

Hoe gaat ABP om met...

...beloningen van topmanagers en bestuurders

De dialoog met deelnemers en maatschappelijke organisaties zien wij als 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 bij ABP en haar uitvoeringsorganisatie met belonen wordt omgegaan.

Deze en andere position papers zijn (ook in Engelse vertaling) te vinden op abp.nl. Daar staan ook onze factsheets, waarin wij ingaan op maatschappelijke thema's bij beleggen in verschillende sectoren.

September 2019

Waarom een position paper over beloningsbeleid?

Beloningen zijn een belangrijk maatschappelijk onderwerp. Uit onderzoek dat we jaarlijks laten uitvoeren, blijkt dat het onderwerp op veel belangstelling van deelnemers kan rekenen. In een recente publicatie van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) noemen Nederlanders het 'verschil tussen arm en rijk' de belangrijkste maatschappelijke tegenstelling. 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. 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, goed doordacht 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, maar de nadruk ligt op onze rol als aandeelhouder in beursgenoteerde bedrijven. 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 we 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 moeten bestuurders stimuleren om hun best te doen voor aandeelhouders en andere belanghebbenden.
- Het beloningsbeleid moet op een onafhankelijke manier worden vastgesteld.
- Er moet een duidelijk verband zijn tussen de beloning en de geleverde prestatie.
- Bedrijven moeten transparant zijn over hun beloningsbeleid.

We oefenen invloed uit op bedrijven door met ze in gesprek te gaan of 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.

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?

In sommige sectoren is het gebruikelijk dat mensen meer verdienen wanneer ze beter presteren dan anderen. Dat geldt onder andere voor de financiële sector. 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 ons belang als langetermijnbelegger zijn. 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 salarissen per land of regio enorm verschilt. Wel vinden we het belangrijk dat het salaris van de top van het bedrijf in verhouding staat tot wat medewerkers verdienen. Dit houden we steeds beter in de gaten.

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

De meeste van de circa 3.200 medewerkers van onze uitvoeringsorganisatie APG krijgen geen prestatiebeloning. Die worden alleen toegekend aan circa 300 medewerkers op de afdeling vermogensbeheer. 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 er veel minder goed 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. .

Een voorwaarde voor prestatiebeloning is dat medewerkers bij APG worden beloofd voor prestaties waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn en die ze kunnen beïnvloeden. Dit betekent 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 (reken)rente en de stijgende 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 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 nauwelijks nog 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.

Wat verwachten we als aandeelhouder?

We hebben een boekje¹ gemaakt waarin we precies wij vinden dat het beloningsbeleid verantwoord, goed doordacht en transparant moet zijn. Deze verwachtingen 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 metho-

den 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. 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 of managers mogen niet meebeslissen over hun eigen salaris.

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 uitzon-

¹Onze 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 verantwoordings tekst t.a.v. de Herziane richtlijn aandeelhoudersrechten (SRD II) belichten we de afspraken met onze vermogensbeheerder APG.

derlijke 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 4.000 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 in 40% tot 50% van de beloningsvoorstellen tegen. Belangrijke redenen om tegen te stemmen zijn onduidelijke prestatiecriteria, te weinig samenhang tussen criteria en bedrijfsstrategie en bovenmatige ontslagvergoedingen. Na elke vergadering staat op onze website hoe we hebben gestemd.

<https://www.abp.nl/images/ABP-jaarverslag.pdf>

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.

- Samen met enkele andere internationale pensioenbeleggers voeren we een dialoog met twaalf bedrijven met hoge beloningen en een onduidelijk verband tussen beloning en prestatie. Het gaat om - veelal Amerikaanse - bedrijven waarin deze groep beleggers aanzienlijke belangen heeft.
 - ABP maakt deel uit van Climate Action 100+, een samenwerkingsverband van grote beleggers dat druk uitoefent op bedrijven in sectoren die veel CO2 uitstoten. Daarbij wordt onder andere ingezet op het koppelen van CO2-reductie aan de beloning van het topmanagement. Een aantal oliebedrijven heeft hieraan intussen gehoor gegeven.
 - Met een aantal Nederlandse financiële instellingen voerden we kritische gesprekken over de beloning. Een grote bank trok onder druk van ABP, andere aandeelhouders en de politiek, de voorgenomen verhoging van de bestuurdersbeloning in. Ook stemden wij tegen de voorgenomen beloningsverhoging bij een Nederlandse vermogensbeheerder, omdat daarbij de vergelijking werd gemaakt met veel grotere bedrijven. Dat voorstel werd echter wel aangenomen.
 - We voeren een dialoog met een Europees energiebedrijf over zijn extreem hoge beloningen voor bestuurders. Het bedrijf vergelijkt het beloningsniveau met Amerikaanse in plaats van andere Europese bedrijven. Wij vinden het onjuist dat het bedrijf de vergelijking maakt met een markt waar de beloningen veel hoger zijn en waarin het geen activiteiten heeft.
 - Wij stemden tegen het beloningsvoorstel bij een Nederlandse supermarktketen, omdat daarin was bepaald dat duurzame criteria voortaan minder zouden meetellen. Wij vinden het een verkeerd signaal als financiële prestaties meer gewicht krijgen ten koste van duurzaamheid.
- We spreken geregeld met bedrijven over meer diversiteit in bestuursfuncties. Vrouwen zijn hierin ondervertegenwoordigd, wat bijdraagt aan de verschillen in inkomen tussen mannen en vrouwen. Wij stemmen altijd tegen de voorzitter van de benoemingscommissie als er geen vrouwen in het bestuur zitten. Op dit moment is er helaas nog onvoldoende betrouwbare data beschikbaar over beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen om daarop actief te sturen in contacten met bedrijven.

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. 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 ze 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 beleggingen die niet op de beurs verhandeld worden, 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 goed doordacht 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 centrale 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?

ABP wil transparant zijn over hoe we onze mensen belonen. Informatie over de betalingen aan de bestuursvoorzitter, de bestuursleden, directie en de leden van commissies zijn daarom opgenomen in ons jaarverslag.

Onze bestuursleden ontvangen een vaste beloning. De tijd die iemand investeert in een (bestuurs)functie bij ABP is daarbij leidend. Aan bestuursleden worden geen prestatiebeloningen (bonussen) toegekend. Hiermee voorkomen we dat het nemen van onverantwoorde risico's wordt aangemoedigd.

Voor medewerkers hebben we een salarisstructuur die rekening houdt met functieniveau, kwaliteit van het werk en het beloningsniveau in de bredere markt voor financiële diensten. Bij dat laatste sluiten we aan op de mediaan (dat wil zeggen dat 50% meer verdient, en 50% minder). De salarissen van onze werknemers volgen de gemiddelde loongroei in de publieke sector en het onderwijs.

We streven ernaar dat de beloningen van onze bestuurders en medewerkers in de pas lopen met die van onze deelnemers. Wanneer ABP de pensioenen niet kan indexeren, worden ook de beloningen van onze bestuurders niet geïndexeerd.

<https://www.abp.nl/images/ABP-jaarverslag.pdf>

Beloningen bij onze uitvoeringsorganisatie APG

ABP kiest ervoor om een groot deel van het vermogen door onze eigen vermogensbeheerder APG te laten beleggen. Niet alleen omdat we dan meer controle hebben op de uitvoering, maar ook om goedkoper uit te zijn. 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 goed doordacht en verantwoord beloningsbeleid heeft. Van de ongeveer 3.200 APG-medewerkers komen er circa 300 in aanmerking voor een variabele beloning. Het gaat hierbij om een deel van de medewerkers op de afdeling vermogensbeheer.

Van de variabele beloningen wordt circa 80% in het buitenland (New York en Hongkong) uitgekeerd. Variabele beloningen zijn daar een gebruikelijk onderdeel van de arbeidscultuur. Pensioen en sociale zekerheid zijn er veel minder goed geregeld dan in Nederland. Het variabele deel van hun inkomen gebruiken werknemers in New York en Hongkong vaak om hiervoor te reserveren.