

Hoe gaat ABP om met...

# ...beloningen van topmanagers en bestuurders

De dialoog met deelnemers en maatschappelijke organisaties is een belangrijk onderdeel van ons duurzaam en verantwoord beleggingsbeleid. ABP wil graag toegankelijke informatie bieden over wat ons beleid inhoudt en hoe we daar in de praktijk invulling aan geven. Daarom delen we onze visie op relevante maatschappelijke onderwerpen in position papers. In deze paper gaan we in op de maatschappelijke discussie rondom beloningen. Daarbij hebben we vooral aandacht voor de beloning van topmanagers bij de bedrijven waarin we beleggen. Ook geven we inzicht in de manier waarop ABP en haar uitvoeringsorganisatie omgaan met beloningen. Deze en andere position papers zijn (ook in Engelse vertaling) te vinden op [abp.nl](https://abp.nl).

*December 2023*

### Waarom een position paper over beloningsbeleid?

Beloningen zijn een belangrijk maatschappelijk onderwerp. Het rapport 'Eigentijdse ongelijkheid' van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2023)<sup>1</sup> stelt dat er er een hardnekkige structurele ongelijkheid is in Nederland. In verschillende sectoren krijgen bestuurders hoge beloningen uitgekeerd die nauwelijks nog in verhouding staan tot de lonen van werknemers of de prestaties van het bedrijf. Daarnaast zijn maatschappelijke ontwikkelingen en relevante duurzaamheidsfactoren niet altijd meegenomen in de beloning van bestuurders. Op termijn kan dit het vertrouwen van de samenleving in het bedrijfsleven ondergraven. Dat is niet in het belang van ABP als grote belegger en daarmee ook niet in het belang van onze deelnemers.

### Wat kunt u verwachten?

In deze position paper geven we onze visie op beloningen. Ook geven we aan hoe wij als belegger eraan bijdragen dat beloningen verantwoord en transparant zijn. Als pensioenfonds heeft ABP vanuit verschillende rollen met beloning te maken: we zijn zowel aandeelhouder als klant, maar ook werkgever. Al deze rollen komen aan bod in deze position paper. Onze visie op beloningen is een onderwerp dat tot vragen leidt bij deelnemers. De antwoorden op de meest gestelde vragen zijn opgenomen in deze position paper.

### Onze visie in het kort

We hebben duidelijke normen en verwachtingen voor beloningen van het topmanagement.

- We vinden het belangrijk dat het salaris van de top van het bedrijf in verhouding staat tot wat medewerkers verdienen.
- Beloningen voor topbestuurders moeten gekoppeld zijn aan hoe bedrijven presteren op de lange termijn.
- Beloningen voor topbestuurders van bedrijven met een hoge klimaatimpact moeten een duurzaamheids- of klimaatgerelateerd criterium bevatten.
- Beloningen moeten bestuurders motiveren om hun best te doen voor aandeelhouders en andere belanghebbenden.
- Het beloningsbeleid moet op een onafhankelijke manier worden vastgesteld.
- Bedrijven moeten transparant zijn over hun beloningsbeleid en de uitvoering daarvan door de beloningscommissie.

We oefenen invloed uit op bedrijven door met ze in gesprek te gaan en door gebruik te maken van ons stemrecht als aandeelhouder. Door onze visie, ons beleid en onze verwachtingen te delen met de bedrijven waarin we (kunnen) beleggen, willen we eraan bijdragen dat meer bedrijven een verantwoord beloningsbeleid gaan voeren.

1. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2023/03/07/eigentijdse-ongelijkheid>

## Vragen van deelnemers

Deelnemers stellen soms vragen over de manier waarop ABP omgaat met beloningen, zowel bij de bedrijven waarin we beleggen, als bij ABP en haar uitvoeringsorganisatie APG. Dit zijn de antwoorden op de meest gestelde vragen.

### 1. Waarom moeten bestuurders van bedrijven bonussen krijgen? Ambtenaren of leraren krijgen die toch ook niet?

Bij veel bedrijven waarin wij beleggen is het gebruikelijk dat medewerkers meer verdienen als ze boven verwachting presteren. Wij vinden dat extra beloningen alleen mogen worden toegekend als mensen vooraf afgesproken doelen realiseren én er sprake is van bovengemiddelde prestaties. In dat geval spreken we van een prestatiebeloning. Natuurlijk letten we erop dat de afgesproken doelen in het belang van het bedrijf, en de belanghebbenden van het bedrijf zijn, waaronder langetermijnbeleggers als ABP. We stemmen niet in met prestatiebeloningen waarvoor geen prestatie geleverd hoeft te worden of die aanzetten tot onverantwoord of roekeloos gedrag. Lees meer hierover op pagina 4.

### 2. Stelt ABP een maximum aan wat topbestuurders van bedrijven mogen verdienen?

Wij hanteren geen maximale beloning voor bestuurders of andere werknemers van de bedrijven waarin we beleggen. Een van de redenen is dat wij wereldwijd beleggen en de hoogte van de salarissen en arbeidsvoorwaarden per land of regio enorm verschillen. Wel vinden we het belangrijk dat het salaris van de top van het bedrijf in verhouding staat tot wat medewerkers verdienen.

### 3. Waarom staat ABP toe dat de eigen uitvoeringsorganisatie APG prestatiebeloningen uitkeert?

Het merendeel van de circa 3.400 medewerkers van onze uitvoeringsorganisatie APG krijgt geen prestatiebeloning. Die wordt alleen toegekend aan medewerkers op de afdeling vermogensbeheer die een directe invloed op de beleggingen hebben. Het is van belang dat we hiervoor goede mensen kunnen aantrekken, die vaak ook aan de slag kunnen bij andere financiële instellingen waar prestatiebeloningen gebruikelijk zijn. Het grootste deel van de prestatiebeloning bij APG wordt toegekend aan medewerkers op de kantoren in New York en

Hongkong. Variabele beloningen zijn daar onderdeel van de arbeidscultuur, en pensioen en sociale zekerheid zijn anders geregeld dan in Nederland. Werknemers gebruiken het variabele deel van hun beloning vaak om hiervoor geld te reserveren.

### 4. Waarom koppelt ABP prestatiebeloning bij uitvoeringsorganisatie APG niet aan de dekkingsgraad? Dus geen variabele beloning als de pensioenen niet kunnen worden geïndexeerd.

Medewerkers bij APG worden beloofd voor prestaties waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn en die ze kunnen beïnvloeden. Dit betekent onder andere dat ze een rendement moeten realiseren dat duidelijk boven het gemiddelde ligt. Wij vinden het geen goed idee om de beloning te koppelen aan de dekkingsgraad, want die is niet alleen afhankelijk van het beleggingsrendement maar ook van onder andere de rente en de levensverwachting. Daarop hebben vermogensbeheerders geen enkele invloed.

### 5. Wat verdienen bestuurders en medewerkers van ABP eigenlijk?

ABP vermeldt in het jaarverslag wat elke bestuurder en elk directielid verdient. We hanteren de Wet Normering Topinkomens voor de beloning van onze bestuurders. We letten erop dat de beloning van mensen die bij ons in dienst zijn, in lijn blijft met de salarissen van onze deelnemers. Dit wil zeggen dat hun salarissen in hetzelfde tempo groeien als die van ambtenaren en leraren. Medewerkers van ABP zijn ook deelnemers in het ABP-pensioenfonds; geen indexatie voor deelnemers betekent dus ook geen indexatie voor ABP-werknemers.

## Hoe kijken we als aandeelhouder aan tegen beloningen?

**De beloningen van topmanagers zijn de afgelopen jaren sterk gestegen. De beloning loopt daardoor vaak uit de pas met de prestaties van het bedrijf én de loonontwikkeling van werknemers. Wij vinden dit een onhoudbare ontwikkeling.**

De snelle stijging van de beloningen aan de top leidt niet alleen tot hogere kosten, maar is voor ons als verantwoorde belegger ook steeds moeilijker uit te leggen. Als langetermijnbelegger zien we hierin een duidelijk risico; op termijn kan de groeiende kloof tussen beloningen aan de top en op de werkvloer het maatschappelijk draagvlak voor bedrijven ondermijnen. Als maatschappelijk betrokken pensioenbelegger wendt ABP haar invloed aan om bedrijven aan te zetten tot een verantwoord beloningsbeleid. Uit onderzoek blijkt dat deelnemers dat ook van ons verwachten. Hoge beloningen of onduidelijke prestatiecriteria zijn voor ons geen reden om op voorhand niet in een bedrijf te beleggen. We gaan met de bedrijven in kwestie het gesprek aan om ze te bewegen tot een ander beloningsbeleid (engagement). Als een bedrijf betrokken is geweest bij een significante controverse op het gebied van beloning, is dat ook een reden voor engagement. Als het bedrijf vervolgens geen verbetering laat zien, verkopen we ons belang.

### **Wat verwachten we als aandeelhouder?**

Wij vinden dat het beloningsbeleid verantwoord, weloverwogen en transparant moet zijn. Deze verwachtingen<sup>2</sup> delen we met de bedrijven waarin we beleggen. We kijken onder andere naar:

#### **Hoogte van beloning**

Beloningen zijn een kostenpost en we verwachten van bedrijven dat ze daar zorgvuldig mee omgaan. Een goed beloningsbeleid betekent voor ons dat bedrijven geen overdreven ontslagvergoedingen geven, en niet klakkeloos de salaris- en beloningsontwikkeling bij soortgelijke bedrijven volgen. Veel bedrijven in onder

andere Nederland en Noord-Amerika publiceren een pay-ratio. Deze geeft de verhouding weer tussen de beloning van de CEO (bestuursvoorzitter) en de gemiddelde beloning van de werknemers. Hoewel de pay-ratio een indicatie kan zijn van een overmatige beloning voor bestuurders, gaan we zeer zorgvuldig om met de beoordeling hiervan. Dit heeft onder andere te maken met de verschillende methoden die bedrijven hanteren om de pay-ratio te berekenen en de grote verschillen in gemiddelde beloning tussen sectoren en regio's.

#### **Relatie met prestaties**

Beloningen moeten een duidelijk verband hebben met de bedrijfsprestaties en het creëren van waarde op de lange termijn. De beloningscriteria moeten aansluiten bij de bedrijfsstrategie op de lange termijn en rekening houden met de belangen van aandeelhouders en anderen die belangrijk zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Daarnaast verwachten we van bedrijven in sectoren met een grote klimaatimpact dat duurzaamheidscriteria onderdeel uitmaken van het beloningsbeleid. Voor topmanagers geldt dat hun beloning in verhouding moet staan tot wat ze hebben bijgedragen aan het resultaat.

#### **Balans tussen vast en variabel**

Het is belangrijk dat er een goede balans is tussen vaste (salaris) en variabele (prestatie-gebonden) beloning. Ook moet duidelijk zijn onder welke voorwaarden een toegekende beloning definitief wordt. Daarbij gaat het om de tijd die nodig is om vast te stellen of een bepaalde beslissing ook echt tot betere prestaties heeft geleid. Dat kan soms jaren duren.

#### **Onafhankelijkheid en transparantie**

Transparantie van het beloningsbeleid is voor ons als aandeelhouder heel belangrijk. We willen kunnen beoordelen of het beleid voldoet aan onze verwachtingen. Bovendien is het van belang dat beloningen op een onafhankelijke manier worden vastgesteld; bestuurders

2. Onze verwachtingen staan beschreven in het ABP Corporate Governance Raamwerk. In het ABP Stewardship Beleid lichten we toe hoe we onze rol als rentmeester van het aan ons toevertrouwde kapitaal invullen. In de verantwoordingstekst t.a.v. de Herziene richtlijn aandeelhoudersrechten (SRD II) belichten we de afspraken met onze vermogensbeheerder APG.

of managers mogen niet meebeslissen over hun eigen salaris. Ook verwachten we van de beloningscommissie die het beleid uitvoert dat ze duidelijk rapporteert over hoe het beleid is toegepast.

We hebben gedetailleerde beloningsrichtlijnen voor Europese en Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven. Hierin staan onder andere indicatoren om de prestaties van bestuurders te beoordelen. Daarbij maken we onderscheid tussen financiële criteria (zoals winst) en het vermogen van het bedrijf om in de toekomst duurzaam waarde te creëren. Bij dit laatste aspect kunnen bijvoorbeeld klanttevredenheid, betrokkenheid van medewerkers en arbeidsveiligheid een rol spelen.

#### Hoe oefenen we als aandeelhouder invloed uit?

Het kan zijn dat we willen dat een bedrijf het beloningsbeleid aanpast. In dat geval benaderen we het bedrijf

om tot een open gedachtewisseling te komen. Of we maken onze mening kenbaar via ons stemrecht als aandeelhouder. Ook kunnen we in uitzonderlijke gevallen ons standpunt duidelijk maken via de media als andere manieren van invloed uitoefenen te weinig opleveren.

Als aandeelhouder brengen we jaarlijks onze stem uit op ruim 5.500 aandeelhoudersvergaderingen wereldwijd. Dat doen we ook voor de aandelen die worden beheerd door externe managers. Bij beloningen stemmen we vaker tegen dan bij andere onderwerpen. In de afgelopen vijf jaar stemden we bij 40% tot 50% van de beloningsvoorstellen tegen. Belangrijke redenen voor een tegenstem zijn onder andere onduidelijke prestatiecriteria, te weinig samenhang tussen criteria en bedrijfsstrategie en bovenmatige ontslagvergoedingen. Na elke vergadering staat op [onze website](#) hoe we hebben gestemd.

#### Waarover spreken we met de bedrijven waarin we beleggen?

Hieronder volgt een aantal voorbeelden van gesprekken die wij met bedrijven hebben gevoerd over beloning van bestuurders en management.

- ABP is kritisch over speciale, eenmalige bonussen aan bestuurders. Vooral als die niet zijn verbonden aan relevante, meetbare en uitdagende prestatiedoelstellingen. Daarom stemden we - net als bijna 89% van de aandeelhouders - bij Simon Property Group, een groot Amerikaans vastgoedbedrijf tegen de uitkering van een cash bonus van \$ 24 miljoen aan de bestuursvoorzitter en neef van de oprichter van het bedrijf.
- ABP vindt dat beloningen niet hoger moeten zijn dan nodig is voor het bereiken van de bedrijfsstrategie, en dat bedrijven in het beloningsbeleid rekening moeten houden met het maatschappelijke draagvlak. Omdat Unilever niet goed uitlegde waarom het basissalaris van de nieuwe CEO aanzienlijk hoger is dan dat van zijn voorganger, stemden we tegen de goedkeuring van het beloningsrapport. Het beloningsrapport werd door de meerderheid van de aandeelhouders afgekeurd.
- We voeren gesprekken met het Ierse vastgoedbedrijf Irish REIT over de wijziging van het beloningsbeleid dat gebaseerd is op

prestatiedoelstellingen, naar een beloningsbeleid dat grotendeels gebaseerd is op het verstrijken van tijd. Op de aandeelhouders-vergadering stemden we tegen het beloningsrapport, dat door de meerderheid van de aandeelhouders niet werd goedgekeurd.

- ABP is ondertekenaar van Climate Action 100+, een samenwerkingsverband van grote beleggers dat druk uitoefent op bedrijven in sectoren die veel CO<sub>2</sub> uitstoten. Daarbij wordt onder andere ingezet op het koppelen van CO<sub>2</sub>-reductie aan de beloning van het topmanagement.
- We hebben ons stembeleid verder aangescherpt en verwachten van bedrijven in sectoren met een grote impact op het klimaat dat zij in hun beloningsbeleid klimaatgerelateerde doelstellingen opnemen. Als bij een bedrijf met een hoge klimaatimpact duurzaamheid geen onderdeel uitmaakt van de prestatiedoelstellingen, stemt ABP tegen het beloningsvoorstel op de agenda van de aandeelhoudersvergadering.
- Op de aandeelhoudersvergadering van Amerikaanse tractor- en landbouwmachinefabrikant Deere & Company stemden wij tegen de beloning van het bestuur. De aanpak voor de klimaatrapportage voldeed niet aan onze verwachtingen. Aangezien ruim 92% van de aandeelhouders voor stemde, werd het beloningsvoorstel toch aangenomen.

## Hoe kijken we als klant naar beloningen?

**Ongeveer 70% van ons vermogen wordt belegd door onze vermogensbeheerder APG. De overige 30% is via APG belegd bij externe, gespecialiseerde beheerders.**

Daarbij gaat het om beleggingen en markten waarvan wij niet voldoende kennis hebben of onvoldoende capaciteit om daarin zelf actief te zijn, zoals private equity en hedgefondsen. Daarnaast willen we voor bepaalde beleggingscategorieën ook met externe vermogensbeheerders werken om de risico's te spreiden. Met onze externe vermogensbeheerders hebben we een andere relatie (klant) dan met de bedrijven waar we in beleggen (aandeelhouder). Vaak zijn we een van de vele klanten. Daar staat tegenover dat we vanwege de omvang van ABP vaak een relatief sterke onderhandelingspositie hebben.

Als we met externe managers onderhandelen over vergoedingen, letten we erop dat er een duidelijk verband is tussen de vergoeding en het rendement dat ze voor ons realiseren. Ze moeten bijdragen aan het rendement voor onze deelnemers door beter te presteren dan de markt of andere beleggers. De afspraken over vergoedingen die we met hen maken, zijn erop gericht om de belangen en risico's van de externe manager en van ons zoveel mogelijk overeen te laten komen. Als onderdeel van onze beloningsprincipes voor externe beheerders van illiquide beleggingen hebben we daarom een aantal richtlijnen vastgelegd:

- De basisvergoeding dekt in beginsel alle reguliere bedrijfskosten, plus een redelijke winstmarge.
- Prestatievergoedingen worden alleen toegekend voor duidelijk omschreven en vooraf vastgestelde minimumprestaties.
- Prestatievergoedingen worden betaald op basis van gerealiseerd rendement, niet op basis van verwacht rendement.
- Externe vermogensbeheerders moeten privé beleggen in het fonds dat zij beheren, zodat zij zelf ook risico lopen.
- Het interne beloningsbeleid moet weloverwogen en transparant zijn en in lijn met onze belangen.

Deze richtlijnen gelden voor alle afspraken die we sinds 2011 met externe beheerders hebben gemaakt. We hanteren een 'pas toe of leg uit-benadering': uitzonderingen kunnen worden toegestaan als daarvoor goede redenen worden gegeven. Dit is ter beoordeling van de beleggingscommissie van APG.

Samen met andere beleggers werken we aan meer duidelijkheid over de vergoedingen aan externe vermogensbeheerders. Zo hebben we meegewerkt aan het zogenoemde Fee Reporting Template van de internationale vereniging voor beleggers in private equity (ILPA). Dit is een soort sjabloon waardoor externe managers duidelijk en op een vergelijkbare manier rapporteren over kosten en prestatievergoedingen. Aan de private equity-fondsen die voor ABP beleggen, vragen we op deze manier te rapporteren. Zo dragen we bij aan meer transparantie in deze sector.

## Hoe gaan we om met de beloning van onze eigen mensen?

Het beloningsbeleid van ABP is gericht op het aantrekken en behouden van goede gekwalificeerde bestuurders en medewerkers. Dit alles binnen een beheerste en integere bedrijfsvoering en gericht op de lange termijn. Ons beloningsbeleid is erop gericht dat beloningen niet prikkelen tot kortetermijngedrag, onzorgvuldig handelen of tot het nemen van onverantwoorde risico's, waaronder duurzaamheidsrisico's.

De organisatiedoelen en uitgangspunten, waaronder het beheersen van duurzaamheidsrisico's, zijn geïntegreerd in de HR-cyclus van medewerkers. Personen die werkzaam zijn voor ABP voeren minimaal 2 keer per jaar een ontwikkelgesprek. In dit gesprek wordt de persoonlijke ontwikkeling besproken en onder andere gekeken of, en in hoeverre, zij bijdragen aan de organisatiedoelen en uitgangspunten van ABP, nu en op de langere termijn.

ABP-medewerkers krijgen alleen een vaste beloning of vergoeding en dus geen variabele vergoeding, prestatiebeloning of bonus. Hetzelfde geldt voor de leden van het algemeen bestuur en externe leden van commissies. Leden van de commissie van beroep ontvangen een vaste vergoeding voor hun beschikbaarheid, aangevuld met een vaste vergoeding per vergadering. Leden van het verantwoordingsorgaan ontvangen een vaste vergoeding per vergadering. Iedere 3 jaar – of wanneer daar aanleiding voor is – beoordeelt ABP opnieuw het beloningsbeleid en wijzigt ABP het beleid waar nodig. In ons [jaarverslag](#) kunt u meer lezen over ons beloningsbeleid.

### **Beloningen bij onze uitvoeringsorganisatie APG<sup>4</sup>**

ABP kiest ervoor om een groot deel van het pensioenvermogen door onze eigen vermogensbeheerder APG te laten beleggen. Niet alleen omdat we dan meer controle hebben op de uitvoering, maar ook omdat dit lagere

kosten met zich meebrengt. Deze keuze brengt met zich mee dat we zelf in staat moeten zijn om goed gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden. Daarvoor zijn salarissen nodig die marktconform zijn voor financiële professionals.

We zorgen ervoor dat onze uitvoeringsorganisatie APG - die naast het vermogensbeheer ook de pensioenadministratie verzorgt - een weloverwogen en verantwoord beloningsbeleid heeft. De meeste medewerkers van onze uitvoeringsorganisatie APG krijgen geen prestatiebeloning. Die worden alleen toegekend aan medewerkers op de afdeling vermogensbeheer die een directe invloed op de beleggingen hebben.

Van de variabele beloningen wordt het overgrote deel in het buitenland (New York en Hongkong) uitgekeerd. Variabele beloningen zijn daar een gebruikelijk onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Pensioen en sociale zekerheid zijn er anders geregeld dan in Nederland. Het variabele deel van hun inkomen gebruiken werknemers in New York en Hongkong vaak om hiervoor te reserveren.

4. Voor partijen waaraan ABP taken uitbesteedt, hebben we een uitbestedingsbeleid dat conform de wettelijke regels (artikel 14 lid 6 Besluit Pensioenwet en artikel 21a Besluit Financieel Toetsingskader) een onderdeel beloningen heeft dat niet aanmoedigt tot het nemen van meer risico dan voor ABP aanvaardbaar is.

**Contactgegevens**

Pensioenfonds ABP

Postbus 4806

6401 JL Heerlen

[www.abp.nl](http://www.abp.nl)

© 2023 | Pensioenfonds ABP