

F&C

Algemene richtlijnen corporate governance

Nederland

januari 2010



F&C
Investments

Contents

1. Overzicht belangrijkste uitgangspunten en benadering	4
2. Rol, structuur en werking van het bestuur	5
3. Bestuurscommissies	10
4. Verslaglegging	13
5. Bezoldiging	16
6. Aandeelhoudersrechten	19
7. Uitoefening van stemrecht	21
8. Beleggingsinstellingen	22
Bijlage 1: Duurzaamheidsverslaggeving	23



In deze richtlijnen worden de verwachtingen geformuleerd die F&C Management Ltd (F&C) heeft ten aanzien van ondernemingen en met betrekking tot deugdelijk ondernemingsbestuur ('corporate governance'). Verder wordt toegelicht hoe F&C bij Nederlandse ondernemingen haar stemrecht uitoefent.¹ De richtlijnen dienen te worden gelezen in samenhang met het verantwoord aandeelhoudersbeleid ('Responsible Ownership Policy') van F&C, waarin de overkoepelende filosofie en de algemene benadering voor het stemmen bij en aanspreken van ondernemingen worden uiteengezet.²

De richtlijnen zijn als volgt opgebouwd:

- Preambule
- Overzicht belangrijkste uitgangspunten en benadering
- Rol, structuur en werking van het bestuur
- Bestuurscommissies
- Verslag en jaarrekening
- Bezoldiging
- Aandeelhoudersrechten
- Uitoefening van stemrecht
- Beleggingsinstellingen

Preambule

In het navolgende wordt het beleid van F&C ten aanzien van deugdelijk ondernemingsbestuur uiteengezet. Het document dient als vertrekpunt voor de uitoefening van stemrecht op alle aandelen en is van toepassing op alle particuliere portefeuilles van F&C. F&C doet hier maandelijks verslag van op de website (voorzien van uitgebreid commentaar).³

Dat interne stembeleid van F&C is in principe ook van toepassing op de portefeuilles voor institutionele cliënten. Uiteindelijk beslist de institutionele cliënt echter zelf over de invulling en uitvoering van het stembeleid. F&C adviseert deze op basis van onderhavig beleid, maar voegt zich in voorkomende gevallen naar de cliënt indien deze ervoor kiest anders te stemmen. Is de stemvoorkeur van de cliënt in strijd met de door F&C aanbevolen positie, dan wordt die instructie uitsluitend toegepast op de fondsen van die cliënt. Die instructie geldt onder geen enkele voorwaarde ook voor de steminstructies die namens andere cliëntenportefeuilles worden afgegeven. Institutionele cliënten ontvangen ieder kwartaal een volledig en gedetailleerd overzicht van hoe er namens hun fonds(en) is gestemd.

Zij kunnen dat verslag desgewenst publiceren. Het beleid van F&C inzake corporate governance en de uitoefening van stemrecht ligt ten grondslag aan de directe benadering van ondernemingen waarin wordt belegd, alsmede aan de uitoefening van stemrecht bij een (buitengewone) algemene vergadering van aandeelhouders.

F&C past deze richtlijnen toe bij de uitoefening van stemrecht namens cliënten, tenzij de cliënt andere instructies geeft.

In Nederland is de Nederlandse 'Corporate Governance Code' het standaardkader voor de Nederlandse corporate governance-praktijken. Op de Code wordt toezicht gehouden door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (de commissie-Frijns). De code is voor het laatst geactualiseerd in december 2008 en vervangt de Code-Tabaksblat, die oorspronkelijk in 2003 is aangenomen. De commissie-Frijns heeft in juli 2009 ook een voorstel voor nieuwe wetgeving voorgelegd aan het Nederlandse parlement. Dit voorstel heeft betrekking op een aantal kwesties die verband houden met beleggers: onder andere een verscherping van de openbaarmakings- en identificatie-eisen, een verplichting voor grotere aandeelhouders (met een belang van 3% of meer) om te verklaren dat wordt ingestemd met de strategie van de onderneming waarin wordt belegd en een hogere drempel om onderwerpen op de agenda van algemene aandeelhoudersvergaderingen te kunnen zetten.

De eigen Nederlandse richtlijnen van F&C zijn gebaseerd op de Corporate Governance Code, maar ook op de betrokkenheid van F&C bij de beleggingscommissie van Eumedion, de organisatie van institutionele beleggers op het gebied van corporate governance. De richtlijnen van F&C wijken daar op bepaalde gebieden echter van af, zoals ten aanzien van het eerste recht op koop.⁴

¹ De algemene operationele richtlijnen en de landenspecifieke richtlijnen voor Nederland zijn beschikbaar op de website van F&C: <http://www.fandc.nl>

² <http://www.fandc.com/governance>

³ <http://www.fandc.com/new/aboutus/Default.aspx?ID=80958>

⁴ Het beleid van F&C ten aanzien van ondernemingen in ontwikkelde markten beperkt de mogelijkheid om het eerste recht op koop niet toe te passen tot jaarlijks 5% van de kapitalisatie, terwijl veel ondernemingen in Nederland streven naar het niet toepassen van dit recht op 10% of meer van de kapitalisatie.

1. Overzicht belangrijkste uitgangspunten en benadering

F&C heeft een internationale filosofie en benadering geformuleerd ten aanzien van deugdelijk ondernemingsbestuur en de uitoefening van stemrecht. Die benadering is gebaseerd op de volgende overkoepelende uitgangspunten:

- een slagvaardig en effectief bestuur en managementteam;
- de juiste controle en verantwoording in de managementstructuur ('checks and balances');
- effectieve systemen voor de interne beheersing en het risicobeheer voor alle belangrijke zaken (en dus ook duurzaamheidskwesties);
- een cultuur van transparantie en verantwoordelijkheid gebaseerd op een gezonde bedrijfsethiek;
- een bezoldigingbeleid gericht op aandeelhouderswaarde op de lange termijn door realisatie van de bedrijfsdoelen.

Als internationale vermogensbeheerder is F&C zich ervan bewust dat deze uitgangspunten in verschillende markten verschillend worden vormgegeven. Het stembeleid houdt derhalve rekening met lokale gebruiken en uit de pragmatische toepassing blijkt een geïntegreerd inzicht in lokale en internationale 'good practice'.

Het beoogde eindresultaat is in alle gevallen hetzelfde: het behouden en verbeteren van de aandeelhouderswaarde door transparante verslaggeving en verantwoording door het management.

De realisatie van best practice in corporate governance is een dynamisch proces tussen bestuur, management en de aandeelhouders. F&C stimuleert ondernemingen om in overleg bij te dragen aan het vormgeven van en voldoen aan best practice-normen. Hoewel het stemgedrag wordt ingegeven door een duidelijke verzameling corporate governance-uitgangspunten, streeft F&C ernaar ieder geval op zijn merites te beoordelen. Stemmen is maatwerk: F&C vertrouwt daarbij op de discretie en deskundigheid van de medewerker. F&C moedigt ondernemingen aan in overleg aan te geven waar een afwijking ten opzichte van de richtlijnen noodzakelijk en gerechtvaardigd is.⁵ In het geval dat F&C niet conform de aanbevelingen van het bestuur stemt, gaat er een brief naar de onderneming waarin wordt uitgelegd waarom tegen wordt gestemd.

⁵ F&C oefent in principe bij alle aandeelhoudersvergaderingen stemrecht uit. Dat gebeurt doorgaans op afstand, behalve wanneer specifieke omstandigheden de fysieke aanwezigheid van een afgevaardigde van F&C vereisen. In het geval dat F&C niet conform de aanbevelingen van het bestuur stemt, gaat er een brief naar de onderneming waarin het waarom wordt uitgelegd.



2. Rol, structuur en werking van het bestuur

Introductie

F&C gebruikt de term 'bestuur' voor een bestuursstructuur die uit één of twee lagen bestaat, alsmede de one-tier bestuursstructuur die wordt ondersteund door een uitvoerend orgaan waarvan de leden al dan niet lid zijn van het bestuur van de vennootschap. In Nederland is veelal sprake van een structuurvennootschap (two-tier bestuursstructuur), al kennen een aantal grote ondernemingen een one-tier bestuursstructuur.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen van de vennootschap en doet dat hoofdzakelijk door bevoegdheden te delegeren aan het uitvoerend management. Het bestuur ontvangt van dat management het verslag over de uitvoering van het bedrijf en stelt hierover vragen. Bepaalde zaken zijn echter voorbehouden aan het bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor de toetsing en bepaling van de strategie die door het management wordt voorgesteld, alsmede voor de planning van de opvolging van zowel het uitvoerend management als het bestuur als geheel.

De structuur, samenstelling en werking van het bestuur varieert tussen ondernemingen onderling. Bepaalde elementen van effectief bestuur zijn echter universeel. Hierop wordt nu nader ingegaan, onder de volgende subkopjes:

- Omvang en structuur;
- Rol en onafhankelijkheid;
- Competentie, objectiviteit en vervanging;
- Effectief functioneren;
- Verantwoording aan de aandeelhouders.

Andere factoren variëren naar gelang de aard van de activiteiten, het land van vestiging, de omvang en complexiteit van de onderneming, de fase van ontwikkeling, de eigendomsstructuur, de taken van het bestuur en de vaardigheden van de personen die dat bestuur vormen. Waar mogelijk houdt F&C bij de uitoefening van stemrecht rekening met de omstandigheden waarvoor de onderneming zich gesteld ziet, op basis van de inschatting van het effect daarvan op de winstgevendheid op de lange termijn. F&C staat positief tegenover toenaderingspogingen van ondernemingen die de aandacht van F&C willen vestigen op specifieke gebieden waarop een afwijking van de richtlijnen van F&C gerechtvaardigd is.

Omvang en structuur

Two-tier bestuur

De structuurvennootschap bestaande uit een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur is de meest gangbare bestuursstructuur in Nederland.⁶ Als het bestuur uit meer dan één orgaan bestaat, heeft de onderneming een effectief mechanisme voor de samenwerking tussen de diverse elementen van het bestuur. Ook wordt toegelicht hoe dat mechanisme werkt. Het systeem zit zo in elkaar dat alle betrokken personen optimaal worden gebruikt, zodat ondernemingen kunnen profiteren van de unieke vaardigheden en ervaringen van de bestuurders.

Het bestuur is niet te groot, ongeacht de bestuursstructuur: tussen de vijf en tien leden is meestal wenselijk. Over de goedkeuring van het handelen van het management en de Raad van Commissarissen wordt afzonderlijk gestemd.

One-tier bestuur

Sommige ondernemingen in Nederland kiezen niet voor de gangbare two-tier maar voor de one-tier bestuursstructuur. Indien ze voor die laatste optie kiezen, is het zaak dat het bestuur de juiste afspiegeling vormt van uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders (zie ook 'Evenwichtige samenstelling' en 'Effectief functioneren'). F&C heeft geen voorkeur voor een specifieke bestuursstructuur, maar is wel van mening dat een goed evenwicht tussen interne en externe gezichtsvelden van het allergrootste belang is.

Rol van de voorzitter en scheiding van de belangrijkste functies

De rol van voorzitter en Chief Executive Officer zijn wezenlijk anders en horen volgens de richtlijnen van F&C gescheiden te worden. Dit is belangrijk voor de juiste balans van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen het management en het bestuur. Indien deze rollen om welke reden dan ook worden gecombineerd (bijvoorbeeld vanwege een onverwachte overgangperiode) wordt dit toegelicht en onderbouwd in het jaarverslag. In een dergelijk geval is het altijd zaak dat het bestuur een sterke, onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurder aanwijst voor deze gecombineerde functie.

⁶ Tenzij anders aangegeven, bedoelt F&C in deze Nederlandse corporate governance-richtlijnen met bestuur de raad van commissarissen van de vennootschap.

Rol en onafhankelijkheid

De samenstelling van het bestuur is van het grootste belang. In dat bestuur vervullen zowel uitvoerende als onafhankelijke leden een rol. Non executives zijn normaliter geheel onafhankelijk, al onderkent F&C dat een non executive die banden heeft met de onderneming in bepaalde gevallen een waardevolle rol kan spelen. Bij de opbouw van een effectief bestuur worden kandidaten uit een brede groep gegadigden geselecteerd, zodat er binnen het bestuur goed geïnformeerde discussies kunnen plaatsvinden. De verdere verwachtingen van F&C worden hieronder nader toegelicht.

Rol van de voorzitter

De voorzitter stelt de bestuursagenda op in samenspraak met de secretaris van de vennootschap, het management en de bestuurders. Hij is de verantwoordelijke persoon voor de benoeming en verwijdering van de Chief Executive Officer.

Bij grote ondernemingen wordt ervan uitgegaan dat de voorzitter per definitie niet onafhankelijk is. Geadviseerd wordt dat hij niet het voorzitter- of lidmaatschap van een van de bestuurscommissies op zich neemt, met uitzondering van de nominatiecommissie. Hij woont alle commissievergaderingen op uitnodiging bij.

Uitvoerende bestuurders ('executives')

De deelname van uitvoerende bestuurders aan bestuursvergaderingen is essentieel: de discussie wordt er beter van en onafhankelijke bestuurders krijgen een totaalinzicht in de activiteiten van de onderneming. In het geval van een one-tier bestuur zijn de executives die de meeste vergaderingen bijwonen lid van het bestuur, al mogen zij in getal niet meer zijn dan de onafhankelijke non-executives.

Niet-uitvoerende bestuurders ('non-executives')

Niet-uitvoerende bestuurders leveren een waardevolle bijdrage aan de ontwikkeling van de onderneming. Het betreft dan ook een veeleisende functie. F&C hanteert geen strenge regels over het aantal bestuursfuncties die iemand mag bekleden, maar de betreffende persoon⁷ moet over voldoende tijd en energie beschikken om de functie naar behoren te vervullen (met name tijdens bedrijfssituaties die een uitzonderlijke tijdsinvestering vergen). Bepalende factoren voor het gepaste aantal bestuursfuncties zijn onder andere de omvang van de onderneming, de complexiteit, de omstandigheden, de andere verplichtingen van de bestuurder en de uitkomsten van de bestuursevaluatie.

F&C is de mening toegedaan dat meer dan vier bestuursfuncties in grote ondernemingen excessief is, zelfs voor een full-time niet-uitvoerende bestuurder en vooral als deze ook nog lid is van bestuurscommissies. Voor een full-time uitvoerend bestuurder ligt dat aantal redelijkerwijs nog lager. De nominatiecommissie weegt verder zorgvuldig de benodigde tijd af voor andere veeleisende leiderschapsfuncties, zoals het bestuur van particuliere ondernemingen en grote charitatieve instellingen.

Aantal niet-uitvoerende bestuurders

In het algemeen verwacht F&C dat een onderneming met een brede kring aandeelhouders een meerderheid van onafhankelijke bestuurders heeft. Niettemin zijn de juiste mix en balans van vaardigheden belangrijker dan een vast aantal niet-uitvoerende bestuurders. Wel is het van belang genoeg onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders te hebben; niet alleen voor een goed gespreide visie binnen het bestuur maar ook ten bate van het lidmaatschap van de bestuurscommissies. Ook ondernemingen met een controlerend of meerderheidsaandeelhouder wil F&C aanmoedigen om in de meerderheid onafhankelijke bestuurders in het bestuur op te nemen. In het geval dat de controlerend aandeelhouder een meerderheid van niet-onafhankelijke bestuurders in het bestuur aanwijst, moeten er genoeg onafhankelijke non-executives in het bestuur zitting hebben om de belangrijkste commissies (over het algemeen audit en remuneratie) volledig onafhankelijk te laten functioneren. Wil dat haalbaar zijn, dan verwacht F&C dat éénderde van de bestuursleden onafhankelijk is.

Onafhankelijkheid van niet-uitvoerende bestuurders

De onafhankelijkheid van individuele bestuurders is waardevol, maar de meeste waarde hecht F&C aan een goed, evenwichtig bestuur. F&C steunt de benoeming van niet-onafhankelijke bestuurders als zij vaardigheden, sector kennis en andere ervaring inbrengen die hun aanwezigheid in het bestuur rechtvaardigen.



De onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurder in de Raad van Commissarissen:

- is geen voormalige bestuurder met uitvoerende taken. F&C is geen voorstander van een 'afkoelperiode' voor voormalige executives, al kan dit gepast zijn voor personen die voorheen geen senior functie vervulden;
- heeft geen nauwe familiebanden met de adviseurs, bestuurders of senior werknemers;
- zit niet meer dan 12 jaar in het bestuur; zijn onafhankelijkheid kan dan gevaar lopen;
- heeft geen kruiselingse bestuursfuncties of belangrijke banden met andere bestuurders waarbij sprake is van een machtsonevenwicht tussen de bestuurders (zie ook 'Bestuursverstrengeling' hieronder);
- is geen belangrijke aandeelhouder of vertegenwoordiger van een belangengroep, bijvoorbeeld overheidsvertegenwoordiger bij staatseigendom of vertegenwoordiger van gelieerde ondernemingen;
- onderhoudt geen belangrijke zakelijke banden met de onderneming als adviseur, belangrijke leverancier of cliënt;
- heeft geen recht op een prestatiegerelateerde beloning, opties of pensioen;
- bekleedt normaliter geen andere bestuursfuncties in ondernemingen die behoren tot een nauw verweven bedrijfstak.

F&C gaat uit van deze principes. Het streven daarbij is om zeker te stellen dat bestuurders in het belang van de onderneming en de aandeelhouders handelen. Ondernemingen kunnen via het corporate governance-verslag of op de jaarlijkse volmacht het bestuursevaluatieproces toelichten en uitleggen welke waarde de niet-onafhankelijke bestuurders toevoegen aan het bestuur.

Bestuursverstrengeling

F&C wil niet alleen zeker stellen dat bestuurders onafhankelijk zijn van de onderneming, maar ook dat er geen verstrengeling is met collega-bestuurders. F&C verwacht van ondernemingen dat zij onderlinge banden tussen bestuurders bekendmaken en uitleggen hoe de onafhankelijkheid wordt gewaarborgd als beiden tot twee of meer dezelfde besturen behoren.⁸

Rol van de ondernemingsraad en werknemersorganisaties

De Nederlandse wet verplicht de onderneming niet om werknemers in het bestuur te laten vertegenwoordigen. De ondernemingsraad kan niettemin betrokken zijn bij de nominatie van bestuurders voor de Raad van Commissarissen en de beoordeling van door anderen voorgedragen kandidaten. F&C ziet werknemers als belangrijke stakeholders en stimuleert het management en de Raad van Commissarissen om met de ondernemingsraad te overleggen over eventuele belangrijke veranderingen in de bedrijfsvoering, zoals voorgeschreven door de Wet op de ondernemingsraden. In gevallen dat een onderneming bestuurders voordraagt die door de ondernemingsraad zijn genomineerd, hanteert F&C een strengere onafhankelijkheidsnorm dan de code Tabaksblat. F&C ziet deze bestuurders niet als volledig onafhankelijk zonder nadere toelichting van de onderneming en verwacht dan ook dat zij geen zitting krijgen in de audit- of de remuneratiecommissie.

Competentie, objectiviteit en vervanging

Competentie en visie

De kwaliteit van het bestuur en de strategie van de onderneming staat of valt met relevante en diverse vaardigheden en gezichtsvelden. Een onderneming doet er dan ook goed aan het reservoir van potentiële kandidaten te verbreden, zodat de best mogelijke combinatie van competenties en visies kan worden gecreëerd. Overwogen kan worden om gespecialiseerde wervingsbureaus in de arm te nemen of andere geschikte bronnen aan te boren.

Een bestuur benoemt leden die een optimale combinatie van vaardigheden en ervaring bieden en die de waarde van onderlinge diversiteit bevestigen (onder andere naar geslacht, etnische achtergrond, nationaliteit, professionele achtergrond en vele andere factoren die de totale prestaties van het bestuur en de onderneming kunnen bevorderen). De bestuursstructuur kan niet van de ene op de andere dag veranderen, maar F&C verwacht wel een emancipatiebeleid of diversiteitsverklaring aan te treffen en kijkt naar bewijzen dat de basisprincipes van openheid en effectiviteit worden toegepast.

Herverkiezing van bestuurders

Wil het bestuur open en kritisch blijven, dan is continue verversing geboden. Het is dan ook zaak dat alle bestuurders zich regelmatig herverkiesbaar stellen. F&C is voor een jaarlijkse verkiezing van de bestuursvoorzitter en de voorzitters van de audit-, remuneratie- en nominatiecommissie, omdat de verantwoording over de kernfuncties van het bestuur hiermee wordt verstrekt. F&C is tevens voor herverkiezing van minimaal één derde van de bestuursleden.

⁸ Een dergelijke vervlechting kan een probleem worden als er geen machtsevenwicht tussen de twee bestuurders is. De meest voorkomende situatie is dat een van de betrokken personen uitvoerend bestuurder is van één bestuur en dus ook door zijn collega-bestuurder wordt beoordeeld en beloond. In het tweede bestuur waarin hij geacht wordt als onafhankelijke non-executive op te treden, loopt zijn onafhankelijkheid daardoor gevaar.

Nominatie van bestuurders

F&C is sterk van mening dat het bestuur het meeste gediend is met een commissie van voornamelijk onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders plus de voorzitter van de onderneming die geschikte kandidaten vindt en voordraagt. Aandeelhouders dragen alleen kandidaten voor als er duidelijk sprake is van niet-effectief bestuurstoezicht en onwil om het probleem op te lossen. Er wordt in de optiek van F&C slechts één kandidaat per functie voorgedragen. Daaruit blijkt namelijk dat de onderneming duidelijk voor ogen heeft welke waarde de individuele bestuurder aan het bestuur toevoegt.

Evenwichtige samenstelling

F&C stemt in voorkomende gevallen tegen de voorzitter of leden van een nominatiecommissie die geen evenwichtig, onafhankelijk bestuur heeft/hebben geproduceerd. Signalen van onevenwichtig bestuur zijn een te sterke afhankelijkheid van langdurig zittende leden (met niet-uitvoerende bestuurders waarvan meer dan één derde al langer dan 12 jaar meedraait) en gebrek aan diversiteit naar geslacht, ras of nationaliteit. Volgens F&C tast een lange zittingstermijn de onafhankelijkheid van de non-executives aan, omdat ze al bij eerdere zakelijke beslissingen betrokken waren. Na een termijn van twaalf jaar stelt de bestuurder zich vervolgens ieder jaar herverkiesbaar. In de belangrijkste bestuurscommissies neemt deze dan ook geen zitting meer.

Vertrekkende bestuurders

Van een vertrekkende bestuurder verwacht F&C niet dat deze vervolgens als niet-uitvoerende bestuurder in het bestuur zitting neemt, behalve in zeer uitzonderlijke gevallen. Zeer kritisch wordt er gekeken als een vertrekkende Chief Executive Officer vervolgens als voorzitter wordt voorgedragen. F&C onderkent echter dat het bij een two-tier bestuur kan voorkomen dat de bijdrage van voormalige bestuurders het begrip van de bedrijfsvoering bij de Raad van Commissarissen verbetert. In dergelijke gevallen verwacht F&C net als de code Tabaksblat dat niet meer dan één lid van de Raad van Commissarissen een afgetreden executive is en dat alle andere leden volledig onafhankelijk zijn. Een vertrekkende Chief Executive Officer kan wat F&C betreft niet de rol van voorzitter van de Raad van Commissarissen op zich nemen, een niet ongebruikelijk fenomeen in Nederland. In dat geval verwacht F&C een onderbouwing voor deze afwijking van good practice.

Effectief functioneren

Gebbruik van expertise en kennis van executives

Voor het volledig doorgronden van de bedrijfsvoering heeft het bestuur toegang tot een effectief mechanisme waarmee het een beroep kan doen op de expertise en kennis van de executives. Dit is vooral belangrijk voor een Raad van Commissarissen of ander bestuur waarin het uitvoerend management niet in belangrijke mate vertegenwoordigd is. Waar relevant, wordt een executive uitgenodigd de bestuursvergadering bij te wonen.

Bestuursevaluatie

Evaluatie is een belangrijk instrument voor de verbetering van de prestaties. F&C verlangt van elk bestuur een evaluatieproces waarin de effectiviteit van het hele bestuur, de bijdrage van elk lid, de systemen voor de interactie tussen het bestuur en het management van de onderneming en eventuele verbeterpunten op een zinvolle manier aan de orde komen. De nominatiecommissie kan toezicht houden op dat evaluatieproces en de algemene bevindingen en verbeterpunten aan de aandeelhouders communiceren. F&C stimuleert ondernemingen om bij bestuursevaluaties gebruik te maken van externe partijen en de interne processen periodiek te laten valideren.

Bestuursvergaderingen en aanwezigheid

Het bestuur verzekert effectief toezicht op de onderneming door regelmatig bijeen te komen. F&C vindt zes vergaderingen per jaar het minimum en vaak is frequenter overleg noodzakelijk. Aanwezigheid bij vergaderingen is essentieel wil een bestuurder een waardevolle bijdrage aan het bestuur leveren en zich van zijn fiduciaire plicht kwijten. F&C verwacht daarnaast dat bestuurders de algemene vergadering van aandeelhouders bijwonen en de communicatie met de aandeelhouders die zij vertegenwoordigen, bevorderen. De aan- en/of afwezigheid van individuele bestuurders wordt in het jaarverslag vermeld, evenals de manier waarop aandeelhouders direct in contact kunnen treden met het bestuur. F&C kan steun onthouden aan bestuurders die weinig aanwezig zijn geweest of aan een bestuur dat geen oor heeft naar de dialoog met de aandeelhouder.



Overleg niet-uitvoerende bestuurders

Niet-uitvoerende bestuurders komen regelmatig zonder uitvoerende bestuursleden samen, bijvoorbeeld voorafgaand aan een bestuursvergadering of als de omstandigheden dat van hen vragen. Ten minste één keer per jaar komen ze bijeen om vrijelijk te kunnen praten zonder zich met de dagelijkse zaken bezig te houden. Die bijeenkomst wordt idealiter voorgezeten door een senior bestuurder of de belangrijkste onafhankelijke bestuurder. De voorzitter kan aanwezig zijn indien hij geen uitvoerende taken heeft. Andersom heeft de raad van commissarissen van een two-tier bestuur regelmatig overleg met het management. Dit om te voorkomen dat de niet-uitvoerende bestuurders buiten spel worden gezet. Niet-uitvoerende bestuurders dienen ook regelmatig bijeenkomsten te houden met de accountants van de onderneming, zonder dat het management aanwezig is.

Training

Alle bestuurders ontvangen bij hun benoeming en daarna op gezette momenten gepaste training. Opleidingsbehoeften worden bij het bestuursevaluatieproces in kaart gebracht. F&C dringt bij ondernemingen aan op opleidingsprogramma's voor bestuurders waarin ook belangrijke aspecten van milieu, maatschappij en governance aan de orde komen.

Secretaris van de vennootschap

De secretaris van de vennootschap fungeert als belangrijk kanaal voor aandeelhouders die het bestuur willen aanspreken en voor de communicatie met niet-uitvoerende bestuurders. De secretaris van de vennootschap is verantwoording verschuldigd aan het bestuur en niet aan het management. Hij werkt in dienst van het bestuur, waardoor hij ook wordt benoemd (en niet door de onderneming). Alleen het bestuur kan de secretaris van de vennootschap ontslaan.

Verantwoording aan de aandeelhouders

Het bestuur stelt zich beschikbaar voor overleg met aandeelhouders over belangrijke kwesties, ongeacht of de betreffende kwestie op een aandeelhoudersvergadering ter stemming wordt gebracht. Voor dat doel kan het bestuur een senior bestuurder of de belangrijkste onafhankelijke bestuurder aanwijzen als officiële contactpersoon. Bestuurders overleggen met (vooral institutionele) aandeelhouders voordat zij moties ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (dan wel aan andere bijeenkomsten voorleggen) in het geval dat de motie op enigerlei wijze omstreden is of overleg anderszins gepast lijkt.

Ook de niet-uitvoerende bestuurders onderhouden communicatielijnen met de belangrijkste institutionele aandeelhouders, afzonderlijk en door een aantal reguliere bijeenkomsten bij te wonen die de uitvoerende bestuurders met institutionele aandeelhouders beleggen.

Stemmen over bestuurszaken

- F&C schaart zich doorgaans achter de aanbevelingen van bestuurders over bestuurslidmaatschap of goedkeuring, tenzij er reden is voor voorbehoud. F&C onthoudt zich van steun aan een bestuurder, indien er ernstige zorgen bestaan over prestaties, integriteit of onafhankelijkheid (zie ook 'Stemmen over bestuurscommissies').
- F&C kan haar zorg over de bedrijfsvoering kenbaar maken door geen goedkeuring te verlenen aan het handelen van de Raad van Bestuur. F&C keurt het handelen van de Raad van Commissarissen niet goed bij ernstige twijfel over de structuur, samenstelling en effectiviteit van het bestuur.
- Wanneer zich geen bestuurders verkiesbaar stellen, kan F&C besluiten om de goedkeuring van de jaarverslagen en -rekeningen van de onderneming niet te steunen.
- F&C stemt tegen bestuurders die 75% of meer van de bestuursvergaderingen niet bijwonen.
- Indien er meer dan één kandidaat voor een bestuursfunctie wordt voorgedragen, stemt F&C voor de kandidaat die zij het geschiktst acht (waarbij kennis wordt genomen van een eventuele aanbeveling door het bestuur).

3. Bestuurscommissies

Naar de opvattingen van F&C is het essentieel dat het bestuur een volledig onafhankelijke audit- en remuneratiecommissie instelt, evenals een nominatiecommissie die in de meerderheid bestaat uit onafhankelijke bestuurders. Commissies voor ethiek,

gezondheid en veiligheid, corporate governance, duurzaamheid of verantwoord ondernemerschap zijn wenselijk en in sommige gevallen zelfs van essentieel belang. Alle bestuurscommissies brengen over hun activiteiten jaarlijks verslag uit aan de aandeelhouders (zie paragraaf 4, 'Verslaglegging').

Nominatiecommissie

De nominatiecommissie oefent het toezicht uit op alle benoemingen van bestuursleden en de belangrijkste functionarissen met uitvoerende taken. De commissie bestaat doorgaans uit onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders en de voorzitter van de onderneming. Indien noodzakelijk wordt advies ingewonnen van het uitvoerend management. F&C geeft de voorkeur aan een volledig onafhankelijke commissie, maar onderkent dat een vertegenwoordiger van een grote aandeelhouder in voorkomende gevallen wenselijk kan zijn.

Auditcommissie

De audit vormt voor de aandeelhouders en eenieder die transacties met de onderneming doet een belangrijke waarborg dat de controle goed is geregeld en de onderneming financieel gezond is.

Volgens de richtlijnen van F&C bestaat de auditcommissie alleen uit niet-uitvoerende bestuurders, minimaal drie en allen onafhankelijk. Tenminste één daarvan beschikt over recente en relevante financiële ervaring en alle leden van de auditcommissie hebben financiële kennis van zaken. De commissie is verantwoordelijk voor de beoordeling van de effectiviteit, onafhankelijkheid, capaciteiten, expertise en middelen van de externe accountants en voor het toezicht op het proces van beoordeling en opstelling van de jaarrekening.

F&C beveelt aan dat de onafhankelijke leden van de auditcommissie regelmatig bijeenkomsten houden met de accountants van de onderneming, zonder dat het management aanwezig is. Dit kan leiden tot een betere informatiestroom tussen de accountants en de Raad van Bestuur.

Wanneer er geen officiële risicobeheercommissie bestaat, dient normaal gesproken de auditcommissie verantwoordelijk te zijn voor de juiste signalering, het beheer en de bewaking van de interne controles. Daartoe behoort tevens de beoordeling van alle belangrijke financiële en niet-financiële risico's. De auditcommissie evalueert verder de interne ethische systemen en zorgt voor een interne (vertrouwelijke) meldingsprocedure voor misstanden, zowel binnen de onderneming zelf als met betrekking tot andere partijen zoals leveranciers, klanten, contractanten of zakelijke partners. Het systeem voor de evaluatie van de interne bedrijfsethiek dient speciale telefoonnummers voor werknemers en klokkenluidersregelingen te omvatten in verband met financiële fraude of andere overtredingen van het ondernemingsbeleid en ethische codes. De auditcommissie kan zelf fungeren als meldingsorgaan voor klokkenluiders, indien er geen ander acceptabel meldingspunt voorhanden is.

De auditcommissie is verantwoordelijk voor de bewaking en goedkeuring van transacties tussen verbonden partijen en zorgt ervoor dat wezenlijke transacties tussen verbonden partijen niet ten nadele zijn van de minderheidsaandeelhouders.

De auditcommissie is verantwoordelijk voor de publicatie van het jaarlijkse controlerapport, dat essentiële informatie biedt over de algehele gezondheid van het bedrijf (zie ook 'Verslaglegging'). Bij een belangrijke herziening van de jaarrekening of wezenlijke zwakke punten in de interne beheersing stelt de voorzitter van de auditcommissie, eventueel samen met de senior accountant, zich op verzoek beschikbaar voor informatieverschaffing aan de aandeelhouders.

Aanstelling van de accountants

De prestaties en aanstelling van de accountants wordt met enige regelmaat geëvalueerd en een verslag daarvan wordt opgenomen in het controlerapport. Indien dezelfde firma voor langere tijd als accountant van de onderneming fungeert, moet een beleid geformuleerd worden dat de eindverantwoordelijkheid voor de controle rouleert. F&C acht het systematisch rouleren van accountants niet intrinsiek noodzakelijk of in het belang van de aandeelhouders. Wel is een uitbreiding van de keuze aan beschikbare accountants op de middellange termijn wenselijk. F&C is dan ook voorstander van het gebruik van het grootst mogelijke aanbod aan accountantsfirma's, mits deze aantoonbaar voldoen aan de vereiste competentiestandaarden en normen voor internationaal bereik.⁹ Aandeelhouders krijgen de gelegenheid om over de aanstelling en benoeming van de accountants te stemmen.



Aansprakelijkheid van de accountants

F&C onderkent het onevenredig grote risico dat hoofdelijke aansprakelijkheid op een accountantskantoor kan hebben. F&C schaart zich echter alleen in uitzonderlijke gevallen achter een beperking van de aansprakelijkheid. Dat wil zeggen als er een aantoonbaar risico bestaat van een catastrofale en onevenredige schadeclaim. In dergelijke omstandigheden houden ondernemingen zich naar de verwachting van F&C aan best practice. Dat betekent onder andere dat:

1. Bestuurders zich ervan vergewissen dat de kwaliteit van de controle wordt gehandhaafd en verbeterd.
2. De aansprakelijkheid van de accountants is gebaseerd op het beginsel van proportionaliteit in plaats van op een vast maximumbedrag.
3. Vooraf om de goedkeuring van de aandeelhouders wordt verzocht, niet met terugwerkende kracht.
4. De auditcommissie volledig inzicht geeft in de redenen voor het voorleggen van een dergelijke motie aan de aandeelhouders.
5. Bestuurders erop toezien dat de overeenkomsten in alle dochterondernemingen proportionaliteit in de hand werken.

Aan de accountants betaalde vergoedingen boven op het controlehonorarium

Als accountants naast de audit ook nog advieswerkzaamheden voor de onderneming verrichten, wordt dat gemeld. De auditcommissie weegt het risico af of de onpartijdigheid van de accountants gevaar loopt. Het bereik, de aard en het aanbestedingsproces voor dergelijke werkzaamheden wordt bewaakt door de auditcommissie. De verantwoordelijkheden van de auditcommissie op dit gebied zijn volledig openbaar. F&C onderkent dat er op buiten controles bepaalde gebieden zijn waar de accountants belangrijke expertise te bieden hebben, zonder dat daarbij hun onafhankelijkheid hoeft te worden aangetast. Dat de onafhankelijkheid wel degelijk in het geding is, kan eventueel blijken uit zeer hoge niet aan controle gerelateerde vergoedingen of indien die de kosten voor de accountantscontrole overschrijden.

Risicobeheer

De Raad van Bestuur als geheel is verantwoordelijk voor het bepalen van de risicotolerantie in verhouding tot de strategie en de activiteiten van de onderneming en is eveneens verantwoordelijk voor het toezicht op de prestaties van de onderneming afgezet tegen vastgestelde risico's. Dit toezicht dient alle voor de bedrijfsactiviteiten van de onderneming relevante financiële en operationele risico's en risico's voor de reputatie van de onderneming te omvatten, met inbegrip van alle wezenlijke sociale, ethische en milieurisico's.

Afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de onderneming kan de instelling van een onafhankelijke risicobeheercommissie gerechtvaardigd zijn. F&C verwacht niet specifiek van ondernemingen dat ze een risicobeheercommissie instellen, maar verwacht wel dat de Raad van Bestuur bij afwezigheid van een dergelijke commissie kan aantonen dat deze alert is op de bedrijfsrisico's voor de hele onderneming en deze op regelmatige basis controleert. Bijvoorbeeld bij banken is het heel gebruikelijk om een risicobeheercommissie in te stellen, maar deze praktijk hoeft zich niet te beperken tot financiële instellingen. Bij sommige ondernemingen houdt de auditcommissie toezicht op het risicobeheer. Een onafhankelijke risicobeheercommissie kan de doelmatigheid van de Raad van Bestuur echter vergroten in situaties waarin al een groot beslag wordt gelegd op de tijd van de auditcommissie. Het is een gezonde praktijk dat de Raad van Bestuur als geheel het risicobeheer van de onderneming beoordeelt als een vast agendapunt van regelmatige vergaderingen van de Raad van Bestuur.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bepaalt de bezoldiging van de uitvoerende bestuurders en het senior management en ontwikkelt samen met Human Resources een coherente en effectieve remuneratiestrategie voor de hele onderneming. De commissie bestaat uitsluitend uit (minimaal drie) onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. F&C zet zich in voor een dialoog over het bezoldigingsbeleid tussen de remuneratiecommissie en de grootste institutionele aandeelhouders. Werknemersorganisaties horen volgens F&C niet thuis in de remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie dient overleg te voeren met andere functies van de Raad van Bestuur om ervoor te zorgen dat de betalingsregelingen in overeenstemming zijn met de strategische doelen en de bereidheid tot het nemen van risico's van de onderneming. De commissie dient ook aandacht te besteden aan de beloningsstructuur van de hele onderneming, om zich ervan te vergewissen dat het management het risicobeheer en de strategie naar behoren uitvoert en zich ook bezighoudt met andere belangrijke onderwerpen die gerelateerd zijn aan de beloningsstructuur (zoals discriminatie en glazen plafonds).

Terugvorderingsbeleid

De remuneratiecommissie heeft in de richtlijnen van F&C de bevoegdheid om in voorkomende gevallen een deel of het geheel van de prestatiegerelateerde beloning van executives in te houden of terug te vorderen. Dat kan voorkomen als de jaarrekening ingrijpend wordt bijgesteld en eerder uitgekeerde bonussen dus op onjuiste cijfers waren gebaseerd of als het langetermijnresultaat van een specifieke strategie aanzienlijk waarde vernietigt voor de aandeelhouders.

Corporate governance-commissie

Een onderneming kan de nominatiecommissie verantwoordelijk maken voor het corporate governance-beleid en de -procedures of hiervoor een speciale corporate governance-commissie voor instellen. Hoe de structuur ook is geregeld, het is aan deze commissie om nieuwe sectornormen en wet- en regelgeving te bewaken, internationale good practice na te streven en in overleg te treden met institutionele aandeelhouders over de verwachtingen van beleggers.

Commissies voor verantwoord ondernemerschap, ethiek of duurzaamheid

F&C ziet de instelling van een commissie voor verantwoord ondernemerschap, ethiek of duurzaamheid als zeer wenselijk. Bij grote ondernemingen die zich met belangrijke maatschappelijke en/of milieurisico's geconfronteerd zien, is een dergelijke commissie zelfs van essentieel belang. De rol van de commissie bestaat uit het bieden van extern perspectief op nieuwe zakelijke en maatschappelijke aandachtspunten. Verder zorgt die commissie ervoor dat de onderneming een goed intern beheersingssysteem heeft waarmee de risico's in kaart worden gebracht en beheerst.

Stemmen over bestuurscommissies

- F&C onthoudt over het algemeen haar steun aan niet-onafhankelijke en gelieerde bestuurders als lid van de drie belangrijkste commissies. Datzelfde geldt voor een bestuurder die al langer dan 12 jaar tot het bestuur behoort en in die commissies zitting heeft; deze kan niet meer als volledig onafhankelijk worden beschouwd. Kan de onderneming echter overtuigend uitleggen waarom zijn aanwezigheid noodzakelijk is, dan kan F&C toch voor stemmen.
- In het algemeen onthoudt F&C zich van stemming over de herbenoeming van accountants als er zorg bestaat over de verhouding tussen controlehonoraria en niet-controlevergoedingen en daarmee over de onafhankelijkheid van de accountants.
- F&C zal geen steun geven aan leden van de auditcommissie die opgaan voor herverkiezing wanneer F&C reden heeft om aan te nemen dat het interne beheersingssysteem van de onderneming inadequaat is of andere zorgen heeft met betrekking tot de financiële verslaglegging van de onderneming. Dit kan ook zorgen over de onafhankelijkheid van de accountant betreffen.
- F&C kan zijn stem uitbrengen tegen leden van de Raad van Bestuur die zitting hebben in commissies die toezicht houden op het anti-corruptiebeleid van de onderneming wanneer functionarissen van de onderneming schending van de anti-corruptiewetgeving ten laste is gelegd of wanneer er sterke aanwijzingen bestaan dat het interne beheersingssysteem met betrekking tot het tegengaan van corruptie niet naar behoren functioneert.



4. Verslaglegging

Het verslag en de jaarrekening (samen het jaarverslag) vormen een belangrijke schakel in de verantwoordingsketen. In dat jaarverslag wordt een volledig overzicht gegeven van de prestaties van de onderneming en de gehanteerde normen tijdens de verslagperiode en wordt de strategie geschetst voor de toekomstige ontwikkeling van de activiteiten.

Het jaarverslag en andere documentatie voor het stemmen op afstand worden voorafgaand aan de algemene vergadering van aandeelhouders tijdig aan de aandeelhouders beschikbaar gesteld. F&C gaat uit van minimaal 20 werkdagen. De documentatie is beschikbaar in het Engels en is makkelijk toegankelijk, bij voorkeur via de website van de onderneming.

De informatieverschaffing door de onderneming is zinnig en transparant, zodat beleggers zich een duidelijk beeld kunnen vormen van alle belangrijke en relevante zaken. In het jaarverslag wordt een volledig overzicht gegeven van de prestaties en de gehanteerde normen tijdens de verslagperiode. De onderneming zet verder de strategie voor de toekomstige ontwikkeling van de activiteiten uiteen en geeft een overzicht van eventuele belangrijke factoren die van invloed kunnen zijn op de toekomstige prestaties, waaronder ook belangrijke aandachtspunten op het gebied van milieu, maatschappij of ethiek. In Nederland stellen ondernemingen dat jaarverslag op in overeenstemming met de gewijzigde EU-richtlijn op de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening en de daarmee samenhangende nationale wet- en regelgeving.

Volgens de wensen van F&C is een jaarverslag:

- **Uitputtend** en bestrijkt het de strategische richting van de activiteiten alsmede alle wezenlijke aandachtspunten, inclusief eventuele belangrijke veranderingen in de wet- en regelgeving en belangrijke zaken op het gebied van maatschappij, milieu en governance.
- **Evenwichtig** en doet het recht aan zowel gunstige als ongunstige aspecten.
- **Transparant**, met een duidelijk en helder herschreven tekst en een toelichting op de jaarrekening die volledig inzicht biedt in de omstandigheden die aan de gepubliceerde cijfers ten grondslag liggen.
- **Gebaseerd op KPI's** die de zakelijke prestaties aansturen, in de tijd vergelijkbaar zijn en waarvan de berekening gedetailleerd wordt toegelicht.
- **Consistent en gebundeld** met andere verslagen van de onderneming, waaronder het bezoldigingsbeleid en het MVO- of duurzaamheidsverslag.

Bestuurders

De aandeelhouder kan zich over bestuurders een oordeel vormen aan de hand van toereikende biografische informatie. In zo'n CV staan onder andere opleiding en ervaring, leeftijd, zittingstermijn, eerste benoemingsdatum, mate van onafhankelijkheid, lidmaatschap van bestuurscommissies en andere persoonlijke en professionele verplichtingen die de kwaliteit van de bijdrage en de onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden (zoals andere bestuursfuncties, familiebanden en sociale banden) en connecties met verwante ondernemingen of organisaties.

Bestuurscommissies

Verslag nominatiecommissie

De commissie brengt jaarlijks verslag uit van de activiteiten. Vooral het proces voor het vinden en benoemen van uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders en senior management komt daarin uitgebreid voor het voetlicht, inclusief de planning van de opvolging op de lange termijn. Ook wordt aangegeven hoe de commissie erop toeziet dat de leden de juiste verscheidenheid van visie, ervaring en culturele achtergrond inbrengen. Waar nodig zet het verslag uitgebreid de visie van het bestuur over de onafhankelijkheid van de leden uiteen, met name voor die gevallen waar vraagtekens bij kunnen worden gezet. Verder bevat het verslag een samenvatting van het bestuursevaluatieproces.

Verslag auditcommissie

De auditcommissie brengt verslag uit over het gevoerde beleid in het algemeen en over specifieke aandachtspunten van oordeelsvorming bij de toepassing van de boekhoudkundige grondslagen in het bijzonder. Toegelicht wordt tevens hoe de commissie de onafhankelijkheid van de accountants zeker stelt, toezicht houdt op niet-controlewerkzaamheden en de belangen van minderheidsaandeelhouders meeweegt bij transacties met verbonden partijen van een wezenlijke omvang. F&C wil graag dat het controlerapport aan de aandeelhouders ter stemming wordt voorgelegd.

Voorbehoud in de accountantsverklaring

Iedere bedenking, oordeelsonthouding of afkeuring van de accountant wordt uitputtend toegelicht.

Interne beheersingssystemen en risicomanagement

Een onderneming heeft volgens de richtlijnen van F&C krachtige systemen voor de evaluatie van de interne beheersing, onder andere een sterke interne verslaglegging en een speciale telefoonlijn of klokkenluidersregelingen voor werknemers. De audit- of risicobeheercommissie is verantwoordelijk voor het ontvangen van de resultaten van deze systemen wanneer dat nodig is. Wanneer risicobeheer tot de taken van de auditcommissie behoort, dient het verslag van de auditcommissie tevens in te gaan op het toezicht van de Raad van Bestuur op alle ondernemingsbrede risico's. Bestuurders dienen in het jaarverslag te verklaren dat ze een evaluatie hebben gemaakt van het interne beheersingssysteem, met inbegrip van een goede beoordeling van alle risicofactoren en het beheer daarvan. De onderneming dient een toelichting te geven op de resultaten van de evaluatie van het interne beheersingssysteem, hetzij in het verslag van de auditcommissie, hetzij in een apart verslag. Dit verslag dient alle vastgestelde of potentiële risico's met betrekking tot de interne beheersing te omvatten, alsmede uitleg over de wijze waarop de Raad van Bestuur voornemens is op deze risico's te reageren.

In overeenstemming met de aanbevelingen van de Monitoring Committee verwacht F&C van ondernemingen een versterking van de verslaglegging over de interne risicobeheersing en -controle. In een interne risicorapportage wordt in de mate die nodig is een samenvatting gegeven van de belangrijkste trends en factoren die van invloed kunnen zijn op de toekomstige ontwikkeling van de onderneming, inclusief wet- en regelgeving en eventuele belangrijke maatschappelijke en milieufactoren. Het verslag bevat daarnaast een uitputtende beschrijving van de aanwezige systemen voor de interne risicobeheersing en -controle.

Verslag remuneratiecommissie

Op alle Nederlandse ondernemingen rust de verplichting om jaarlijks een remuneratierapport te publiceren. In een goede verslaglegging van de bezoldiging worden de totaalfilosofie, het beleid en de formules vastgelegd aan de hand waarvan de onderneming de jaarlijkse, kortetermijn- en langetermijnbeloning vaststelt. Het remuneratierapport maakt een onderscheid naar vaste en variabele beloningscomponenten en legt een duidelijk verband tussen het totale bezoldigingspakket en de aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Specifieke prestatiedoelstellingen en de totale potentiële uitkering worden duidelijk aangegeven. Kan de onderneming om commerciële redenen de prestatiedoelstellingen op de korte termijn niet bekendmaken, dan is melding achteraf gewenst.

Ondernemingen in Nederland zijn wettelijk verplicht het bezoldigingsbeleid ter stemming aan de aandeelhouders voor te leggen, maar in de praktijk hoeven alleen wezenlijke beleidswijzigingen door de aandeelhouders te worden goedgekeurd. Het komt dan ook voor dat een onderneming het bezoldigingsbeleid éénmaal ter goedkeuring voorlegt en dan vervolgens weer een paar jaar niet, ongeacht eventuele veranderingen bij de onderneming of in de markt.

Voor zover eerder goedgekeurd beleid door veranderingen in externe omstandigheden achterhaald raakt, vraagt F&C dat een onderneming verder gaat dan de huidige eisen van de code Tabaksblat en het remuneratierapport jaarlijks voor een adviesstem aan de aandeelhouders voorlegt. F&C beveelt tevens aan dat een onderneming voorafgaand aan de algemene vergadering van aandeelhouders actief met de belangrijkste aandeelhouders overlegt over eventuele aandachtspunten. De ervaring leert dat dit een waardevol mechanisme is waardoor het begrip en de dialoog tussen bestuur en de internationale aandeelhouders verbetert.

Verslag commissie verantwoord ondernemerschap/duurzaamheid

F&C stimuleert ondernemingen om belangrijke risico's en kansen op het gebied van milieu, maatschappij of governance in het jaarverslag te signaleren en de systemen te beschrijven aan de hand waarvan deze worden beheerst. Indien van toepassing kan deze korte beschrijving nader worden aangevuld met een apart MVO- of duurzaamheidsverslag (zie bijlage 1).

Interne beheersingssystemen

De bestuurders verklaren in het jaarverslag dat zij het interne beheersingssysteem (opnieuw) hebben beoordeeld, alsmede alle risicofactoren en de beheersing daarvan.

Corporate governance code

De onderneming geeft een volledige en duidelijke verklaring af over de toepassing van de principes en de best practice bepalingen van de Nederlandse corporate governance code. In het jaarverslag wordt duidelijk aangegeven hoe de bepalingen worden ingevoerd. De onderneming licht conform de code eventuele afwijkingen toe en legt deze ter stemming voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Ondernemingen met een beursnotering in de VS lichten daarnaast toe op welke manier zij de wet Sarbanes-Oxley naleven. Heeft het bedrijf een secundaire notering in Londen of handelt het daar certificaten van aandelen, dan wordt zoveel mogelijk de Britse Combined Code nageleefd. Ook dan wordt eventuele niet-naleving toegelicht.



Moties van aandeelhouders en toegang tot volmachtverklaring

F&C is voorstander van een constructieve dialoog met aandeelhouders en andere externe stakeholders, die irrelevante voorstellen ter vergadering overbodig maakt. Mocht direct contact echter geen vruchten afwerpen, dan is F&C voor het recht van aandeelhouders om een motie ter overweging van alle beleggers voor te leggen. De onderneming reageert bij dergelijke gevallen respectvol, communiceert alert en volledig met de aandeelhouders en legt het proces geen strobreed in de weg. Het bestuur reageert volledig en gemotiveerd op alle aandeelhoudersmoties. F&C overweegt alle aandeelhoudersmoties en stemt in overeenstemming met haar inschatting van de langetermijnvoordelen voor de aandeelhouders. F&C steunt resoluties van aandeelhouders met betrekking tot het recht om bestuurders te benoemen of uit hun functie te ontheffen en met betrekking tot een adviserende uitspraak van de aandeelhouders over de betalingen aan bestuurders.

F&C vindt, in overeenstemming met een voorstel van het International Corporate Governance Network (ICGN),¹⁰ dat in het totaal 100 dagen afdoende is (inclusief de bestaande verplichting een voorstel 60 dagen voor de vergadering in te dienen).

Stemmen over jaarverslag en -rekening

- F&C vindt dat het verslag en de jaarrekening van een onderneming ter goedkeuring aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd. F&C gaat in het algemeen akkoord met verslag en jaarrekening, tenzij er gereede twijfel bestaat over de volledigheid en juistheid daarvan.
- Volgens de verwachtingen van F&C meldt de onderneming belangrijke duurzaamheidskwesties in het jaarverslag. Worden deze niet gemeld en komt er in gesprek met de onderneming geen verdere informatie boven tafel, dan kan F&C haar steun onthouden aan het verslag en jaarrekening of geen décharge verlenen aan het handelen van het management of de Raad van Commissarissen.
- F&C kan tegen het jaarverslag en -rekeningen van de onderneming of tegen de accountants van de onderneming stemmen wanneer de vergoedingen van de accountants niet worden vermeld of wanneer deze vermelding feitelijke onjuistheden bevat.
- F&C geeft geen steun aan een bestuurder, indien er onvoldoende informatie beschikbaar is om diens geloofsbrieven en onafhankelijkheid te kunnen beoordelen.
- F&C onthoudt in voorkomende gevallen haar steun aan de herverkiezing van leden van de auditcommissie, bijvoorbeeld bij een sterk vermoeden van falende interne beheersing of bij andere zorgpunten over de financiële verslaggeving of de integriteit van de accountants.

¹⁰ www.icgn.org

5. Bezoldiging

Het niveau van de bezoldiging en eventuele andere (financiële) prikkels is afdoende om de juiste mensen te werven, te motiveren en te behouden. In die bezoldiging worden de verrichte werkzaamheden en de bijdrage van de executive aan de onderneming gehonoreerd. Geen bestuurder is ooit betrokken bij de bepaling van zijn eigen bezoldiging. Gegeven de wereldwijde opwaartse trend in de totale beloning van bestuurders, verwacht F&C een grotere mate van openbaarmaking en rechtvaardiging van de benchmarks en de prestatiedoelstellingen en dat een significant deel van de totale beloning variabel is en afhankelijk wordt gemaakt van de prestaties. F&C geeft behalve de hieronder uiteengezette beginselen geen richtlijnen voor de beloningsniveaus.

F&C beveelt Nederlandse ondernemingen aan om zich te houden aan de beloningsrichtlijnen van Eumedion, de belangenorganisatie van institutionele beleggers op het terrein van corporate governance, waarvan F&C lid is.¹¹

Verhouding met strategie en risico

F&C verwacht van ondernemingen dat ze kunnen aantonen dat hun beloningsbeleid in overeenstemming is met de algemene bedrijfsstrategie en -planning. De prestatieparameters moeten gerelateerd zijn aan de strategie en de risicotolerantie van de onderneming. De doelstellingen moeten zodanig worden bepaald dat de financiële prikkels voor bestuurders in overeenstemming zijn met de langetermijnbelangen van de aandeelhouders en niet zodanig dat bestuurders worden gestimuleerd om kortetermijnrisico's te nemen die de prestaties op de lange termijn in gevaar brengen.

Informatieverschaffing

F&C verlangt nadere informatie over het beloningspakket van het bestuur en het management (zie 'Verslag remuneratiecommissie'). Het remuneratierapport licht voor en verdiept het begrip; het is meer dan een compliance-document. In dat jaarlijkse remuneratierapport wordt vermeld welke totale bezoldiging (contanten, opties, aandelen en aanvullende voorwaarden) executives kunnen ontvangen, bij diverse prestatiescenario's. Pensioenregelingen voor executives en werknemers worden gedetailleerd beschreven, met name ook de verwachte financiering en uitbetalingsregeling. Conform de richtlijnen van Eumedion vormen langetermijnelementen een groter onderdeel van de totale compensatie. Zijn er op de korte termijn minder prikkels, dan moet dat niet leiden tot een toename van de totale bezoldiging. Ook wordt aangegeven onder welke omstandigheden en wanneer de remuneratiecommissie gebruik kan maken van haar bevoegdheid om (een deel van) het niet-basissalaris van executives in te houden of terug te vorderen. De rapportage is in duidelijke taal opgesteld en bevat tevens een toelichting op de fiscale gevolgen voor de onderneming.

De onderneming stelt de aandeelhouders in staat de bezoldigingstrategie te doorgronden en zich ervan te vergewissen dat de strategie is afgestemd op hun langetermijnbelangen. F&C gaat verder dan de code Tabaksblat en verwacht dat de bezoldiging van alle (niet-)uitvoerende bestuurders individueel wordt vermeld. Voor personen net onder het niveau van het bestuur die een belangrijke bijdrage aan het bestuur leveren, wil F&C graag een gecombineerd bedrag zien.

Contracten van uitvoerende bestuurders

Contracten van uitvoerende bestuurders hebben een termijn van niet meer dan één jaar, behalve onder ongewone omstandigheden, bijvoorbeeld als een eerste periode van twee jaar nodig is om de juiste persoon aan te werven. In dat geval wordt de opzegtermijn elke maand korter totdat de overeengekomen periode (van niet meer dan 12 maanden) is bereikt. F&C is verder van mening dat, voordat een arbeidsovereenkomst wordt getekend, de onderneming zich moet beraden op de eventuele vertrekpremie bij ontoereikende prestaties en de prestatievoorwaarden helder moet krijgen waaronder een dergelijke afvloeiingsregeling in werking treedt. De onderneming probeert de compensatie omlaag te krijgen als een bestuurder elders aan de slag gaat en past de duur en de omvang van de eventuele betalingen dienovereenkomstig aan. F&C vindt één jaar basissalaris plus pensioenopbouw voldoende uitkering bij ontslag en verwacht een duidelijke verklaring voor eventuele regelingen die dat bedrag overschrijden.

Aandelenregelingen

F&C gelooft in strenge richtlijnen voor de uitgifte of potentiële uitgifte van aandelen ten bate van een bonusregeling, zowel wat betreft het aantal uit te geven aandelen als de frequentie waarmee een dergelijke uitgifte op jaarbasis voorkomt. Vuistregel is dat niet meer dan 10% van het eigen vermogen van de onderneming voor alle aandelenregelingen wordt gebruikt in een periode van 10 jaar en dat daarvan maximaal 5% beschikbaar is voor keuzeregelingen. Ingekochte eigen aandelen vallen eveneens onder deze limiet. Meerekenen van alle gebruikte aandelen binnen deze limiet is 'good practice', of ze nu in de markt zijn gekocht of nieuw zijn uitgegeven. F&C is bereid van die limiet af te wijken als de commerciële argumenten duidelijk zwaarder wegen dan het verwateringseffect. Verschaft de onderneming te weinig openheid over de details van een dergelijke regeling, dan kan F&C zich van stemming onthouden dan wel tegenstemmen.



Loon naar prestatie

Het uitgangspunt dat executives worden gemotiveerd en beloond met een bonusregeling in de vorm van aandelen is iets waarin F&C zich kan vinden.

De prestatiedoelstellingen zijn duidelijk omschreven en vormen een stevige uitdaging. Volgens F&C kan de remuneratiecommissie als geen ander de prestatie maatstaven formuleren die de bedrijfsstrategie voor de lange termijn bepalen. Niettemin weerspiegelt het totale beloningspakket wel een verzameling van prestatiedoelen en wordt er niet te veel opgehangen aan één maatstaf. In gevallen waarin een relatieve prestatie-indicator wordt gehanteerd, zoals de totale aandeelhouderswinst, kan het gebruik van een absolute prestatieparameter dienen om ervoor te zorgen dat de beloningen worden verlaagd indien de algemene prestaties van de onderneming onder druk komen te staan. Het percentage van de bonus dat onvoorwaardelijk wordt, moet vooral een beloning zijn voor voortgaande prestaties. Als vuistregel beslaat de eerste uitkering van de bonus dan ook niet meer dan 30% van de totale gedane toezegging. In het algemeen is F&C van mening dat een topsalaris een goede balans hoort te zijn tussen financiële, operationele en relatieve prestatiedoelstellingen. Als kortetermijndoelstellingen aan het begin van de prestatieperiode om reden van commerciële vertrouwelijkheid niet volledig bekendgemaakt kunnen worden, verwacht F&C een dergelijke melding achteraf.

F&C is tegen een vaste bovengrens aan de beloning en is een warm voorstander van een uitzonderlijke beloning voor uitzonderlijke prestaties gedurende een aanzienlijke periode. Van een tussentijdse bijstelling van prestatienormen of toetsingsmomenten ('retesting') wil F&C niets weten. Bezoldigingsregelingen waarin de remuneratiecommissie de eerder goedgekeurde prestatiedoelstellingen hebben verlaagd, kunnen dan ook niet rekenen op een voorstem.

F&C beoordeelt eenmalige aandelentoekenningen van geval tot geval en op basis van de onderbouwing van de onderneming. Bij frequente inzet van buitengewone toekenningen dringt zich echter de vraag op of de bezoldigingsstrategie wel toereikend is en de opvolging effectief is geregeld. F&C kijkt vooral heel zorgvuldig naar bonusregelingen die een executive moeten 'binnen houden' en die niet meer gekoppeld zijn aan stevige prestatiedoelstellingen. Uitzonderlijke omstandigheden daargelaten gaat F&C niet akkoord met een toekenning van vrije aandelen aan executives, die geen Chief Executive Officer zijn geworden.

F&C is voor het meenemen van maatschappelijke, milieu- en andere niet-traditionele financiële doelstellingen bij de bepaling van de prestatiebonus, met name als die factoren een grote invloed hebben op de resultaatontwikkeling van de onderneming. F&C wil in dat geval graag een bespreking zien van het gevolgde proces voor de signalering van die factoren en een toelichting op de relevantie ervan.

Indien de onderneming ervoor kiest om dergelijke factoren niet mee te wegen in een sector waarin deze in belangrijke mate bijdragen aan het succes van de onderneming, wil F&C daarvoor ook graag de argumenten weten.

Wachtperiodes, verwerving van rechten en terugvorderingsbeleid

De betaling van bonussen en stimuleringsregelingen voor de lange termijn moeten zodanig gestructureerd zijn dat ze de groei van de aandeelhouderswaarde op de lange termijn ten goede komen en afhankelijk zijn van prestatiebevorderende voorwaarden. F&C moedigt ondernemingen aan om een deel van de kortetermijnbonus te voldoen in aandelen die worden uitgekeerd na een wachtperiode. Stimuleringsplannen voor de lange termijn moeten gebaseerd zijn op aandelen met een wachtperiode van drie tot vijf jaar.

De remuneratiecommissie moet de bevoegdheid houden om op prestaties gebaseerde beloningen van bestuurders geheel of gedeeltelijk in te houden of terug te vorderen in gevallen waarin de commissie dat passend acht. Dit zou bijvoorbeeld kunnen plaatsvinden na een substantiële aanpassing van de jaarrekening, waarbij eerder toegekende beloningen blijken te zijn gebaseerd op inaccuraat cijfers of wanneer de langetermijnresultaten van een specifieke strategie tot een significante vernietiging van aandeelhouderswaarde leiden.

Vooral wanneer de auditcommissie een voorstelling van zaken over de integriteit van de controles heeft gegeven die inaccuraat is gebleken of wanneer bestuurders hebben verzuimd om de nodige voorzichtigheid te betrachten bij de uitvoering van hun taken, dient de onderneming in overweging te nemen om de op prestaties gebaseerde beloningen terug te vorderen.

Een terugvorderingsbeleid kan worden aangevuld met verlengde wachperiodes in het kader van aandelen- en bonusplannen. De potentiële aansprakelijkheid in een terugvorderingsclausule kan in de loop van de tijd worden verminderd als er aantoonbaar sprake is van aanhoudende prestaties. De toepassing van een terugvorderingsbeleid mag niet worden misbruikt; de terugvorderingsbepalingen van overheidsbedrijven die zijn geprivatiseerd, mogen bijvoorbeeld niet door private equity-firma's worden gemanipuleerd met als enige doel om vermogen van voormalige bestuurders terug naar het particuliere bedrijf te sluisen.

Werknemer én aandeelhouder

Aandelenbezit onder de werknemers kan positief bijdragen aan de aandeelhouderswaarde, omdat de belangen van de werknemers en de aandeelhouders daarmee nog meer op één lijn komen. Een dergelijk instrument wordt echter niet als beschermingsconstructie ingezet en alleen binnen de geldende verwateringslimiet binnen het bedrijf. F&C staat in het algemeen positief ten opzichte van aandelenoptieregelingen met een breed draagvlak, maar de korting voor de werknemer mag per de vastgestelde datum niet hoger zijn dan 20%, de onderneming verstrekt geen lening voor de aankoop van opties en de opties krijgen zonder de goedkeuring van de aandeelhouders niet ineens een andere prijs mee ('repricing'). Niet-uitvoerende bestuurders zijn niet gerechtigd tot opties en vallen derhalve niet onder een dergelijke regeling.

Stemmen over bezoldiging

- F&C beoordeelt iedere stemming over bezoldiging op haar merites en stemt tegen beleid of een individuele regeling als dit in het belang van de onderneming en de aandeelhouders is.
- F&C stemt tegen regelingen die een extreme verwatering kunnen opleveren, tenzij er omstandigheden zijn die een dergelijke regeling rechtvaardigen.
- Als de regeling voorziet in aanzienlijke toekenningen van aandelen en de nodige informatieverschaffing uitblijft, stemt F&C doorgaans tegen.
- Als F&C de totale toekenning extreem vindt en als deze niet in overeenstemming met de prestaties is, wordt eveneens tegengestemd.
- F&C stemt tegen alle aandelenregelingen voor werknemers die voorzien in extreme kortingen, leningen voor de uitoefening van opties of die ruimte laten voor repricing of retesting.
- In het zeldzame geval dat niet over een met bezoldiging samenhangend zorgpunt kan worden gestemd, kan F&C haar steun onthouden aan een of meer leden van de remuneratiecommissie of aan het verslag en de jaarrekening.
- F&C kan zich verzetten tegen de herverkiezing van de voorzitter of leden van de remuneratiecommissie wanneer de onderneming geen verregaand terugvorderingsbeleid heeft, ondanks recente substantiële aanpassingen van de jaarrekening.



6. Aandeelhoudersrechten

Contacten met aandeelhouders

Ondernemingen zijn in principe bereid de dialoog met institutionele aandeelhouders aan te gaan op basis van een inschatting van gemeenschappelijke doelstellingen. Zij delen pro-actief belangrijk nieuws (met inachtneming van de juiste voorwetenschapsprocedures) en reageren behulpzaam op vragen van beleggers. Bij beleggingsbijeentkomsten zijn ondernemingen bereid relevante problemen op het gebied van corporate governance, milieu en maatschappij op te pakken.

Uitgifte van aandelen

F&C respecteert het recht van een onderneming om kapitaal aan te trekken door de uitgifte van aandelen. Aandenuitgifte wordt echter strikt beperkt tot wat er nodig is om de bedrijfsactiviteiten te blijven ontplooiën en de ondernemingsstrategie verder te ontwikkelen. F&C stemt niet in met een verzoek tot een verhoging van het maatschappelijk kapitaal van meer dan eenderde van het bestaande kapitaal, tenzij daar specifieke en dwingende redenen voor bestaan (bijv. de afronding van een overname of de uitvoering van een aandelensplitsing).

Voorkeursrechten

Volgens F&C zijn voorkeursrechten voor bestaande aandeelhouders essentieel. Aandelen kunnen zonder voorkeursrechten worden uitgegeven in ruil voor liquide middelen of voor bezoldigingsdoeleinden, met de goedkeuring van de aandeelhouders en onder strenge limieten. Gewoonten variëren over de hele wereld, maar volgens F&C is een passende limiet 5% in één jaar maar niet meer dan 7,5% in drie jaar voor algemene doeleinden en niet meer dan 10% in 10 jaar voor bezoldiging. F&C stemt normaliter tegen verzoeken tot uitgifte van aandelen zonder voorkeursrechten boven deze limiet, tenzij de onderneming een en ander goed kan onderbouwen.

Inkoop van eigen aandelen

F&C verwacht dat ondernemingen overgaan tot de inkoop van eigen aandelen als dat gunstig is voor de onderneming en de aandeelhouders. De bevoegdheid om eigen aandelen te kopen moet worden goedgekeurd door de aandeelhouders, is beperkt tot één jaar en heeft een maximum van 15% van het uitstaande eigen vermogen. Inkoop van eigen aandelen moet gelijkelijk ten goede komen aan alle aandeelhouders, waarbij rekening wordt gehouden met optiecorrectie.

Transacties met verbonden partijen

Veel ondernemingen doen transacties met verbonden partijen van een wezenlijk omvang. Deze transacties vertegenwoordigen een aanzienlijk risico voor minderheidsaandeelhouders. Dat risico is minder bij ondernemingen met een volledig onafhankelijke auditcommissie, die erop toe ziet dat dergelijke transacties tegen marktconforme voorwaarden plaatsvinden. F&C dringt dan ook sterk aan op de oprichting van dergelijke commissies (zie 'Bestuurscommissies') en op goedkeuring vooraf van de aandeelhouders voor transacties met verbonden partijen. In het licht van de aanhoudende zorg over dit probleem adviseert F&C alle belangen te melden die de controlerend aandeelhouder heeft in eventuele andere ondernemingen of in beleggingsfondsen met een wezenlijk belang in de onderneming.

Stemrecht

F&C pleit voor een aandelenstructuur met dezelfde stemrechten voor alle aandelen. F&C is tegen de uitgifte van aandelen met een beperkt of een verhoogd stemrecht, zoals gangbaar is in Nederland. F&C geeft veelal geen steun aan een kapitaalberoep door ondernemingen met een kapitaalstructuur, waaraan onevenredige stemverhoudingen ten grondslag liggen. In het geval van een onderneming waarover zeggenschap wordt uitgeoefend, beoordeelt F&C elk verzoek tot de uitgifte van aandelen met een voorkeurspositie bij de uitoefening van stemrecht op de noodzakelijkheid ervan, alsmede op de bescherming van de minderheidsaandeelhouders.

Fusies en overnames, afsplitsingen en overige herstructureringen

Openbare biedingen en herstructurering zijn in het bedrijfsleven belangrijk om het klimaat efficiënt en concurrerend te houden. Soms is een bod echter niet gunstig voor de aandeelhouderswaarde. In situaties waarin de partijen het niet eens zijn, streeft F&C naar overleg met zowel het management als de biedende partij. F&C verwacht van het bestuur dat er een grondige due diligence wordt uitgevoerd voorafgaand aan een fusie of overname en dat er in alle transacties wordt gestreefd naar de maximale waarde voor de aandeelhouders. F&C steunt doorgaans het zittende management, mits de financiële voorwaarden, synergetische effecten en de kwaliteit van het management solide zijn.

Bij de beoordeling van fusie- en overnameactiviteit houdt F&C ook rekening met de risico's voor milieu en maatschappij. Dat geldt met name voor sectoren die een grote invloed op hun omgeving hebben. Van het bestuur wordt verwacht dat het de potentiële maatschappelijke, milieutechnische of ethische risico's of verplichtingen van een eventuele bedrijfscombinatie evalueert.

Overnames

F&C is teleurgesteld dat Nederland besloten heeft een aantal bepalingen van de 13e EU-richtlijn inzake openbare biedingen niet over te nemen. Wel is F&C blij met het verdwijnen van de ergste beschermingsconstructies die in Nederland altijd gangbaar zijn geweest. Resterende instrumenten als het structuurregime en het gebruik van preferente aandelen als bescherming kunnen echter nog wel flink verdragend werken en functioneren daardoor toch nog als feitelijke 'gifpil'. In de meeste gevallen zijn beschermingsconstructies in de ogen van F&C onterecht en niet efficiënt, tenzij ze beperkt en voor zeer korte tijd worden ingezet. Een onderneming die een beschermingsconstructie wil gebruiken, legt dat wat F&C betreft eerst ter goedkeuring voor aan de aandeelhouders.

Pensioenen en vergelijkbare bedrijfsverplichtingen

Ondernemingen zijn zich bewust van aanzienlijke verplichtingen, zoals ongedekte of ondergedekte pensioenverplichtingen of medische verzekeringsverplichtingen. De omvang van de verplichting wordt gemeld alsmede de getroffen maatregelen om het tekort op te vangen, plus een redelijke termijn om de maatregel ook uit te voeren. De belangrijkste aannames bij de berekeningen maken onderdeel uit van de informatie. Andere aansprakelijkheden kunnen betrekking hebben op specifieke operationele, sociale of milieurisico's die de onderneming loopt. De onderneming moet op enigerlei wijze aangeven hoe deze risico's kunnen resulteren in voorwaardelijke verplichtingen.

Moties van aandeelhouders

F&C bekijkt alle moties van aandeelhouders op de agenda en stemt in overeenstemming met haar inschatting van de langetermijnvoordelen voor de aandeelhouders. De onderneming hoort altijd gedetailleerd in te gaan op de positie van het management ten aanzien van de motie en staat open voor redelijke informatieverzoeken van de aandeelhouders (zie 'Contacten met aandeelhouders'). In situaties waarin ernstige twijfels bestaan over de governance van de onderneming (inclusief zorgpunten op het gebied van maatschappij, milieu en ethiek) en waarin het niet gelukt is een werkbare dialoog op gang te krijgen, kan F&C zelf een motie indienen en proberen andere aandeelhouders mee te krijgen in de oproep tot betere werkwijzen.

Stemmen over aandeelhoudersrechten

- F&C stemt tegen elk constructie die als 'gifpil' kan dienen, tenzij er strikte verplichte limieten worden geformuleerd.
- F&C stemt tegen de uitgifte van aandelen met ongelijk stemrecht, tenzij dit in het langetermijnbelang is van alle aandeelhouders.
- Indien een onderneming verzoekt om goedkeuring van de uitgifte van aandelen buiten nauw omschreven limieten en daarvoor geen bevredigende onderbouwing geeft, stemt F&C tegen.
- F&C zal niet instemmen met verzoeken om aandelenemissies van meer dan 5% in één jaar, wanneer het eerste recht op koop niet wordt beschermd.
- F&C stemt bij aandeelhoudersmoties in overeenstemming met haar inschatting van de langetermijnvoordelen voor de aandeelhouders.
- F&C geeft haar steun aan moties die oproepen tot de afschaffing van ongelijk stemrecht en kan een dergelijke motie mede-initiëren als een directe dialoog met de onderneming geen vruchten afwerpt.

7. Uitoefening van stemrecht



Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders

De onderneming organiseert jaarlijks een Algemene Vergadering van Aandeelhouders die door alle bestuurders wordt bijgewoond. F&C is er erg voor dat de algemene vergadering via het internet wordt uitgezonden.

Informatie stemuitslag

F&C verwacht dat ondernemingen de stemuitslag van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bekendmaakt, ter vergadering en op de website. Er wordt een duidelijk overzicht gegeven van het aantal stemmen voor en tegen, alsmede van eventuele onthoudingen.

F&C vindt dat een onderneming het recht heeft om te weten hoe de aandeelhouder heeft gestemd. Bij een stem tegen de directie, onthouding of een voorstem met bedenkingen stelt F&C de onderneming daarvan schriftelijk op de hoogte.

Ten bate van de transparantie zet F&C daarnaast maandelijks een overzicht van de uitgebrachte stemmen op de website. Dat overzicht is toegankelijk voor institutionele en particuliere beleggers. Ondernemingen die in de particuliere of institutionele fondsen van F&C voorkomen, kunnen zelf ook op deze pagina naar de stemuitslag kijken. Ook in de **reo**[®] kwartaalrapportage, het jaarlijkse corporate governance-verslag en het MVO-rapport wordt hiervan een samenvatting gegeven.¹²

Blokking van aandelen

Bij blokkering wordt de handel in aandelen gedurende een vaste periode voorafgaand aan een Algemene Vergadering van Aandeelhouders geblokkeerd. F&C vindt die praktijk niet bevorderlijk voor de participatie van aandeelhouders en is voorstander van de invoering van een registratiedatum. Volgens de in juni 2007 aangenomen EU-richtlijn voor de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders moeten alle lidstaten de blokkering van aandelen in 2009 hebben afgeschaft. F&C onderkent dat er in Nederland op dit gebied goede vorderingen zijn geboekt en dringt erop aan dat ondernemingen en bewaarnemers die nog steeds aan blokkering doen dit- vooruitlopend op de nieuwe wetgeving- afschaffen. In situaties waarin aandelen worden geblokkeerd, volgt F&C het beleid van de cliënt. Dat kan betekenen dat er niet wordt gestemd in verband met een transactie die niet (op tijd) is afgehandeld of vanwege de buitengewone kosten voor de cliënt.

Effectenuitleen

Effectenuitleen is een gangbare praktijk in de markten, waarbij effecten (aandelen) worden verkocht en op een contractueel - vooraf vastgesteld moment - weer worden teruggekocht, op basis van een mandje van onderliggende aandelen. Voor zover de eigendomstitel overgaat van de uitlenende partij naar de lenende partij betreft de transactie in feite geen lening. Dit betekent dat het met het onderliggende aandeel samenhangende stemrecht niet kan worden losgekoppeld en kan worden behouden door de uitlenende partij. Effectenuitleen is een belangrijke factor voor de liquiditeit van de markten en voor het mogelijk maken van afdekkingsstrategieën ('hedging'). Daarnaast verdient de belegger een belangrijk extra rendement op de belegging, omdat met deze transactie tevens een winstmarge gemoeid is. Indien de termijn van de uitleen echter samenvalt met een (buitengewone) vergadering van aandeelhouders, dan kan de onderliggende aandeelhouder het stemrecht niet uitoefenen. In zeldzame gevallen wordt van deze constructie misbruik gemaakt: de lenende partij gaat de transactie aan om de uitkomst van de aandeelhoudersstemming te beïnvloeden en niet om het aandeel langdurig in bezit te krijgen.

F&C is van mening dat het evenwicht tussen effectenuitleen en de uitoefening van stemrecht een zaak is van de cliënt. Voor cliënten die kiezen voor effectenuitleen komt F&C aan die wens tegemoet terwijl er tegelijkertijd een minimumbelegging wordt aangehouden. Op die manier kan er wel worden gestemd en kunnen eventuele zorgpunten via een brief onder de aandacht van de onderneming worden gebracht. Bij zeer belangrijke ter stemming staande kwesties stopt F&C met verdere effectenuitleen. Indien nodig spant F&C zich redelijkerwijs in om alle uitgeleende aandelen gedurende de stemperiode terug te halen. F&C komt tevens tegemoet aan cliënten die helemaal geen aandelen willen uitlenen, indien zij te allen tijde voor alle aandelen een stem willen uitbrengen.¹³

Registratiedatum

F&C beveelt een registratiedatum aan van vijf werkdagen voorafgaand aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Bewaarnemers en de registerhouder kunnen per die datum vaststellen welke aandeelhouders stemrecht hebben. Deze registratiedatum biedt voldoende tijd voor de afwikkeling van alle formaliteiten. Het doel is hetzelfde als bij de blokkering van aandelen, maar dan zonder de eerder geschetste verstoringen.

¹² Te vinden via <http://www.fandc.com/governance>

¹³ Van toepassing op fondsen die direct door F&C worden beheerd. Cliënten die gebruik maken van onze **reo**[®]-service ('responsible engagement overlay'), waarvan het fonds niet door F&C wordt beheerd, dienen het beleid ten aanzien van effectenuitleen af te stemmen met hun vermogensbeheerder.

Stemsysteem

F&C is van mening dat aandeelhouders het recht hebben in alle redelijkheid een persoon aan te wijzen, die namens hen het stemrecht uitoefent – persoonlijk of elektronisch. F&C stimuleert de introductie van een accuraat elektronisch stelsysteem dat een effectieve controle oplevert van uitgebrachte stemmen.

Bij sommige ondernemingen worden de aandelen via een administratiekantoor aangehouden. Het administratiekantoor geeft dan certificaten van aandelen af voor het economisch eigendom van de onderneming. Het administratiekantoor moet in de optiek van F&C vragen om een volmacht van de houders van certificaten van aandelen waarop geen stembepalingen zitten. Wordt een dergelijke volmacht niet afgegeven, dan onthoudt het administratiekantoor zich van stemming. Baseert het administratiekantoor zich op uiteenlopende instructies en discretie, dan verwacht F&C een overzicht van de percentages van de verschillende stemmen. De bevoegdheid om naar eigen inzicht te stemmen, kan alleen aan het administratiekantoor worden gegeven door de houder van de onderliggende effecten en kan niet de standaardoptie zijn die door de onderneming wordt ingesteld.

Gebundelde motie

Een ter vergadering aangeboden motie betreft in de optiek van F&C één onderwerp of meerdere onderwerpen die duidelijk onderling verbonden zijn. Iedere andere benadering doet potentieel af aan de waarde van de stemming en kan tegenstand oproepen tegen een voorstel dat anderszins volstrekt acceptabel is. F&C tekent doorgaans protest aan tegen moties, waarin bepalingen ten onrechte zijn samengebundeld.

Overig

F&C verwacht stemrecht te kunnen uitoefenen inzake moties waarvan de inhoud duidelijk aan de aandeelhouders is gecommuniceerd en die in het belang zijn van de onderneming. Als er in een motie wordt opgeroepen tot een besluit over 'overige zaken', stemt F&C systematisch tegen.

Politieke donaties en schenkingen aan een goed doel

F&C is voor het in stemming brengen van de donaties van een onderneming, indien deze van een aanzienlijke omvang zijn. Een onderneming die zich in passende mate voor een goed doel inzet, is een goede zaak, vooral als een actief donatiebeleid tot betere interactie met de lokale gemeenschap en bredere samenleving leidt. F&C vindt daarentegen donaties aan politieke organisaties of organisaties die nauwe banden hebben met politieke organisaties ongepast. Deze worden volgens de richtlijnen van F&C dan ook strikt vermeden. In landen waar dit echter gemeengoed is en diepe wortels heeft, legt een onderneming op z'n minst het politieke donatiebeleid en het overzicht van de politieke donaties van het voorgaande jaar ter stemming voor aan de aandeelhouders.¹⁴

8. Beleggingsinstellingen

F&C is zich ervan bewust dat de Nederlandse corporate governance code niet van toepassing is op beleggingsinstellingen die het beheer uitbesteden. In die gevallen verwacht F&C van bestuurders dat zij de belangen van de beleggers veiligstelt.



Bijlage 1

Duurzaamheidsverslaggeving

F&C verwacht hoge transparantienormen van de ondernemingen waarin wordt belegd. Onderdeel van die transparantie is een uitgebreide beschrijving in het jaarverslag van de trends en de factoren die de resultaten en toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf beïnvloeden. Dit verhalende onderdeel van de verslaggeving, dat in het Engelse taalgebied bekendstaat als narrative reporting, vormt een belangrijk mechanisme voor de verbetering van de kwaliteit van de dialoog tussen onderneming en aandeelhouders en omvat alle factoren die ten grondslag liggen aan de winstgevendheid op de lange termijn.

Tot die narrative reporting behoren onder andere ook terreinen die van oudsher niet in het jaarverslag aan de orde kwamen, zoals duurzaamheidsonderwerpen van materieel belang. Vooral in sectoren die een grote invloed op hun omgeving hebben, verwachten wij dat ondernemingen met een allesomvattend duurzaamheidsverslag komen waarin meer in detail op de zaken wordt ingegaan en dat is gericht op de lokale gemeenschap, instellingen zonder winstoogmerk en vertegenwoordigers van de overheid. Duurzaamheidsverslaggeving varieert natuurlijk per regio en sector, maar wij geven hier een aantal richtlijnen voor best practice.

Twaalf stappen: best practice in duurzaamheidsverslaggeving

Minimaal

- Signaleren belangrijke duurzaamheidsrisico's en kansen voor het bedrijf
- Bepalen en uitleggen van de verantwoordelijkheid van het bestuur voor duurzaamheidsvraagstukken
- Formuleren beleid voor de belangrijkste duurzaamheidsvraagstukken en toelichten van de invoering en bewaking daarvan
- Vaststellen en publiceren belangrijkste duurzaamheidsdoelstellingen en prestatie-indicatoren (KPI's) voor de internationale activiteiten
- Beschrijven systemen voor de scholing van bestuur en medewerkers over duurzaamheidsvraagstukken
- Rapporteren feitelijke prestaties ten opzichte van beleid
- Signaleren en melden van belangrijke problemen in duurzaamheidsbeheer of gebieden waar de prestaties achterbleven of sprake is van niet-naleving

Best practice

- Toelichten hoe het duurzaamheidsbeleid zich verhoudt tot de belangrijkste bepalende operationele en financiële factoren
- Beschrijven overlegprocedures met de belangrijkste belanghebbenden en verzorgen feedback over de diverse meningen
- Beschrijven procedures voor de verificatie van gegevens (incl. externe verificatie)
- Meewegen algemeen aanvaarde richtlijnen voor de verslaggeving, bijvoorbeeld het Global Reporting Initiative
- Beschrijven op welke manier de duurzaamheidsdoelstellingen in de bedrijfscultuur zijn verankerd, onder meer hoe deze doorwerken in het beloningsbeleid en andere instrumenten op het gebied van prestatie management

F&C gaat voor goud

Het bieden van zeer succesvolle beleggingsoplossingen is slechts een onderdeel van ons dienstenpakket. Als gedreven vermogensbeheerders zijn we vastbesloten om koploper te worden op alle onderdelen in onze branche.

F&C werd in 2009 voor het vierde jaar op rij onderscheiden met de 'Gouden Standaard' in de categorie Vermogensbeheer. Wij beschouwen dit als een bijzondere prestatie, temeer daar slechts enkele andere bedrijven het voorrecht hebben gehad om deze onderscheiding in ontvangst te nemen. De Gouden Standaard heeft tot doel om bedrijven in de schijnwerpers te zetten die zich in de financiële sector niet alleen op het gebied van dienstverlening onderscheiden, maar ook op vijf andere belangrijke aspecten, te weten:

Financiële kracht

Het vermogen om te voldoen aan de verwachtingen van de cliënt en die zelfs te overtreffen.

Expertise en ervaring

De beschikking over uitstekende expertise en geschiktheid als vermogensbeheerder.

Service

Het vermogen om op effectieve wijze een relatie met de cliënt op te bouwen en te onderhouden.

Fair value

Het vermogen om te bepalen of cliënten waar voor hun geld krijgen

Vertrouwen

Het vermogen om een vertrouwensrelatie met cliënten op te bouwen. De "Gouden Standaard" is dan ook één van de moeilijkste en meest prestigieuze onderscheiding die in de financiële sector te ontvangen zijn.



Producten

F&C biedt een breed pakket aan beleggingsoplossingen voor pensioenfondsen, liefdadigheidsinstellingen, financiële instellingen en overige organisaties. We bieden niet alleen de mogelijkheid tot discretionair vermogensbeheer, maar ook is het mogelijk om in onze institutionele beleggingsfondsen te participeren. Wij beleggen in diverse regio's zakelijke waarden, vastrentende waarden en deposito fondsen.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u altijd contact met ons opnemen of bezoek onze website op www.fandc.nl

U kunt voor meer informatie terecht bij de volgende personen:

Governance en duurzaam beleggen

Karina Litvack

Head of Governance and Sustainable Investment

Tel: **+44 (0) 20 7011 4219**

karina.litvack@fandc.com

Corporate governance in Europa

Mirza Baig

Associate Director, Governance and Sustainable Investment

Tel. **+44 (0) 20 7011 5171**

mirza.baig@fandc.com

Corporate governance, internationaal

George Dallas

Director, Corporate Governance

Tel. **+44 (0) 20 7011 4246**

george.dallas@fandc.com

Corporate governance in Nederland

Anna Krutikov

Associate Director, Governance & Sustainable Investment

Tel. **+44 (0) 20 7011 4179**

anna.krutikov@fandc.com

Contact

Kantoren

Frankrijk

Tel: **+33 (0) 1 78 42 40 92**

Duitsland

Tel: **+49 (0) 69 308 55 098**

Hong Kong

Tel: **+(852) 3965 3160**

Ierland

Tel: **+353 (0) 1 436 4000**

Nederland

Tel: **+31 (0) 20 582 3000**

Portugal

Tel: **+351 (0) 21 003 3200**

Spanje

Tel: **+44 (0) 20 7011 5398**

Zweden

Tel: **+46 (0) 850 901276**

Zwitserland

Tel: **+41 (0) 22 747 7714**

Verenigd Koninkrijk

Tel: **+44 (0) 20 7011 4444**

Verenigde Staten

Tel: **+1 (0) 617 426 9050**

Hoofdkantoor Verenigd Koninkrijk

Tel: **+44 (0) 20 7628 8000**

Website: www.fandc.com

Belangrijke informatie. De in dit document weergegeven informatie was bij F&C bekend op 31 december 2009, tenzij anders vermeld. Dit document is uitsluitend bedoeld voor de geadresseerde en dient niet te worden verstrekt aan niet-professionele beleggers en/of andere derden. De informatie die verschaft wordt in dit document is alleen bedoeld ter informatie. REO diensten kwalificeren niet als individueel vermogensbeheer danwel als het geven van beleggingsadvies. Dit document wordt uitgegeven door F&C Netherlands B.V., in Nederland gereguleerd door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) © Copyright F&C Netherlands B.V. 2010. F&C6827D 02/10

