



Een balans vinden in ESG

Beloning van executives en duurzame waardecreatie

Over Diligent Institute

Diligent Institute helpt bestuurders effectiever te zijn door baanbrekende inzichten over corporate governance te bieden, door een breed scala aan bestuurders meer inspraak te geven en door alles wat we leren over modern governance breed te delen.

Diligent Institute werd opgericht in 2018 en vormt de wereldwijde onderzoeksafdeling en corporate governance-denktank van Diligent Corporation, het grootste SaaS-softwarebedrijf op het gebied van Governance, Risk and Compliance (GRC). We produceren eigen onderzoek, alleen en in samenwerking met partners, waaronder instellingen voor hoger onderwijs en opinieleiders op het gebied van corporate governance. Elk jaar publiceren we meer dan een dozijn rapporten, variërend van onze maandelijkse Director Confidence Index, die meet hoe bestuurders over de economie denken, tot diepgaande beoordelingen van kwesties zoals handelswijzen op het gebied van milieu, maatschappij en governance (ESG) en onze door AI gedreven [Corporate Sentiment Tracker](#) die aan de hand van gegevens uit duizenden openbare bronnen destilleert wat bestuurders bezighoudt. Diligent Institute wordt uitsluitend gefinancierd door Diligent Corporation.

Kijk voor meer informatie op diligentinstitute.com.

Diligent **Institute**

Over Diligent

Diligent is de toonaangevende SaaS-provider op het gebied van governance, risico en compliance (GRC) en bedient ruim een miljoen gebruikers in meer dan 25.000 organisaties over de hele wereld. Ons moderne GRC-platform biedt besturen, executives en andere leidinggevendenden een allesomvattende, geïntegreerde kijk op audits, risico's, informatiebeveiliging, ethiek en compliance in de hele organisatie.

Diligent biedt leiders technologie, inzichten en vertrouwen, zodat ze effectievere, rechtvaardigere en succesvollere organisaties kunnen ontwikkelen. We stellen 79% van de Fortune 500, 90% van de FTSE 100 en 83% van de ASX 200 in staat om hun bedrijfsresultaten te verbeteren, gelijke tred te houden met de verwachtingen van belanghebbenden en een blijvende, positieve impact te hebben op de wereld.

Kijk voor meer informatie op diligent.com.



Samenvatting

Milieu, maatschappij en governance (ESG) hebben in de loop der jaren aan kracht en zichtbaarheid gewonnen, en dat niet alleen bij beleggers en belanghebbenden, maar ook bij overheden en regelgevers. Dat heeft geleid tot een hogere druk op bedrijven om ESG-beleid en -maatregelen op te nemen in verschillende onderdelen van hun bedrijf. Deze paper evalueert de stand van zaken rond de toepassing van key performance indicators (KPI's) op het gebied van ESG in het beloningsbeleid van bestuurders in bedrijven in verschillende sectoren in de Europese Unie.

In deze paper analyseren we de implementatie van ESG-KPI's in het beloningsbeleid, bekijken we welke meetwaarden populair zijn en of de bedrijven de voorkeur geven aan het implementeren van ESG-maatregelen als onderdeel van korte- of langetermijnbeloningen.

Methodologie

Om de huidige handelswijzen beter te begrijpen, werkten we samen met het onderzoeksteam van [CGLytics, onderdeel van Diligent](#), om gegevens over de ESG-KPI's in de beloning van bestuurders te analyseren. Daarbij richtten we ons voornamelijk op Europese bedrijven in de CGLytics-database, te weten in Oostenrijk, België, Denemarken, Finland, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Italië, Nederland, Noorwegen, Portugal, Spanje, Zweden, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk (VK). Voor dit rapport zijn gegevens van 1914 bedrijven geanalyseerd.

Belangrijkste conclusies

- Het percentage bedrijven dat ESG-metwaarden opneemt in beloningsplannen voor bestuurders in de EU steeg van 4% in 2008 tot 34% in 2020.
- De energie- en nutssectoren bevatten het hoogste percentage bedrijven dat ESG-metwaarden in de beloning van bestuurders opneemt, respectievelijk 59% en 64%. De zorgsector is, met 22% van de bedrijven die ESG-metwaarden gebruiken, het minst vertegenwoordigd.
- In de EU suggereren onze gegevens dat bedrijven veel meer zijn geneigd zijn om meetwaarden op het gebied van milieu (E) en maatschappij (S) op te nemen dan meetwaarden op het gebied van governance (G).
- ESG-metwaarden komen vaker voor in de jaarlijkse kortetermijnbonuscomponent (STI) van variabele beloning dan in langetermijnbeloningen (LTI).

Inleiding

Het jaar 2020 vormde een mijlpaal voor de toename van ESG-aangelegenheden en de noodzaak voor bedrijven om zich te committeren aan ESG-vraagstukken en deze te integreren in hun kernwaarden. Door de COVID-19 pandemie en toegenomen aandacht voor sociale onrechtvaardigheid nam de druk van verschillende belanghebbenden toe. Daardoor zetten bedrijven hun beloningsbeleid in als hulpmiddel om hun leidinggevenden te stimuleren betere resultaten te boeken op het gebied van duurzaamheid.

Nu de aandacht voor en discussies rond ESG de afgelopen jaren zijn toegenomen, formuleren institutionele beleggers ook meningen en verzoeken over hoe bedrijven hun ESG-strategieën kunnen verbeteren en in overeenstemming kunnen brengen met regionale en internationale normen. We zien steeds meer [bewijzen](#) dat positieve ESG-resultaten kunnen leiden tot langetermijnwaarde voor aandeelhouders. Dat leidt tot de verwachting dat meer bedrijven ESG-maatwaarden opnemen in hun beloningsbeleid¹.

Het kiezen van geschikte ESG-maatwaarden die in de beloning van bestuurders moeten worden meegenomen, vormt een uitdagende taak. Er is immers diepgaand inzicht vereist in de maatwaarden die voor elk bedrijf het belangrijkste zijn. Naast de locatie, sector en omvang spelen tal van andere factoren een rol. Om het bedrijf te helpen waarde op de lange termijn te genereren, moeten dergelijke maatwaarden ESG-onderwerpen weerspiegelen die relevant zijn voor het bedrijf en de grootste impact hebben op het bedrijf. Bovendien moet het bedrijf bedenken hoe meetbaar en betrouwbaar de indicatoren zijn die het kiest, en of korte- of langetermijnplannen de meest geschikte oplossing zijn.²

Ondanks de uitdagingen rondom het uitwerken van beloningsbeleid dat aan ESG-factoren is gekoppeld, hebben veel bedrijven in de EU al prestatie-indicatoren op het gebied van milieu (E), maatschappij (S) en governance (G) opgenomen in beloningsplannen voor bestuurders. Deze trend zal zich naar verwachting in de toekomst voortzetten.

1. 'The link between ESG and performance', ROBECO, 1 september 2019, robeco.com/en/insights/2019/01/the-link-between-esg-and-performance.html.

2. Sullivan, Kristen and Maureen Bujno, 'Incorporating ESG Measures Into Executive Compensation Plans', 24 mei 2021, corpgov.law.harvard.edu/2021/05/24/incorporating-esg-measures-into-executive-compensation-plans/.

ESG-prestatiemaatstaven in de beloning van bestuurders

De toenemende druk om ESG-KPI's in de beloning van bestuurders te implementeren, is afkomstig van verschillende externe bronnen, waaronder aandeelhouders, regelgevers en volmachtadviseurs. In de Europese Unie heeft de implementatie van de [Richtlijn Aandeelhoudersrechten II](#) de transparantie van het beloningsbeleid vergroot en de verplichte 'say-on-pay'-stemmingen afgedwongen. Dankzij een dergelijke ontwikkeling van EU-brede regelgeving kunnen beleggers de verwachtingen voor de afstemming van de beloning van bestuurders en ESG-kwesties intensiveren en deze verwachtingen uitdrukken met een stem.³

We hebben onderzocht hoe Europese bedrijven van 2008 tot 2021 ESG-maatwaarden opnamen in hun belonings-KPI's. Onze bevindingen suggereren dat het aantal bedrijven dat ESG-prestatiestatistieken heeft ingevoerd, aanzienlijk is toegenomen. Over het algemeen zien we dat het percentage bedrijven dat ESG-maatwaarden in beloningsplannen voor bestuurders opneemt, in heel Europa gemiddeld steeg van 4% in 2008 tot 34% in 2020. In 2021 zal naar verwachting 39% van de bedrijven in onze steekproef ESG-KPI's implementeren.

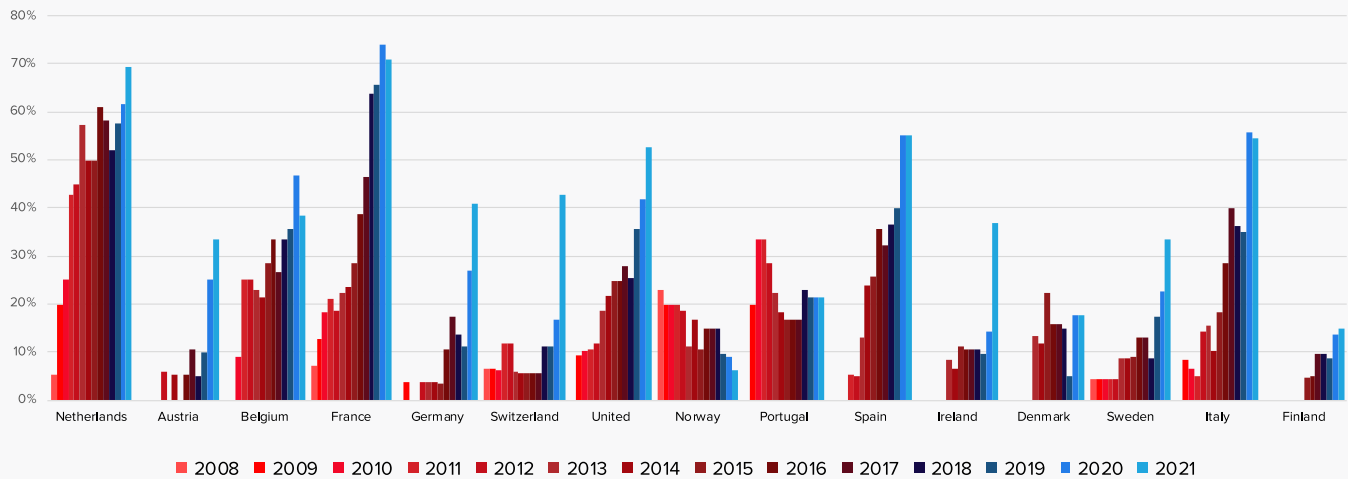
Frankrijk gaat aan kop met het hoogste aantal bedrijven dat ESG-maatwaarden opneemt in de beloning van bestuurders

Er zijn individuele EU-lidstaten die ESG-regelgeving hebben ontwikkeld. Zo bevat [de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen in Frankrijk](#) voorstellen dat het beloningsbeleid voor bestuurders 'een of meer criteria met betrekking tot sociale en ecologische verantwoordelijkheid' moet bevatten.⁴ Het mag geen verrassing heten dat onze gegevens erop wijzen dat Frankrijk het land is met het hoogste percentage bedrijven met ESG-maatwaarden in het beloningsbeleid: in 2020 heeft 74% van de bedrijven er ESG-maatwaarden in de beloning van bestuurders opgenomen. Noorwegen komt er het meest bekaaid vanaf.

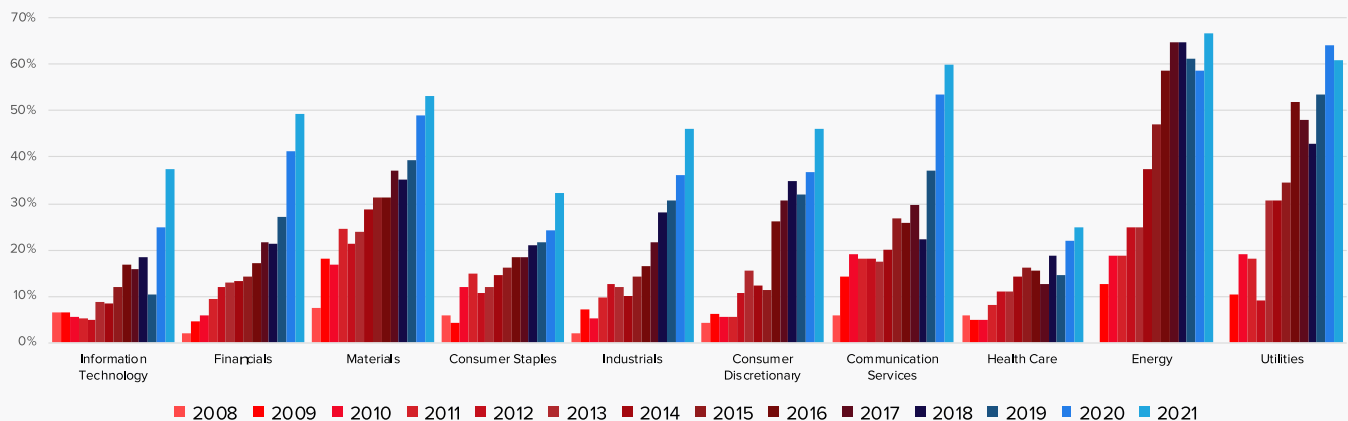
3. Human, Tim, 'Making it meaningful: How European companies are linking ESG and executive pay', 30 maart 2021, irmagazine.com/esg/making-it-meaningful-how-european-companies-are-linking-esg-and-executive-pay.

4. Corporate Governance Code of Listed Corporations, AFEP-MEDEF, januari 2020. Geopend via ecgi.global/node/8445.

% bedrijven met ESG-KPI's voor hun CEO per land, 2008-2021



% bedrijven met ESG-KPI's voor hun CEO per sector, 2008-2021



Uit onze analyse blijkt dat de energie- en nutssectoren het hoogste percentage bedrijven kennen dat ESG-meetwaarden opneemt in de beloning van executives. In het financiële jaar 2020 had 64% van de bedrijven in de nutssector en 59% van de bedrijven in de energiesector ESG-meetwaarden opgenomen in hun beloningsbeleid. De zorgsector was het minst vertegenwoordigd, met ongeveer 22% van de bedrijven die ESG-meetwaarden had opgenomen in de verslagen over 2020.

Vanuit vroeger hebben de energie- en nutssectoren meetwaarden voor ESG, gezondheid en veiligheid opgenomen in de beloning van executives vanwege de grotere impact van de bedrijfsactiviteiten op het milieu en de grotere druk van belanghebbenden. Industriële bedrijven besteden meer aandacht aan ESG-vraagstukken om risico's te beheersen en het vertrouwen van aandeelhouders te vergroten.⁵

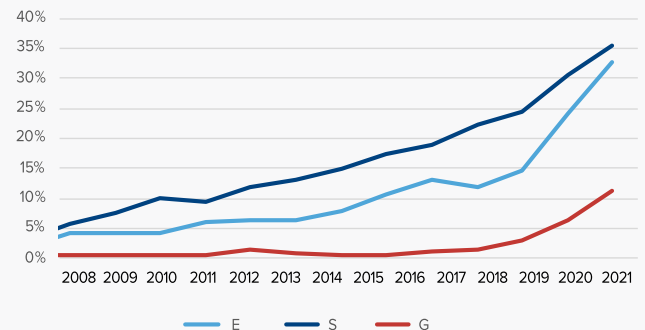
5. ESG en Executive Compensation: Hoorzitting van wereldwijde bestuurders, Willis Towers Watson, 2021.

Binnen de ESG-meetwaarden zijn maatschappelijke meetwaarden populair

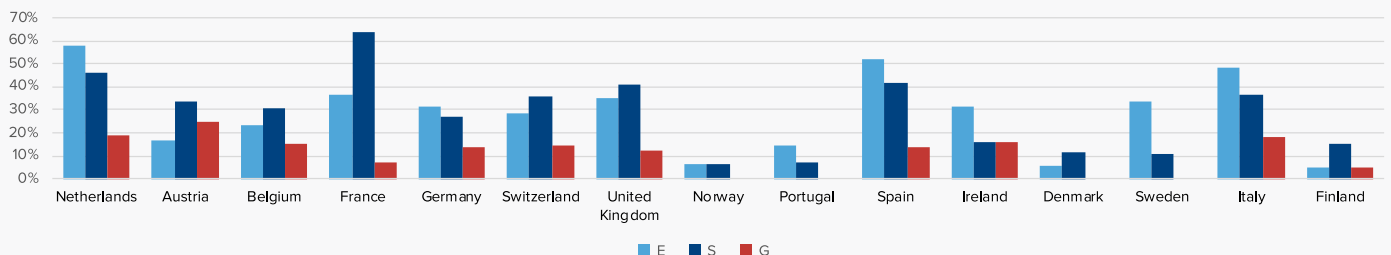
Onze gegevens laten zien dat bedrijven in de EU eerder E- en S-meetwaarden gebruiken dan G-meetwaarden. Dit sluit aan op ons recente [rapport over de ASX](#). Gegevens daarin suggereerden dat maatschappelijke meetwaarden voorkeur hebben in beloningsplannen voor executives.

Eerstgenoemde meetwaarden lieten in 2020 een gemiddelde implementatie van respectievelijk 24% en 30% zien, ten opzichte van 6% voor de laatstgenoemde. We verwachten dat in 2021 het gemiddelde percentage bedrijven dat meetwaarden voor milieu en maatschappij opneemt zal stijgen tot respectievelijk 33% en 35%. Het percentage bedrijven dat de beloning van bestuurders koppelt aan governance-meetwaarden zal in 2021 stijgen tot 11%.

% bedrijven met ESG-KPI's voor CEO's, EU 2008-2021



aantal bedrijven met E-, S- of G-KPI's voor CEO's per land, 2021



Naar verwachting zal Nederland in 2021 het hoogste percentage bedrijven hebben dat milieu-KPI's in de beloning van executives verwerkt. Ongeveer 58% van alle bedrijven in het land zal meetwaarden op het gebied van milieu hanteren. In 2020 had Spanje het hoogste aandeel in de implementatie van milieumeetwaarden, namelijk 52% van alle bedrijven. Frankrijk daarentegen gaat aan kop met het hoogste percentage bedrijven dat meetwaarden op het gebied van maatschappij meeneemt in de beloningsplannen en -structuur van CEO's. In 2021 zal naar verwachting 64% van de bedrijven maatschappelijke meetwaarden hanteren. Italiaanse bedrijven toonden het hoogste implementatiepercentage voor governance-meetwaarden: 18% van de bedrijven neemt dergelijke meetwaarden op in de remuneratierapporten voor 2020.

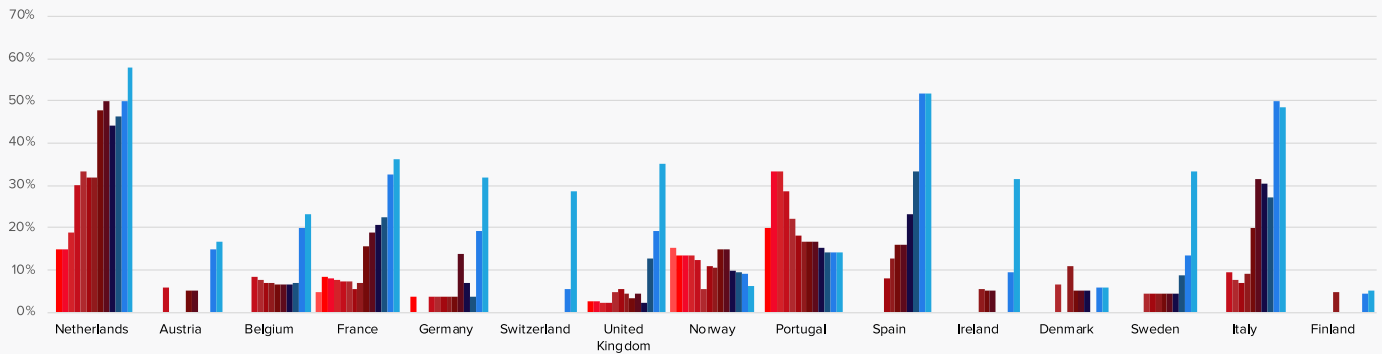
In 2020 kregen maatschappelijke en milieutechnische vraagstukken nog meer aandacht dan normaal als gevolg van de COVID-19-pandemie en de impact ervan op arbeidskrachten en economieën over de hele wereld. Volgens een enquête onder bestuursleden van Willis Towers Watson is een meerderheid van de bestuurders van mening dat deze ontwikkelingen de ESG-prioriteiten voor bedrijven hebben versneld.⁶ Verder onderzoek toont aan dat meetwaarden met betrekking tot diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie de ESG-prestatie-indicatoren domineren in het beloningsbeleid voor bestuurders.⁷

6. ESG en Executive Compensation: Hoorzitting van wereldwijde bestuurders, Willis Towers Watson, 2021.

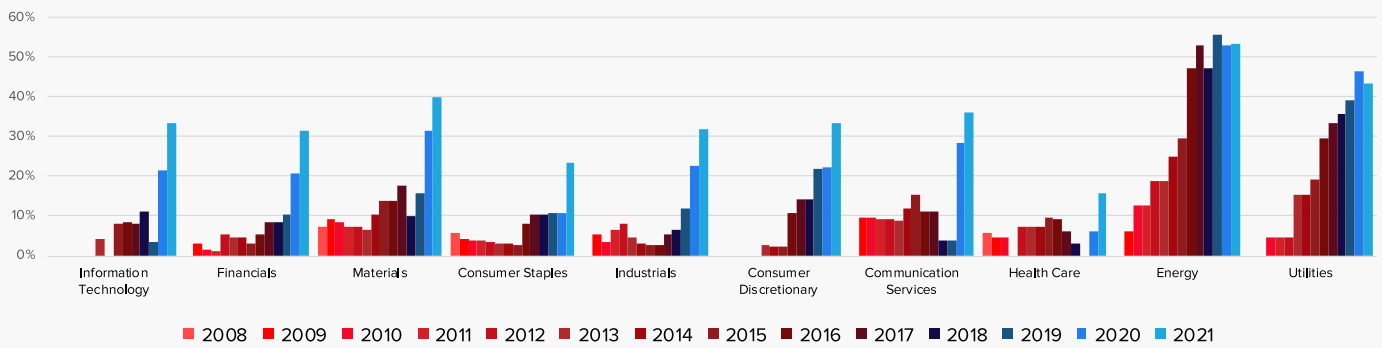
7. Sullivan, Kristen and Maureen Bujno, 'Incorporating ESG Measures Into Executive Compensation Plans', 24 mei 2021, corpgov.law.harvard.edu/2021/05/24/incorporating-esg-measures-into-executive-compensation-plans/.

ESG

% bedrijven met milieu-KPI's voor CEO's per land, 2008-2021

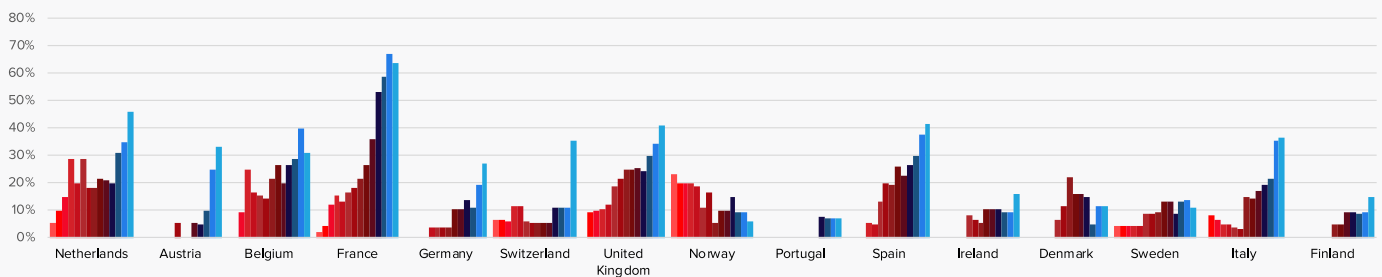


% bedrijven met milieu-KPI's voor CEO's per sector, 2008-2021

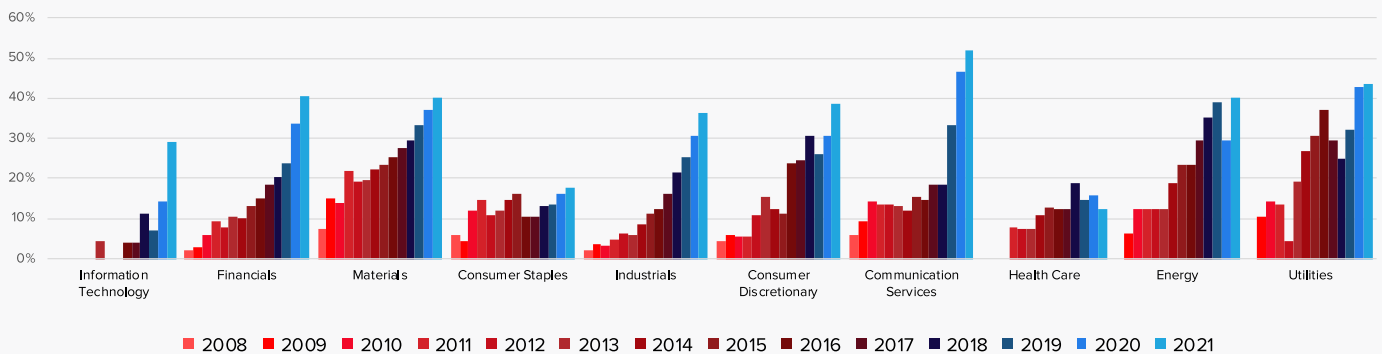


ESG

% bedrijven met maatschappelijke KPI's voor CEO's per land, 2008-2021

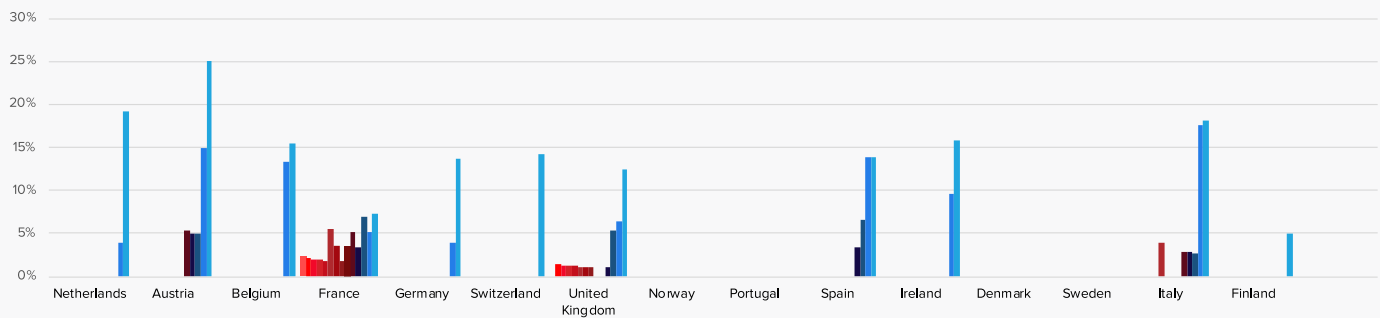


% bedrijven met maatschappelijke KPI's voor CEO's per sector, 2008-2021

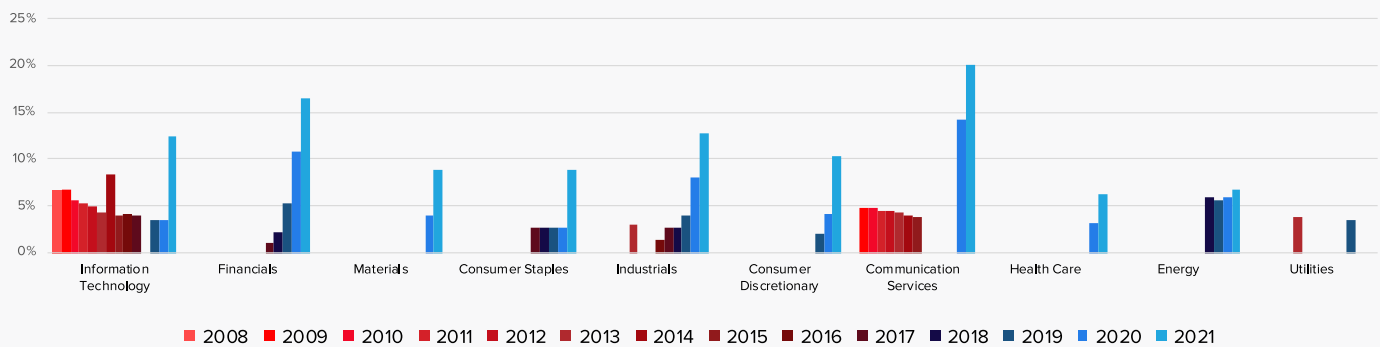


ESG

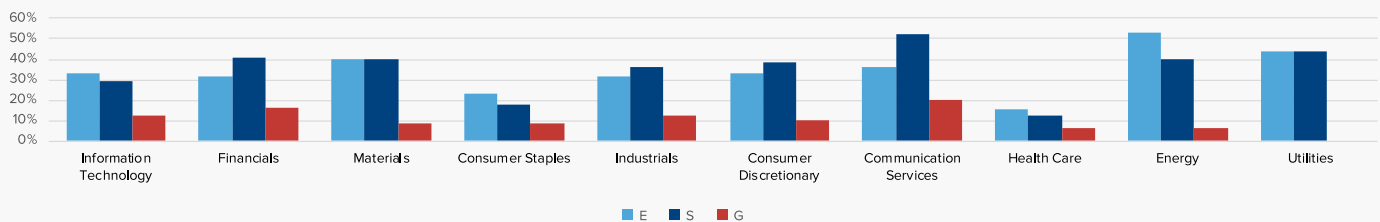
% bedrijven met governance-KPI's voor CEO's per land, 2008-2021



% bedrijven met governance-KPI's voor CEO's per sector, 2008-2021



aantal bedrijven met E-, S- of G-KPI's voor CEO's per sector, 2021

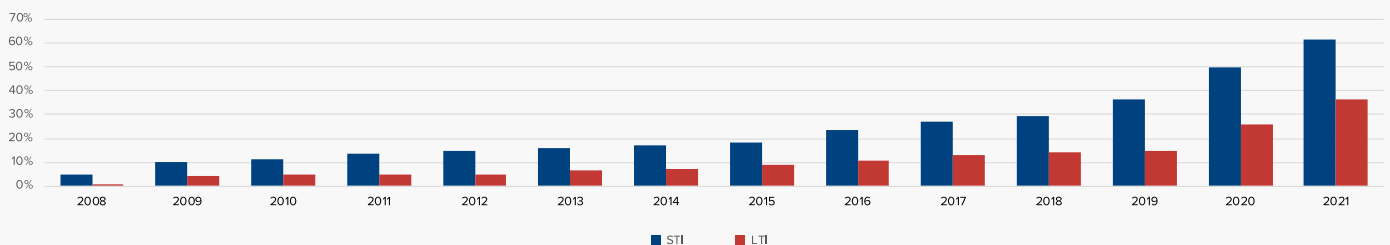


Het is niet verrassend dat onze gegevens erop wijzen dat de energiesector de hoogste vertegenwoordiging heeft van bedrijven die milieumaatstaven hanteren. 53% van de bedrijven in de sector hanteert milieu-KPI's in het beloningsbeleid. De sector voor communicatieve dienstverlening neemt het voortouw bij het opnemen van maatstaven rond maatschappij en governance. 52% van de bedrijven in de sector heeft maatschappelijke maatstaven opgenomen in de KPI's en 20% van de bedrijven in de sector hanteert governance-maatstaven. De zorgsector kent het minste aantal bedrijven met zowel E- als S-meetwaarden. De nutssector kent ook geen bedrijven die G-maatstaven opnemen in de beloningsplannen. In de zorgsector heeft 6% van de bedrijven G-maatstaven opgenomen in de beloningsplannen.

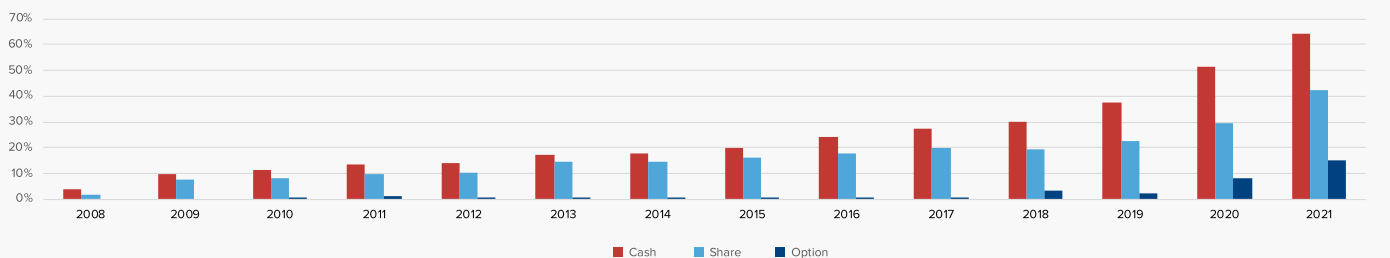
ESG-meetwaarden in beloningen van bestuurders zijn waarschijnlijk gericht op de korte termijn

Onze gegevens en bevindingen suggereren dat ESG-meetwaarden vaker voorkomen in de jaarlijkse kortetermijnbonuscomponent (STI) van variabele beloningen dan in langetermijnbeloningen (LTI). De ESG-meetwaarden nemen in beide componenten toe, maar de groei in LTI zal naar verwachting in 2021 sneller zijn. Momenteel heeft 50% van de bedrijven in de EU ESG-meetwaarden in de STI (jaarlijkse bonus) opgenomen. Dit percentage zal naar verwachting groeien tot 62% in 2021. Uit de steekproefruimte blijkt dat 26% van de bedrijven ook ESG-meetwaarden heeft opgenomen in het LTI-beloningsplan. Dit percentage zal naar verwachting toenemen tot 36% in 2021.

aantal bedrijven met E-, S- of G-KPI's voor CEO's per land, 2021



aantal bedrijven met E-, S- of G-KPI's voor CEO's per land, 2021



Tijdens het onderzoeken van betaalinstrumenten ontdekten we ook dat cashplannen waarschijnlijk meer ESG-maatstaven zullen bevatten dan aandelen en opties. Vierenzestig procent van de plannen voor beloning in bevat ESG-meetwaarden ten opzichte van respectievelijk 42% en 15% van de plannen voor beloning in aandelen en opties.

De voorkeur voor ESG-maatstaven in de kortetermijnplannen kan op verschillende manieren worden verklaard. Bedrijven kunnen het lastig vinden om prestatie-indicatoren voor de lange termijn op basis van ESG-meetwaarden op te stellen. Dergelijke doelen moeten worden gekoppeld aan de duurzaamheidsvisie van het bedrijf en mogen niet te vaag zijn. Sommige ESG-doelstellingen, bijvoorbeeld met betrekking tot de gezondheid en veiligheid van medewerkers, kunnen met succes worden geïmplementeerd als onderdeel van de jaarlijkse bonus. Niettemin wordt verwacht dat de opname van ESG-meetwaarden in langetermijnplannen in de nabije toekomst zal toenemen. Dat sluit aan op de toezeggingen van bedrijven ten aanzien van duurzame ontwikkeling en sociale rechtvaardigheid.^{8,9}

8. O'Connor, Phillippa, Lawrence Harris en Tom Gosling, 'Linking executive pay to ESG goals', 29 juni 2021, [pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/download/Linking-exec-pay-ESG.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/download/Linking-exec-pay-ESG.pdf).

9. ESG en Executive Compensation: Hoorzitting van wereldwijde bestuurders, Willis Towers Watson, 2021.

Conclusie

Het voortdurende publieke debat over ESG leidt ertoe dat landen over de hele wereld het probleem op wetgevingsniveau aanpakken, dat beleggers en regelgevers druk uitoefenen en dat bedrijven zelf intern beleid en prikkels ontwikkelen voor het hoger management om de bedrijfsvoering te verduurzamen.

De gegevens en analyses in deze paper laten zien dat het aantal bedrijven in de EU dat ESG-maatstaven in het beloningsbeleid opneemt, is toegenomen en goed was voor ongeveer een derde van alle bedrijven in Europa in 2020. Dergelijke trends zullen zich naar verwachting verder ontwikkelen, waarbij meer bedrijven meetwaarden op het gebied van milieu, maatschappij en governance zullen gebruiken als prikkels voor executives om het bedrijf aan te sporen op een meer verantwoorde manier zaken te doen. We hebben gezien dat sommige landen in Europa regelgeving voor corporate governance ontwikkelen die zich richt op ESG-indicatoren in beloningen. Evenzo helpt regelgeving op EU-niveau met betrekking tot de transparantie van beloningen en beloningsbeleid om beloningsbeleid te ontwikkelen waarin meer nadruk ligt op duurzaamheid.

Indicatoren voor milieu en maatschappij worden door bedrijven vaker gebruikt dan governance-meetwaarden. Wereldwijde gebeurtenissen die de ontwikkeling van economie en samenleving vormgeven, kunnen ook van invloed zijn op de ESG-meetwaarden die bedrijven in hun beleid benadrukken. De wereldwijde COVID-19-pandemie zorgde voor meer nadruk op maatschappelijke meetwaarden. Dat komt tot uiting in de opname van indicatoren met betrekking tot menselijk kapitaal door veel bedrijven. Discussies en druk van belanghebbenden over milieuonderwerpen, zoals koolstofneutraliteit en het behalen van de doelstellingen van de Overeenkomst van Parijs, zullen zich waarschijnlijk verder ontwikkelen en leiden tot meer milieumaatregelen in het beloningsbeleid van bestuurders.

Ten slotte besprak de paper het verschil tussen het opnemen van ESG-maatstaven in korte- of langetermijnplannen. De meeste bedrijven in onze analyse hebben ervoor gekozen om dergelijke indicatoren aan jaarlijkse bonussen toe te voegen. Naarmate het begrip van ESG-meetwaarden en hun ontwerp en impact op de waarde van bedrijven toeneemt, kunnen langetermijnplannen echter meer ESG-indicatoren gaan bevatten. De opname van duurzaamheidsindicatoren in jaarlijkse bonus- of langetermijnbonusplannen geeft blijk van een toenemend bewustzijn van ESG-vraagstukken en de ontwikkeling van gerelateerde toezeggingen van bedrijven.

Onderdelen voor toekomstig onderzoek

- | | | |
|---|---|--|
| → Wat is het verband tussen de opname van ESG-factoren in de beloning van bestuurders en de duurzaamheidsontwikkeling van bedrijven? Leidt de toename van ESG-KPI's tot versnelling van verantwoorde bedrijfsontwikkeling, of zijn dergelijke maatregelen niet voldoende? | → Leidt het opnemen van ESG-factoren in langetermijnbeloningen tot meer verantwoordelijkheid van bedrijven en groei van aandeelhouderswaarde? Heeft het opnemen van ESG-meetwaarden in kortetermijnbeloningen een vergelijkbaar effect? | → Hoe zullen toekomstige ontwikkelingen op de wereldmarkt en in de samenleving als geheel de ontwikkeling van ESG-meetwaarden beïnvloeden? |
|---|---|--|
-

Dankbetuigingen

Auteurs:

JEKATERINA SPIRIDONOVA

Research Analyst (EMEA)

IRIS GUSHI

Lead Data Operations Manager

EDNA TWUMWAA FRIMPONG

Head of International Research (Diligent Institute)

Redacteur:

KIRA CICCARELLI

Lead Researcher (Diligent Institute)

Kwantitatieve analyse:

OSCAR LETTINGA

Senior Quantitative Analyst (CGLytics, onderdeel van Diligent)

Raad van advies van Diligent Institute

- **ANDDRIA CLACK-ROGERS VARNADO**
- **RAHUL K. BHARDWAJ**
- **SUSAN FORRESTER**
- **PETER GLEASON**
- **TK KERSTETTER**
- **SUSAN KILSBY**
- **DAVID LARCKER**
- **ANIEL MAHABIER**
- **LOTHAR SHRÖDER**
- **BRIAN STAFFORD**

Ontwerp:

OXANA KOSTROMINA

Grafisch ontwerper bij Diligent Corporation