

van 2024 sloot een aantal bedrijven zich aan bij wat inmiddels de norm is geworden.

Zo nam Alfen, dat laadpalen en batterijsystemen levert, dit jaar voor de eerste keer een zogenoemde *shareholding requirement* op in het nieuwe beloningsbeleid. Het gaat hier om een bepaling die voorschrijft hoeveel aandelen het topkader moet aanhouden. Bij Alfen moet ceo Marco Roeleveld nu een aandelenbelang opbouwen van éénmaal zijn basissalaris van 475 duizend euro. De commissarissen willen hiermee stimuleren dat de belangen van aandeelhouders en bestuurders meer parallel lopen.

Het aandelenpakket hoeft Roeleveld niet met eigen geld aan te schaffen. Alfen heeft een bonussysteem waarin bestuurders, als zij over een periode van drie jaar bepaalde financiële en duurzaamheidsdoelen halen, een uitkering in aandelen ontvangen. De Alfen-aandelen die Roeleveld zo verzamelt, tellen mee voor het halen van het minimale aandelenbezit.

Ook bijvoorbeeld TKH en Heijmans introduceerden in 2024 dergelijke regelingen. Uit onze inventarisatie blijkt dat 38 van de 50 grootste Nederlandse beursfondsen (AEX en AMX) eisen dat de ceo en medebestuurders een aandelenbelang opbouwen. Een aantal jaar geleden was aandelenbezit onder ceo's minder ingeburgerd.

2 WAT ZIJN DE VERSCHILLEN TUSSEN DE ARRANGEMENTEN?

In de kern zijn vrijwel alle aandelenregelingen hetzelfde. De ceo moet binnen een bepaalde periode, doorgaans enkele jaren, een minimaal belang – vaak uitgedrukt in een aantal keer het basissalaris – opbouwen.

Hoe groot de investering moet zijn, verschilt per bedrijf. De bestuursvoorzitters van betalingsverwerker Adyen (50 procent van het basissalaris),

vastgoedfonds Eurocommercial Properties (75 procent) en laadpalenbedrijf Alfen (100 procent) hanteren de laagste drempel.

Het formele beloningsbeleid van Adyen zegt overigens niet zoveel. Het belang van oprichter en co-ceo Pieter van der Does is meer dan één miljard euro waard, ruim meer dan duizend keer zijn basissalaris van 725 duizend euro. Het aandelenpakket van collega-topman Ingo Uytendhaage belooft enkele honderden miljoenen euro's. De formele richtlijn uit het beloningsbeleid is vooral bedoeld om nieuwe bestuurders meer een eigenaarsmentaliteit mee te geven.

Het andere uiterste is te zien bij koffieconcern JDE Peet's en de investeringsmaatschappijen Exor en Prosus. Bij het moederbedrijf van Douwe Egberts dient de ceo acht keer het basissalaris in aandelen aan te houden. Bij Exor en Prosus is die ratio zelfs tien keer.

INHAALSLAG

AkzoNobel zit in de midden-groep. De ceo moet drie keer het basissalaris – van 1,2 miljoen euro – in aandelen aanhouden. De in november 2022 aangetreden topman Grégoire Poux-Guillaume heeft inmiddels voor 4 ton aan Akzo-aandelen in zijn portefeuille. Dat is nog ver verwijderd van het minimale bedrag van 3,6 miljoen euro dat de Fransman moet opbouwen. Poux-Guillaume kreeg bij zijn aantreden van de commissarissen vijf jaar om die ondergrens uit het beloningsbeleid te bereiken. Dat betekent dus dat hij de komende drie jaar nog voor ruim drie miljoen euro aan aandelen moet verzamelen.

Ook Wael Sawan, alweer bijna twee jaar Shell-ceo, moet aan de bak. Sawan heeft de plicht zeven keer zijn basissalaris (1,6 miljoen euro) in aandelen van het Britse bedrijf te investeren. Volgens het jaarverslag 2023 stond de teller in maart 2024 op

4,5 keer. Voor de Libanees-Canadese ceo is er nog geen reden tot paniek. Ook hij heeft vijf jaar de tijd.

GEEN EIGEN GELD

Dat het belang van ceo's de minimumdrempel niet haalt, betekent niet dat ze met de eigen portemonnee via de beurs flink aandelen (moeten) aankopen.

Bij vrijwel alle bedrijven tellen aandelen die worden verkregen als onderdeel van de langetermijnbonus mee voor het voldoen aan de beloningsvoorschriften. Bij Akzo-ceo Poux-Guillaume kan deze bonus bij goede prestaties op het vlak van winstgevendheid (ebitda), rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROIC) en ESG-factoren over een driejarige periode oplopen tot maximaal drie keer het basissalaris. En daarbij is de mogelijke koersstijging van de aandelen nog niet eens meegenomen. Maar ook bij ronduit gemiddelde prestaties is goed denkbaar dat de Fransman het minimale belang in de komende jaren bij elkaar kan schoffelen met bonussen.

3 WELKE CEO'S BIJ NEDERLANDSE BEDRIJVEN WORDEN NIET VERPLICHT AANDELEN TE KOPEN?

Commissarissen van financiële instellingen kiezen een andere benadering. In meerdere opzichten heeft de beloningssystematiek van deze bedrijven unieke elementen. Zo zijn bonussen in de nasleep van de kredietcrisis sectorbreed flink aan banden gelegd. Ook als het gaat om het bedrag aan aandelen dat bestuurders moeten aanhouden, blijven ze dicht bij elkaar. Geen van de Nederlandse financiële instellingen heeft namelijk een verplichte aandelenregeling. ABN Amro heeft geen *shareholding requirement*, maar schenkt bovendien in het jaarverslag geen klare wijn over hoeveel aandelen topman Robert Swaak bezit. Navraag bij de bank leert dat Swaak, die in de eerste helft van 2025, na vijf jaar ceo-schap vertrekt, geen enkel aandeel ABN Amro heeft.

DE CEO MOET BINNEN EEN BEPAALDE PERIODE, DOORGAANS ENKELE JAREN, EEN MINIMAAL BELANG OPBOUWEN

