKTER

In de afgelopen twee decennia is de variabele beloning van 20 procent van het vaste salaris gestegen tot 200 procent van het vaste salaris. De kredietcrisis heeft duidelijk gemaakt dat deze schreefgroei het asymmetrische karakter van variabele beloningen heeft versterkt. Pakt een gok van het bestuur goed uit dan wordt die beloond, gebeurt dit niet dan krijgt de aandeelhouder de rekening. Het nemen van excessieve risico's wordt hiermee gestimuleerd.

Voor een aandeelhouder is een overbetaalde maar falende bestuurder de ergst denkbare combinatie. In dit licht bezien is het opmerkelijk dat in het rampjaar 2008 topmannen bonussen bleven incasseren. Zo kreeg de top van zwaar getroffen ondernemingen als Arcelor Mittal, ASML en DSM fors hogere variabele beloningen.

Misschien nog erger is het feit dat verschillende ondernemingen proberen het beloningsbeleid zo aan te passen dat het variabele inkomen in de toekomst verder kan groeien. KPN stelde de langetermijnaanbeldenbonus zelfs naar boven bij zonder deze aanpassing aan de aandeelhoudersvergadering voor te leggen. De bestuurders van elektronicaconcern Philips maken bij goed presteren aanspraak op een nog hogere maximale bonus en krijgen zelfs nog opties toegekend als Philips minder presteert dan concurrenten. Ook Heineken, Randstad en DSM waren voornemens de variabele beloning op te schroeven, maar zagen hier onder druk van aandeelhouders op het laatste moment toch van af.

dient het beloningsbeleid voor een **vast-gestelde periode** worden goedgekeurd. Hieraan moet wel een maximale periode van bijvoorbeeld **2-4 jaar** verbonden worden. Indien tussentijds wijzigingen worden aangebracht, dient de AvA deze vanzelfsprekend te accorderen.

DE INVULLING**Bepalingen**

1. Een adequaat beloningsbeleid heeft **duidelijke maxima**, zowel voor het totaal als per beloningsonderdeel.

Variabele beloning en lange termijn bonus

2. De variabele beloning is afhankelijk van **kwantitatieve, objectieve meetbare en beïnvloedbare doelstellingen** die door de onderneming voorafgaand aan de evaluatieperiode worden verstrekt.

Na afloop van de evaluatieperiode wordt duidelijk aangegeven in hoeverre de vooraf gestelde prestatiedoelstellingen zijn gerealiseerd.

3. Het opstellen van het beloningsbeleid begint met een **analyse van de mogelijke uitkomsten** van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders. Deze scenarioanalyse (ten minste drie scenario's) dient opgenomen te worden in het beloningsplan dat (ter goedkeuring) voorgelegd wordt aan aandeelhouders.
4. Binnen de variabele beloningscomponent is een duidelijke **nadruk op de langere termijn waardecreatie** van de onderneming. Bonussen die toch betrekking hebben op prestaties binnen een korte termijn dienen na toekenning nog enkele jaren "**geparkeerd**" te wor-

den. Uitbetaling vindt alleen plaats bij voorzettende positieve prestaties gedurende een periode van drie jaar.

5. Lange termijn bonussen zijn gebaseerd op prestaties over een periode van 3-5 jaar die een **reëel beeld geven van de waardecreatie** binnen de vennootschap.
6. Lange termijn bonussen in de vorm van aandelen zijn afhankelijk van vooraf vastgestelde, objectief meetbare en beïnvloedbare doelen. Aandelen worden onvoorwaardelijk toegekend indien na een periode van drie jaar (conform code Frijns) aan de doelstellingen is voldaan. De meest bruikbare graadmeter om prestaties van een bedrijf te vergelijken met die van directe concurrenten is de **TSR** (total shareholder return). Dit is het koersresultaat plus dividend van een onderneming over een bepaalde periode ten opzichte van de beurskoers aan het begin van die periode. Een goede vergelijking is alleen mogelijk door een zorgvuldig gekozen **groep vergelijkbare ondernemingen** (peer group) op te stellen. In het beloningsbeleid wordt toegelicht waarom tot deze peer group is besloten.
7. Nadat aandelen onvoorwaardelijk zijn toegekend, houden bestuurders deze nog **minimaal vijf jaren** aan om de belangen van bestuurders en aandeelhouders op één lijn te houden.

AD BASISPRINCIPE 5

AANDEELHOUDERS GEPASSEERD

Bij KPN moesten aandeelhouders toekijken hoe de raad van commissarissen de beloningsstructuur wijzigde zonder de verandering aan aandeelhouders voor te leggen. Voor topman Scheepbouwer werden de maximale langetermijnbonussen over 2009 en 2010 verhoogd van 150 procent naar 200 procent. Daarnaast maken bestuurders aanspraak op een extra beloning als doelstellingen over 2008, 2009 en 2010 zijn behaald. Niet vermeld is wat deze doelstellingen behelzen en welke exacte criteria daarvoor gelden. Carte blanche dus voor de commissarissen. Aandeelhouders gaven overigens een sterk signaal af aan het toezichtorgaan door in de aandeelhoudersvergadering van begin april de commissarissen slechts op het nippertje decharge te verlenen.

