

“NAAR EEN BEHEERST BELONINGSBELEID”

**RAPPORTAGE VAN HET ONDERZOEK NAAR DE
BELONINGSSITUATIE BIJ NEDERLANDSE FINANCIËLE ONDERNEMINGEN**

**DE NEDERLANDSCHE BANK
SEPTEMBER 2009**



Inhoudsopgave

INLEIDING	3
1. GOVERNANCE VAN HET BELONINGSBELEID.....	4
1.1 INLEIDING	4
1.2 BEVINDINGEN	4
1.3 DEELCONCLUSIE.....	5
2. VORMGEVING VAN VARIABELE BELONINGSTRUCTUREN	6
2.1 INLEIDING	6
2.2 BEVINDINGEN	6
2.3 DEELCONCLUSIE.....	11
3. CONCLUSIE EN FOLLOW-UP.....	12
ANNEX I VOORSTEL UITWERKING PRINCIPES VOOR BEHEERST BELONINGSBELEID..	14
ANNEX II OPZET VAN HET ONDERZOEK	23

INLEIDING

Sinds het begin van de mondiale financiële crisis zijn variabele beloningen voorwerp van vaak felle discussies. Op de korte termijn gerichte en asymmetrische beloningsstructuren worden wereldwijd gezien als één van de veroorzakers van de crisis, omdat ze medewerkers hebben aangezet tot het nemen van onverantwoorde risico's.¹ Deze risico's hebben zich tijdens de crisis gemanifesteerd, waarbij de gevolgen daarvan – via overheidsingrijpen – zijn afgewenteld op de belastingbetaler. Dit heeft het vertrouwen in de financiële sector aangetast.

Het beloningsbeleid is onderdeel van het toezicht op de beheerste bedrijfsvoering door DNB. Het kan immers een katalyserende werking hebben op de omvang van diverse risico's, waaronder het kredietrisico, marktrisico, operationeel risico, en het compliance en strategisch risico. Met vele anderen in binnen- en buitenland is DNB van oordeel dat een beheerst beloningsbeleid voor alle financiële ondernemingen essentieel is voor een gezonde financiële sector. En het is een wezenlijke voorwaarde voor publiek vertrouwen.

Op 6 mei jl. heeft DNB –samen met AFM– *Principes voor een beheerst beloningsbeleid* gepubliceerd. De Principes vormen het uitgangspunt van de toezichthouders bij het beoordelen van het beloningsbeleid van financiële ondernemingen. De Principes zijn gericht op bestuurders en medewerkers van alle onder toezicht staande financiële ondernemingen van wie de beloning voor een significant deel bestaat of kan bestaan uit een variabel deel. Beoordeling en toepassing van de Principes zal per onderneming moeten plaatsvinden.

In de maanden april en mei van dit jaar heeft DNB onderzoek verricht naar de feitelijke beloningssituatie bij 27 financiële ondernemingen (vergunninghoudende banken en verzekeringsmaatschappijen, alsmede pensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties) in Nederland in de jaren 2007 en 2008. Het onderzoek betrof zowel de Nederlandse als de buitenlandse vestigingen van deze ondernemingen, en heeft zich geconcentreerd op de gegevens die betrekking hebben op de Raad van Bestuur, senior management, en de hoogst betaalde individuen. Doelstelling was het in kaart brengen van de feitelijke beloningssituatie binnen de financiële sector. Daarbij is niet alleen de hoogte en samenstelling van (variabele) beloningen van belang, maar ook de inrichting van het beloningsbeleid, en de mate waarin het beloningsbeleid tot ongewenste prikkels en daarmee mogelijk tot het nemen van onverantwoorde risico's leidt.

Het onderzoek heeft aangetoond dat de risico's die zijn verbonden aan het beloningsbeleid en aan de toekenning van (variabele) beloningen op een aantal belangrijke onderdelen nog niet voldoende worden beheerst. De bevindingen die tot deze conclusie leiden zijn te verdelen in twee belangrijke thema's: 1) governance rondom variabele beloningen, en 2) vormgeving van de beloningsstructuur.

Opvallend genoeg hebben de onderzochte ondernemingen daarentegen in een self assessment (onderdeel van het onderzoek) aangegeven voor het grootste deel reeds te voldoen aan de Principes. Deze discrepantie tussen de feitelijke bevindingen inzake governance en vormgeving aan de ene kant en het beeld dat de onderzochte ondernemingen zelf hebben van hun beloningsbeleid, is voor DNB een signaal dat dit onderwerp een belangrijke prioriteit in het toezicht van DNB zal blijven.

¹ Met asymmetrie wordt bedoeld dat bij positieve resultaten wel een bonus wordt toegekend, maar dat bij slechte resultaten geen negatieve bonus kan worden vastgesteld (of een bonus kan worden teruggehaald).

1. GOVERNANCE VAN HET BELONINGSBELEID

1.1 Inleiding

Als prudentieel toezichthouder richt DNB zich in het geval van het beloningsbeleid op de beheersing van de aan de toekenning van bonussen verbonden risico's voor de integriteit en soliditeit van financiële ondernemingen. In het kort betekent dit dat ondernemingen geen (variabel) beloningsbeleid mogen hanteren dat aanzet tot onverantwoord risicovol gedrag met bijvoorbeeld een eenzijdige focus op de korte termijn.

Volgens de *Principes voor een beheerst beloningsbeleid* van DNB en AFM dient het beloningsbeleid van financiële ondernemingen daarom te worden omgeven met een solide governance structuur. Deze governance structuur moet passen bij de aard en omvang de onderneming en het karakter van het beloningsbeleid. Het ligt dan ook in de lijn der verwachting dat de invulling van de Principes per onderneming zal verschillen.

1.2 Bevindingen

In een self assessment (onderdeel van het onderzoek) hebben de onderzochte ondernemingen aangegeven dat hun beloningsbeleid voor het grootste deel in lijn is met de Principes. De bevindingen uit het onderzoek laten daarentegen zien dat ten aanzien van governance de feitelijke beloningssituatie op een aantal belangrijke punten afwijkt van hetgeen de Principes beogen.

Uit het onderzoek blijkt dat in veel gevallen relevante actoren niet betrokken zijn bij het opstellen en uitvoeren van het beloningsbeleid. Onderstaande tabel toont de betrokkenheid van diverse organen en functies bij de verschillende aspecten van het beloningsbeleid.

Tabel 1

Betrokkenheid stakeholders bij vaststelling van de beloning						
	RvC Remuneratie commissie	Raad van Bestuur	Risk Management	Compliance	HR	Internal Audit
Betrokken bij jaarlijkse vaststelling van beloning	77%	78%	12%	52%	78%	10%
Betrokken bij periodieke herziening van beloningsbeleid	74%	78%	12%	35%	78%	36%
Vaststelling van bonuspool	47%	58%	0%	0%	46%	0%
Vaststelling van bonus pool RvB/Divisie Mgt	60%	23%	0%	0%	40%	0%
Allocatie van bonus pool tussen activiteiten	28%	44%	0%	0%	32%	0%
Goedkeuring beloning boven een vooraf gedefinieerde grens	18%	50%	0%	0%	56%	7%
Vaststellen prestatie maatstaven	70%	78%	34%	34%	73%	0%
Vaststellen bonusformules	71%	78%	12%	12%	65%	0%
Ontwerp van variabele beloningsplannen	65%	78%	40%	43%	78%	0%

NB: Resultaten zijn gewogen om de grootte van de instelling en daarbij horende relatieve impact op de sector te reflecteren. De grootte is gebaseerd op de omzet van de retail banking, en pensioen & verzekeringsactiviteiten en de activa van wholesale en asset management activiteiten.

Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de Raad van Commissarissen (RvC) slechts in zeer beperkte mate wordt betrokken bij de goedkeuring van beloningen boven een vooraf vastgestelde grens. In de sector is het wel gebruikelijker dat de RvC betrokken is bij het vaststellen van de bonuspool (percentage van de omzet/winst van een onderneming dat wordt gereserveerd voor de toekenning van individuele bonussen). Het is eveneens opmerkelijk dat de Raad van Bestuur (RvB) niet in alle gevallen betrokken is bij belangrijke aspecten van het beloningsbeleid.

Ook is er, wanneer er sprake is van significante bonussen, een geringe betrokkenheid van Risk Management, Compliance en Internal Audit (control functies) bij het beloningsbeleid in algemene zin en bij de vaststelling van targets en bonustoekenning in het bijzonder.

Voorts blijkt dat de variabele beloning voor de control functies (waaronder Risk Management en Compliance) voor een groter dan verwacht deel afhankelijk is van kwantitatieve prestatiecriteria. Het aandeel kwantitatieve maatstaven is het laagst voor de Risk Management en Compliance functies binnen Wholesale Banking (25%) en het hoogst voor deze functies binnen Asset Management (45%). Indien de variabele beloning in te grote mate afhankelijk is van bepaalde kwantitatieve criteria, waaronder de commerciële resultaten van hun eigen bedrijfsonderdeel, kan de rol van deze functies als 'countervailing power' in het geding komen.

1.3 Deelconclusie

De bovenstaande bevindingen duiden er op dat de governance rondom het beloningsbeleid op een aantal belangrijke onderdelen nog niet voldoende is om de daaruit voortvloeiende risico's te beheersen, terwijl er vaak wel sprake is van een situatie waarin significante bonussen worden toegekend. Dit klemmt des te meer voor beloningsstructuren waar de variabele component het grootste deel van de totale beloning vormt. In het algemeen geldt dat ondernemingen dan over een sterkere governance structuur moeten beschikken. Met het oog hierop zijn de Principes in concept nader uitgewerkt op de volgende punten:

- In het geval van significante en risicovolle beloningspraktijken is het belangrijk dat de RvC inzicht heeft in en betrokken is bij die aspecten van het beloningsbeleid die impact kunnen hebben op de soliditeit en integriteit van de onderneming. Dit is uitgewerkt in de Principes 3 en 4, zoals opgenomen in Annex I.
- Indien er sprake is van risicovolle elementen in het beloningsbeleid, dienen de control functies een mate van onafhankelijke beïnvloedingsmacht te hebben die hun rol als countervailing power waarborgt. Dit is uitgewerkt in de Principes 5 en 6, zoals opgenomen in Annex I.

2. VORMGEVING VAN VARIABLELE BELONINGSTRUCTUREN

2.1 Inleiding

Bij de vormgeving van een variabele beloningsstructuur dient een passende balans van toekenningscriteria ingebouwd te zijn. Zo dienen de prestatiecriteria duidelijk en vooraf bepaald te zijn. Zij moeten bij voorkeur bestaan uit een evenwichtige mix van criteria, zoals een juiste verhouding tussen individuele, afdelings- en ondernemingsprestaties, lange termijn elementen, financiële en niet-financiële maatstaven. Daarnaast dient een mix van belangen van stakeholders duidelijk naar voren te komen in de prestatiecriteria. Tot slot dient voor die functies waarvan de bonus is gerelateerd aan financiële prestatiecriteria rekening gehouden te worden met de financiële risico's die zijn genomen om de prestaties te behalen, zodat de variabele beloning voor daadwerkelijk gerealiseerde prestaties wordt toegekend. Alleen op deze wijze kunnen de toegekende variabele beloningen als het ware meedemen met de financiële resultaten van het bedrijf (ventiefunctie).

2.2 Bevindingen

Met betrekking tot de vormgeving zal in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan:

- i) de prestatiecriteria voor een variabele beloning;
- ii) de tijdshorizon bij het beoordelen van prestaties;
- iii) discretionaire beloningen;
- iv) de verhouding tussen de vaste en variabele beloningen.

i) De prestatiecriteria voor een variabele beloning

De onderzoeksresultaten laten zien dat de toekenning van de individuele bonussen voor alle verschillende bedrijfsactiviteiten geschiedt met behulp van zowel financiële als niet-financiële maatstaven. Voorts worden individuele bonussen voor een deel toegekend op basis van individuele prestaties en zijn in mindere mate gebaseerd op de resultaten van de afdeling, het bedrijfsonderdeel of de onderneming als geheel.

Tabel 2

Basis waarop individuele bonussen worden vastgesteld				
	Asset Management	Wholesale Banking	Retail Banking	Pensioenen & Verzekeringen
Prestatie van onderneming	30%	26%	15%	28%
Prestatie van team	17%	24%	31%	26%
Individuele prestatie	51%	51%	54%	44%

NB: Totalen tellen niet op tot 100% vanwege afrondingsverschillen.

Het vaststellen van de bonuspool per bedrijfsactiviteit geschiedt veelal op basis van bruto of netto omzet en winst voor belastingen; hierbij houdt men zelden rekening met een correctie voor risico's. Bij Asset Management wordt in 23% van de gevallen de winst gecorrigeerd voor belastingen en financieringskosten, bij Wholesale Banking is dat 22%, bij Retail Banking 14%, en bij Pensioen & Verzekeringen wordt in het geheel geen rekening gehouden met deze kosten. Nu de hoogte van de totale bonuspool vrijwel nooit gerelateerd is aan de voor risico gecorrigeerde financiële prestaties van de betreffende onderneming, is het de vraag of ondernemingen een voldoende duidelijk beeld hebben van de daadwerkelijke kwaliteit en

het rendement van de prestaties die de grondslag voor toekenning van een variabele beloning vormen.

Een van de functies van een variabel beloningsbeleid is de ventiefunctie. Dit houdt in dat minder goede prestaties van de onderneming leiden tot minder hoge bonussen, hierdoor worden de loonkosten flexibel en daadwerkelijk gerelateerd aan de winst van (onderdelen van) een onderneming.

Uit het onderzoek blijkt dat de onderzochte ondernemingen in 2008 aan de onderzoekspopulatie 52,8% minder bonus hebben uitgekeerd dan in 2007. Opmerkelijk is dat bonussen zijn toegekend in ondernemingen die over 2008 grote verliezen hebben geleden. Het is daarom de vraag in hoeverre deze teruggang in bonussen voldoende als “ventiefunctie” voor de tegenvallende prestaties gefungeerd heeft.

De omvang van de bonuspool is op alle niveaus binnen de ondernemingen gereduceerd: RvB -55%, senior management -47%, en hoogst betaalde individuen -58%. Gemiddeld gezien is de teruggang het sterkst waarneembaar bij de Control functies en het minst bij Wholesale Banking.

Tabel 3

Afnemende gemiddelde bonussen in 2008 t.o.v. 2007				
Staffuncties	Wholesale Banking	Asset Management	Retail Banking	Pensioen & Verzekeringen
-53%	-31%	-43%	-37%	-43%

Naast de verkleining van de totale pool is ook een teruggang in het aantal individuele bonussen waarneembaar in 2008. Deze teruggang is echter vrij beperkt: in 2008 is slechts in 14,4% van de doelpopulatie geen variabele beloning toegekend (in 2007 3,4%). Voor de leden van de Raden van Bestuur liggen deze percentages hoger: in 2008 is aan 42,7% geen variabele beloning toegekend (tegenover 10,1% in 2007).

ii) Tijdschhorizon bij het beoordelen van prestaties

Uit het onderzoek blijkt dat de lange termijn component van de gemiddelde toegekende bonus kleiner is dan de aard van de commerciële activiteiten in het algemeen rechtvaardigt. Deze activiteiten (bijvoorbeeld investeringen) hebben meestal een langere looptijd/tijdschhorizon dan één jaar. Wanneer de looptijd van de inherente risico's langer is dan de periode waarover de beloning wordt toegekend, wordt onvoldoende rekening gehouden met de lange termijn effecten van een activiteit.

Tabel 4

Verdeling vaste, korte termijn, lange termijn van de gemiddelde beloning										
	Nederland		Rest vd Wereld		VK		VS		Totaal	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Vaste beloning	46%	61%	39%	55%	25%	34%	30%	41%	38%	54%
Korte Termijn	39%	22%	43%	26%	52%	37%	53%	37%	44%	27%
Lange Termijn	15%	17%	18%	18%	23%	28%	17%	22%	17%	19%

Een hogere mate van uitgestelde beloning en een duidelijke koppeling aan het lange termijn rendement en het risico van de investeringen passen bij het lange termijn karakter van veel bedrijfsactiviteiten in de financiële sector. Met name bij Asset Management zijn het risico van de activiteit en tijdschhorizon voor het vaststellen van de variabele beloning onvoldoende in

overeenstemming. Dit zou gezien de aard van de bedrijfsactiviteit die gericht is op lange termijn waardeontwikkeling voor de hand liggen. Het risico bestaat dat dan zelfs wordt beloond voor prestaties die het bedrijfsresultaat voor de onderneming negatief kunnen beïnvloeden. Bovendien wordt de neiging om te focussen op de korte termijn niet gecorrigeerd. Uit het onderzoek blijkt echter dat de lange termijn beloning over het algemeen maar een klein percentage van de totale bonuspool vormt.

Tabel 5

Percentage van bonuspool dat lange termijn beloning vormt				
	Asset Management	Wholesale Banking	Retail Banking	Pensioen & Verzekeringen
2007	16,62%	12,63%	10,43%	0,00%
2008	11,63%	6,56%	2,29%	0,00%

iii) Discretionaire beloningen

Discretie (management vrijheid bij de toekenning van individuele bonussen) is blijkens het onderzoek aanwezig in het beloningsbeleid, maar wordt veelal in opwaartse zin toegepast. Dit blijkt onder meer uit de bevindingen dat bonussen ook worden toegekend bij een slechte beoordeling (performance rating) of bij tegenvallende (bedrijfs)resultaten. Zoals hiervoor ook al is geconstateerd zijn de control functies (Risk Management en Compliance) zelden betrokken bij de verschillende facetten van het beloningsbeleid.

Uit het onderzoek blijkt dat in 2008 12,6% van de onderzoekpopulatie een bonus heeft ontvangen terwijl de daarvoor benodigde individuele prestatie niet is geleverd (ofwel onvoldoende prestaties, beoordelingen 1 en 2, worden toch beloond). In 2007 bedroeg dit percentage 11,4%. Bovendien zijn er ook veel waarnemingen waarbij een bonus is toegekend terwijl er in het geheel geen beoordeling (bekend) is. In deze gevallen is geen sprake van belonen op basis van vooraf bepaalde, transparante prestatiecriteria.

Tabel 6

Individuele Beoordeling	Aantal waarnemingen	
	2007	2008
1 (laag/onvoldoende)	26	36
2	294	258
3 (op niveau/target)	579	577
4	803	464
5 (hoog/goed)	342	160
geen waarneming/ beoordeling	779	832

Bij alle bedrijfsactiviteiten in de onderzoekpopulatie komen bonusgaranties aan nieuwe medewerkers voor. Ook zijn er retentievergoedingen uitgekeerd bij eigendomsveranderingen: in 2007 ging het om 96 gevallen met een gemiddelde uitkering van €207.000, en in 2008 om 35 gevallen met een gemiddelde uitkering van €138.000. Deze vorm van variabel belonen is niet afhankelijk van feitelijke prestaties maar wordt bijvoorbeeld met het oog op het garanderen van de continuïteit van de inzet van sleutelfiguren toegekend. De wenselijkheid van deze vergoedingen is afhankelijk van de omstandigheden van het geval.

iv) Verhouding tussen de vaste en variabele beloningen

Volgens de Principes dient er een passende verhouding te zijn tussen het vaste en variabele salaris. Met betrekking tot de onderzoekpopulatie komt naar voren dat het variabele deel van

hun beloning hoog is, waarbij dit variabele deel groter wordt naarmate de totale beloning stijgt.

Voor de laagste salarisgroepen uit het onderzoek is de variabele beloning 30% van het vaste salaris in 2007 tegenover 11% in 2008. Voor de hoogste salarisgroep uit het onderzoek is de variabele beloning zowel in 2007 als in 2008 meer dan 300% van het vaste salaris. Dit betekent dat bij de hoogste salarisgroep meer dan 75% van de totale beloning bestaat uit een variabel deel. Dit leidt tot de conclusie dat deze salarisgroep uit het onderzoek meer afhankelijk is van de variabele beloning dan van het vaste deel van de beloning.

Tabel 7

Gemiddelde variabele beloning t.o.v. vast salaris (100%), per salarisgroep (Nederland)		
Totale beloning	2007	2008
100K-200K	30,02%	11,13%
200K-300K	61,13%	31,13%
300K-400K	81,29%	55,02%
400K-500K	107,86%	74,15%
500K-750K	146,38%	114,28%
750K-1000K	189,03%	134,05%
1000K-1500K	176,83%	167,50%
1500K-2500K	354,60%	311,53%

Slechts in 65% van de gevallen in Nederland (50% wereldwijd) is er een individueel maximum aan de variabele beloning gesteld. In die gevallen waar geen limiet op de variabele beloning bestaat, ontstaat het risico dat een passende verhouding tussen variabele en vaste beloning ontbreekt.

De variabele beloning voor de control functies (waaronder Risk Management en Compliance) binnen de Nederlandse onderzoekspopulatie is hoger dan verwacht. Hierbij valt wel op dat de teruggang in variabele beloningen in 2008 het meest waarneembaar is voor de control functies, met name voor de hogere posities.

Tabel 8

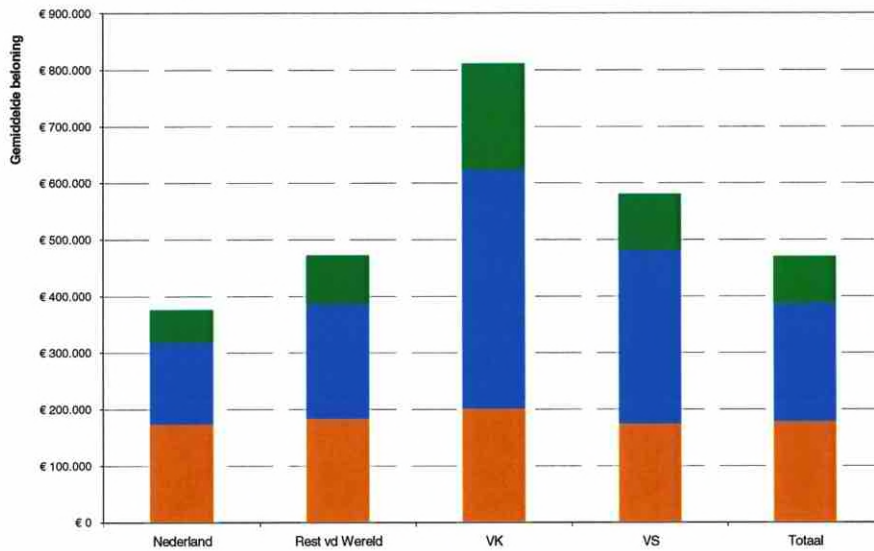
Gemiddelde variabele beloning t.o.v. vaste salaris in Nederland						
	Staffuncties	Wholesale Banking	Asset Management	Retail Banking	Pensioen & Verzekeringen	
2007	153%	188%	141%	56%	58%	
2008	69%	121%	90%	40%	22%	

Tabel 9

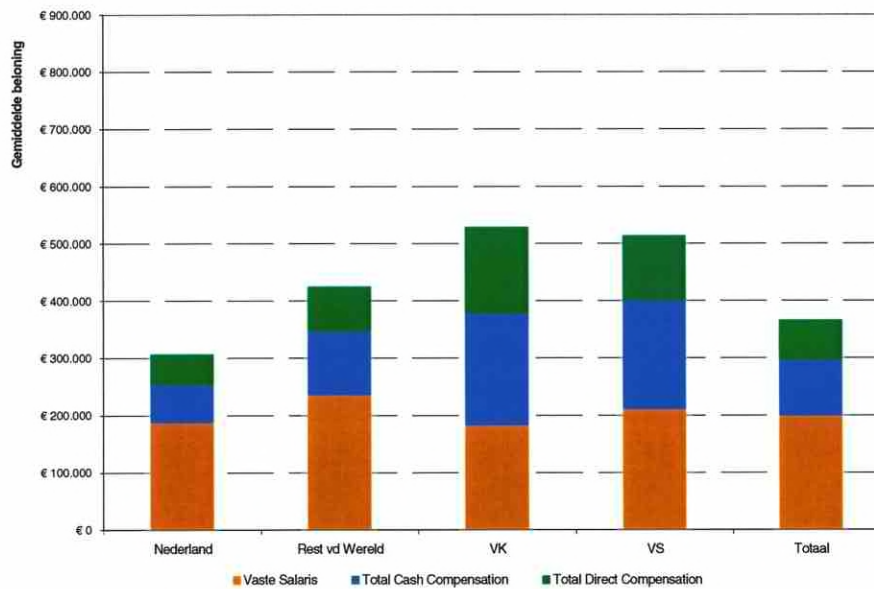
Gemiddelde variabele beloning t.o.v. vaste salaris wereldwijd						
	Staffuncties	Wholesale Banking	Asset Management	Retail Banking	Pensioen & Verzekeringen	
2007	170%	234%	203%	95%	80%	
2008	82%	136%	119%	50%	48%	

Zowel in 2007 als in 2008 is de totale beloning bij de buitenlandse onderdelen van de onderzochte ondernemingen substantieel hoger dan bij de Nederlandse onderdelen. Dit onderscheid wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de hoogte van de variabele beloningen in het buitenland.

Figuur 1 Internationale vergelijking 2007



Figuur 2 Internationale vergelijking 2008



*Total Cash Compensation: vast salaris inclusief korte termijn bonus
 * Total Direct Compensation: Total Cash inclusief lange termijn bonus

Verder valt op dat de gemiddelde vaste salarissen in 2008 (met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk) gestegen zijn ten opzichte van 2007. Verhoudingsgewijs neemt in 2008 het aandeel van de variabele beloning in de totale beloning ten opzichte van 2007 af. Dit wordt veroorzaakt door 1) een stijging van het vaste salaris en 2) een daling van de hoogte van de variabele beloning.

Tabel 10

Gemiddelde variabele beloning t.o.v. vast salaris					
	Nederland	Rest vd Wereld	VK	VS	Totaal
2007	116%	157%	303%	233%	163%
2008	64%	81%	191%	145%	84%

Het bovenstaande leidt tot de observatie dat vooral de in het onderzoek betrokken personen met de hoogste salarissen meer afhankelijk zijn van het variabele deel van de totale beloning dan van het vaste deel van de totale beloning. Dit geldt ook voor de control functies van de onderzochte ondernemingen en in sterkere mate voor de buitenlandse vestigingen dan voor de Nederlandse delen van de onderzochte ondernemingen. Deze afhankelijkheid draagt het risico in zich dat medewerkers zich voornamelijk gaan richten op het zekerstellen en het maximaliseren van hun variabele beloning.

2.3 Deelconclusie

De vormgeving van de huidige (variabele) beloningsstructuren vertoont in veel gevallen wel een evenwichtige balans van toekenningscriteria, maar bij de uiteindelijke toekenning van de variabele beloning wordt vaak slechts een beperkt aantal elementen meegewogen. Hierdoor wordt de juiste prikkelwerking en beheersing van risico's onvoldoende geborgd. Met het oog hierop zijn de Principes in concept nader uitgewerkt op de volgende punten (deze uitwerking is opgenomen onder principe 8 in Annex I):

- Ondernemingen dienen er voor te zorgen dat ook de resultaten van de onderneming op passende wijze worden meegenomen bij de toekenning en omvang van variabele beloning zodat het eigen belang van het individu geen overwegende rol speelt.
- Bij de toekenning van variabele beloningen dient rekening gehouden te worden met de financiële risico's.
- Indien er teveel nadruk ligt op de korte termijn prestaties wordt onvoldoende rekening gehouden met langetermijn risico's. DNB vindt het cruciaal dat de lange termijn meer nadruk krijgt in toekomstige beloningsstructuren.
- Een beheerst beloningsbeleid dient eveneens tot uiting te komen in een consistente wijze van toekennen van de variabele beloningen waarbij discretionaire bevoegdheden en discretionaire bonussen zijn omgeven met voldoende waarborgen.
- Volgens de Principes dient een passende verhouding te bestaan tussen het vaste salaris en de variabele beloningen. Dit houdt onder meer in dat een onderneming een prudent maximum stelt aan de variabele beloningen die worden toegekend.

3. CONCLUSIE EN FOLLOW-UP

De hiervoor gepresenteerde bevindingen leiden tot de eindconclusie dat de risico's die zijn verbonden aan het beloningsbeleid en aan de toekenning van (variabele) beloningen op een aantal belangrijke onderdelen nog niet voldoende worden beheerst. Deze conclusie is verdeeld over twee belangrijke thema's, governance en vormgeving.

Allereerst is de aanwezige governance structuur op belangrijke onderdelen onvoldoende. Dit blijkt met name uit het veelal ontbreken van voldoende betrokkenheid van de RvC en de ondersteunende diensten bij de verschillende facetten van het beloningsbeleid.

Daarnaast vertoont de vormgeving van de huidige variabele beloningsstructuren wel een evenwichtige balans van toekenningscriteria, maar worden bij de uiteindelijke toekenning van de variabele beloningen te weinig elementen meegewogen om de juiste prikkelwerking en beheersing van risico's te borgen. Dit is met name te wijten aan het onvoldoende rekening houden met risico's die samenhangen met geleverde prestaties en het leggen van te veel accent op de korte termijn bij de toekenning van variabele beloningen.

In het self assessment (onderdeel van het onderzoek) hebben de onderzochte ondernemingen aangegeven dat hun beloningsbeleid voor het grootste deel in lijn is met de Principes. De bevindingen uit het onderzoek laten een ander beeld zien. In combinatie met de resultaten en conclusies van het onderzoek is dit gebrek aan inzicht in de effecten van het eigen beloningsbeleid een aanleiding voor DNB om de Principes nader uit te werken.

Annex I bevat een nadere uitwerking van de Principes. De uitwerking heeft de vorm van een aantal 'good practices' bij elk Principe. De good practices geven aan op welke wijze een onderneming invulling kan geven aan de Principes. Het zijn voorbeelden die voor ondernemingen een handvat kunnen bieden bij het vormgeven en uitvoeren van een beloningsbeleid in lijn met de Principes.

De good practices vormen de input van DNB bij de verdere uitwerking van de Principes, in samenwerking met de AFM. Het ministerie van Financiën, alsmede de sector zullen worden geconsulteerd.

De voorgestelde good practices zijn van dien aard dat ze in de meeste gevallen (waar sprake is van significante variabele beloning) een goed onderdeel van het beloningsbeleid kunnen zijn. Dat betekent echter niet dat er geen andere manieren kunnen zijn om aan een Principe te voldoen. Bovendien is het ook niet zo dat als een onderneming precies de good practices volgt, zij daarmee vanzelfsprekend ook aan het Principe heeft voldaan. De good practices dekken niet per se in alle gevallen de volle breedte van het Principe af.

De Principes en good practices zijn geschreven vanuit het perspectief van grote en middelgrote ondernemingen en richten zich vooral op die ondernemingen die beloningen toekennen die voor een significant deel bestaan of kunnen bestaan uit een variabel deel. Kleine ondernemingen kunnen de Principes en good practices toepassen op een wijze die past bij de grootte van de risico's van hun beloningsbeleid. Binnen de kaders van de Principes zijn alle ondernemingen vrij om hun beloningsbeleid naar eigen inzicht vorm te geven, op een wijze die past bij hun strategie, marktpositie en ambitieniveau. Uiteindelijk is het aan de onderneming (het management) om er voor te zorgen dat zij een beheerst beloningsbeleid

voert dat in lijn is met de Principes en aan de toezichthouder om zich daar een mening over te vormen. DNB acht het van belang om deze kaders te scheppen gezien de katalyserende werking die een beloningsbeleid kan hebben op het nemen van risico's. DNB zal toetsen of binnen een instelling sprake is van een beheerst beloningsbeleid. Daarbij geldt dat naarmate er meer risicovolle factoren in het beleid zijn opgenomen, er een sterkere governance moet zijn om deze risico's te beheersen.

Tot slot zal DNB de aanpassingen die naar aanleiding van de Principes en good practices zijn aangebracht in de beloningssystematiek van de financiële ondernemingen in het reguliere toezicht betrekken. DNB zal tijdig ingrijpen, indien uit dit reguliere toezicht blijkt dat de ondernemingen onvoldoende werk maken van het herstel van de geconstateerde tekortkomingen of wanneer het beloningsbeleid van een onderneming de daaruit voortvloeiende risico's onvoldoende beheerst.

De Principes en good practices zijn van toepassing op de onder toezichtstaande financiële ondernemingen in Nederland. Op buitenlandse dochters van Nederlandse financiële ondernemingen is in beginsel de relevante lokale wet- en regelgeving van toepassing. DNB verwacht wel dat het beleid bij buitenlandse dochters past binnen de geest van het beleid van de groep.

ANNEX I VOORSTEL UITWERKING PRINCIPES VOOR BEHEERST BELONINGSBELEID

Principe 1: Het beloningsbeleid bevordert de integriteit en soliditeit van de financiële onderneming met een focus op de lange termijn belangen van de onderneming.

Vanuit prudentieel perspectief is Principe 1 het uitgangspunt of de algemene doelstelling voor het beloningsbeleid van een financiële onderneming. De Principes 3 t/m 8 en de daarbij behorende good practices geven hier nadere invulling aan. Principe 1 is echter (samen met Principe 2) het leidende materiële beginsel waaraan uiteindelijk wordt getoetst.

Principe 2: Het beloningsbeleid bevat geen prikkels die afbreuk doen aan de verplichting van de financiële onderneming om zich in te zetten voor de belangen van de klanten en andere stakeholders, of andere op de financiële onderneming rustende zorgvuldigheidverplichtingen.

Bij Principe 2 staan de belangen van klanten en andere stakeholders centraal. Het is evenals Principe 1 een uitgangspunt of algemene doelstelling voor het beloningsbeleid. Principe 2 is (samen met Principe 1) het leidende materiële beginsel waaraan uiteindelijk wordt getoetst. De AFM zal nadere invulling aan dit Principe geven.

Principe 3: Uitgaande van Principes 1 en 2 stelt de onderneming op zorgvuldige wijze een beloningsbeleid op voor de bestuurders en functiegroepen binnen de onderneming, past dit consequent toe en evalueert de werking ervan. Daarbij besteedt zij expliciet en structureel aandacht aan het beperken en beheersen van de negatieve effecten van variabele beloningsstructuren op het risicoprofiel van de onderneming en de belangen van klanten.

Bij dit Principe gaat het erom dat de managementcyclus van opzet, uitvoering en evaluatie ook wordt toegepast voor het beloningsbeleid en dat daarbij voldoende aandacht bestaat voor de risico's. Een ander belangrijk element is de consequente toepassing van een vastgesteld beloningsbeleid.

Good practices:

- 3.1 Beheersing van de risico's van een beloningsbeleid is een integraal onderdeel van het risicobeheersingssysteem van de onderneming.
- 3.2 Naarmate de variabele beloning hoger wordt ten opzichte van het vaste salaris past de onderneming de governance van het beloningsbeleid daar op aan (dit wordt verder uitgewerkt bij Principe 4 t/m 7).
- 3.3 Bij de opzet van een beloningsbeleid met een significant variabele beloningsstructuur wordt een risicoanalyse uitgevoerd, op basis waarvan beheersmaatregelen worden ingezet om de geïdentificeerde risico's te beheersen.
- 3.4 De risicoanalyse wordt periodiek herhaald.
- 3.5 Een beloningsbeleid voor medewerkers wordt vastgesteld door het bestuur (of bij grote ondernemingen, door divisie- of business unit management).²
- 3.6 Afwijkingen van een vastgesteld beloningsbeleid komen in principe niet voor. De RvC heeft op voorstel van het bestuur regels gesteld ten aanzien van hoe en door wie met

² Waar in dit document over het bestuur of de RvC wordt gesproken wordt het bestuur of de RvC op groepsniveau bedoeld.

uitzonderingen wordt omgegaan. Belangrijke afwijkingen (als gedefinieerd in genoemde regels) worden door de het bestuur aan de RvC voorgelegd.

Principe 4: De raad van commissarissen (of soortgelijk intern toezichtorgaan) draagt zorg voor een zorgvuldige en beheerste opzet, uitvoering en evaluatie van het beloningsbeleid voor het bestuur. Tevens ziet hij toe op het beloningsbeleid voor de gehele onderneming. Elke variabele beloningsstructuur waarbinnen beloningen boven een vastgesteld niveau mogelijk zijn, wordt vooraf goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Dit Principe stelt dat de RvC niet alleen verantwoordelijk is voor de beloningen van het bestuur, maar ook toe dient te zien op een prudent beloningsbeleid voor alle medewerkers.

Good practices:

- 4.1 De RvC draagt er voor zorg dat Principe 3 wordt toegepast voor het beloningsbeleid voor het bestuur.
- 4.2 Het beloningsbeleid van de onderneming wordt periodiek besproken door de RvC.
- 4.3 Indien de onderneming gebruik maakt van externe adviseurs voor het beloningsbeleid voor het bestuur, dan worden deze adviseurs aangesteld door de RvC. Ook rapporteren zij aan de RvC.
- 4.4 Het beloningsbeleid voor het bestuur van beursgenoteerde ondernemingen wordt goedgekeurd door de AVA.
- 4.5 De RvC stelt het niveau vast waarboven een variabele beloningsstructuur goedkeuring van de RvC behoeft. Dit niveau betreft de maximale hoogte van de variabele beloning die binnen de betreffende beloningsstructuur mogelijk is, a) als percentage van het vaste salaris en b) in absolute omvang.
- 4.6 De personeelsfunctie verschaft jaarlijks aan het bestuur inzicht in de hoogste uit te keren bonussen, in absolute bedragen en relatief ten opzichte van de vaste salarissen. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de RvC.
- 4.7 Minstens één commissaris heeft diepgaande kennis en ervaring op het gebied van beloningsbeleid van vergelijkbare aard als het beleid zoals dat in betrokken onderneming toegepast wordt.
- 4.8 Binnen de RvC is voldoende kennis aanwezig op het gebied van beloningsbeleid en risicomanagement, zodat de RvC een eigen, kritische en onafhankelijke afweging kan maken omtrent hetgeen wenselijk en gepast is in het licht van het lange termijn belang van de onderneming en haar stakeholders.

Principe 5: De personeels-, risicomanagement-, compliance- en internal audit-functies werken samen om de risico's van het beloningsbeleid voor alle (overige) medewerkers te beheersen.

De kern van de vier subprincipes onder Principe 5 is dat de verschillende functies op de juiste momenten betrokken zijn en samenwerken bij de opzet, uitvoering en evaluatie van het beloningsbeleid. Daartoe worden voor elk subprincipe een aantal good practices gegeven. De beoordeling van een individuele medewerker is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. In voorkomende gevallen leveren risicomanagement- en compliancefuncties hiervoor input.

Principe 5a: De personeelsfunctie stelt een beloningsbeleid op voor alle functiegroepen binnen de onderneming, in opdracht van het management. De personeelsfunctie bewaakt de consistente toepassing en evalueert de werking ervan.

Dit Principe benadrukt de centrale regierol van de personeelsfunctie.

Good practices:

- 5a.1 De personeelsfunctie draagt zorg voor centrale coördinatie van het beloningsbeleid en voldoende mate van inzicht bij het bestuur.
- 5a.2 De personeelsfunctie coördineert de opzet, uitvoering en evaluatie van het beloningsbeleid voor alle medewerkers van de onderneming, met uitzondering van het bestuur.
- 5a.3 De personeelsfunctie draagt zorg voor voldoende betrokkenheid van andere relevante functies, zoals de risicomanagementfunctie en de compliance-functie.
- 5a.4 De personeelsfunctie bewaakt de naleving van beleid en procedures inzake beloningen door het management. Zonodig escaleert de personeelsfunctie een issue naar het hogere management.

Principe 5b: De risicomanagementfunctie analyseert de effecten van een variabele beloningsstructuur op het risicoprofiel van de onderneming en bewaakt de beheersing daarvan.

Dit Principe ziet erop dat de risico's van het beloningsbeleid voldoende de aandacht heeft van de risicomanagementfunctie, indien er sprake is van materiële risico's.

Good practices:

- 5b.1 De risicomanagementfunctie behandelt de beheersing van de risico's van het beloningsbeleid als een integraal onderdeel van het risicobeheersingssysteem van de onderneming.
- 5b.2 Bij de opzet van een beloningsbeleid voor medewerkers met een significante variabele beloningsstructuur analyseert de risicomanagementfunctie de mogelijke effecten van de variabele beloningsstructuur op het gedrag van de medewerkers en daarmee op het risicoprofiel van de onderneming en de belangen van klanten. De uitkomsten leiden zonodig tot aanpassing van het voorgestelde beleid.
- 5b.3 De risicomanagementfunctie levert voor relevante functiegroepen input voor de beoordeling van medewerkers op basis van een marginale toets aan de hand van beschikbare informatie (bijv. limietoverschrijdingen).

Principe 5c: De compliance-functie analyseert de effecten van een variabele beloningsstructuur op de compliance van de onderneming met wet- en regelgeving en intern beleid.

Dit Principe ziet erop dat indien er compliance-risico's aan het beloningsbeleid verbonden zijn, deze voldoende de aandacht hebben van de compliance-functie.

Good practices:

- 5c.1 Bij de opzet van een beloningsbeleid voor medewerkers met een significante variabele beloningsstructuur analyseert de compliance-functie de mogelijke effecten van de variabele beloningsstructuur op de compliance van de

onderneming met wet- en regelgeving (bijv. de zorgplicht). De uitkomsten leiden zonedig tot aanpassing van het beleid.

- 5c.2 De compliance-functie levert input voor de beoordeling van medewerkers die een substantiële variabele beloning (kunnen) ontvangen, voor zover betreffende functiegroepen vanuit compliance-perspectief relevant zijn (bijvoorbeeld medewerkers in commerciële functies). Dit kan geschieden op basis van een marginale toets aan de hand van beschikbare informatie (zoals compliance-incidenten).

Principe 5d: De internal audit-functie doet periodiek onafhankelijk onderzoek naar de opzet, uitvoering en effecten van het beloningsbeleid van de onderneming.

Dit Principe zorgt ervoor dat de effecten van beloningsbeleid onafhankelijk worden geëvalueerd.

Good practices:

- 5d.1 Onderzoek naar de consequente toepassing en de effecten van het beloningsbeleid op het risicoprofiel en de zorgvuldige klantbehandeling, op alle niveaus in de onderneming, is een vast onderdeel van de auditplanning.
- 5d.2 De internal audit-functie rapporteert haar bevindingen aan de RvC.

Principe 6: De beloning en het beloningsbeleid voor medewerkers in control-functies ondersteunen hun onafhankelijke rol van 'countervailing power' ten opzichte van commerciële functies.

Bij dit Principe gaat het erom dat het beloningsbeleid voor control-functies hun rol en beïnvloedingskracht niet ondermijnt.

Good practices:

- 6.1 Eventuele variabele beloning van medewerkers in control-functies is afhankelijk van het realiseren van de doelstellingen van deze functies en niet van commerciële resultaten van het bedrijfsonderdeel waar hun werkzaamheden direct betrekking op hebben. De onderneming dient hiervoor een goede structuur met passende prestatiecriteria te ontwikkelen die het onafhankelijke karakter van de functie ondersteunen.
- 6.2 Vaststelling van variabele beloning voor medewerkers in control-functies geschiedt onafhankelijk van de directe lijnverantwoordelijke van het bedrijfsonderdeel waarop de werkzaamheden van de medewerker betrekking hebben.
- 6.3 De beloningen voor control-functies zijn toereikend voor het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerde medewerkers.

Principe 7: De onderneming is op inzichtelijke wijze transparant over haar beloningsbeleid naar relevante stakeholders.

Dit Principe maakt een disciplinerende werking van stakeholders op het beloningsbeleid van de onderneming mogelijk.

Good practices:

- 7.1 De onderneming is transparant over haar beloningsbeleid richting de toezichthouders en verschaft de informatie waar om gevraagd wordt.
- 7.2 De onderneming legt in haar jaarverslag verantwoording af over het gevoerde beloningsbeleid voor zowel bestuur als medewerkers. Daarbij wordt specifiek

ingegaan op de effecten van het beloningsbeleid op het risicoprofiel van de onderneming en de belangen van klanten.

7.3 De onderneming publiceert de volgende beloningsgegevens (in aanvulling op reeds geldende vereisten voor publicatie van beloningsgegevens van bestuurders):

- Het aantal personen (bestuurders en medewerkers) dat een variabele beloning van meer dan 100% van het vaste salaris is toegekend, uitgesplitst naar staffels (100% tot 200%, 200% tot 300%, etc.). In absolute getallen en in percentages t.o.v. het totale personeelsaantal.
- Per staffel de gemiddelde variabele beloning in euro's.

Principe 8: In elke variabele beloningsstructuur is een bij de functie passende balans van maatregelen ingebouwd, teneinde de juiste prikkelwerking te waarborgen.

De kern van Principe 8 is dat er in elke variabele beloningsstructuur een bewuste keuze dient te worden gemaakt ten aanzien van de mate waarin de in 8a t/m 8h genoemde maatregelen in de structuur worden ingebouwd, zodat de maatregelen samen er voor zorgen dat er geen sprake is van ongewenste prikkelwerking. Voor elk subprincipe worden een aantal good practices gegeven.

Principe 8a: De variabele beloning staat in een passende verhouding tot het vaste salaris. De onderneming stelt per functiegroep een maximale verhouding vast tussen de variabele en de vaste beloning.

Dit Principe zorgt ervoor dat de onderneming een prudent maximum stelt aan elke variabele beloning en de daaruit voortkomende prikkelwerking.

Good practices:

- 8a.1 De RvC ziet erop toe dat de onderneming voor elke functiegroep een maximale verhouding tussen de variabele en de vaste beloning vast stelt.
- N.B. een maximale verhouding tussen variabele en vaste beloning dient niet te leiden tot excessieve stijging van de vaste beloning.
- 8a.2 Indien een onderneming variabele beloningen toekent die meer zijn dan één vast jaarsalaris, dan geeft de RvC daaraan vooraf goedkeuring.
- N.B. Hoewel per onderneming en per functiegroep dient te worden bezien welke mate van variabele beloning gepast is, is voor DNB een verhouding vast-variabel van 1:1 een prudente grens. Daarboven wordt de afhankelijkheid van de variabele beloning groter dan de afhankelijkheid van het vaste salaris. Dit zal verhoogde aandacht van DNB hebben. Daarbij moet de onderneming in staat zijn om een toereikende onderbouwing te geven waarom dit passend is en dat de risico's afdoende worden beheerst³.
 - N.B. In genoemde verhouding van 1:1 worden in het variabele deel alle niet vooraf vaststaande inkomensbestanddelen (in contanten, aandelen, opties of anderszins) meegenomen die in het betreffende jaar zijn toegekend, inclusief voorwaardelijk toegekende variabele beloningen die pas in latere jaren kunnen worden uitgekeerd. Voorwaardelijk toegekende beloningen uit voorgaande jaren die in het betreffende jaar

³ Op soortgelijke wijze heeft de bancaire sector in het rapport van de commissie Maas reeds eerder aangegeven dat een verhouding 1:1 een passend maximum is voor bestuurders, waar ook op basis van het 'comply or explain' principe met uitleg van kan worden afgeweken.

geheel of gedeeltelijk worden uitgekeerd maken hier geen onderdeel van uit.

- N.B. DNB kiest er voor om op dit moment geen hard algemeen verbod te stellen op variabele beloning (t.o.v. het vaste salaris) boven een bepaald niveau, gezien eventuele ongewenste bijeffecten zoals een opwaartse druk op de vaste salarissen en verstoring van het internationale level playing field (geen enkel ander land kent een dergelijk maximum). Indien de internationale discussie, waar DNB aan bijdraagt, zou leiden tot een breed gedragen maximum, zal DNB dit ook nationaal gaan toepassen.

8a.3 Een variabele beloning is naar zijn aard volledig prestatie-afhankelijk. Dat betekent dat deze in een zeker jaar ook 0% zou moeten kunnen zijn. De onderneming dient niet de suggestie te wekken dat (een deel van) de variabele beloning met zekerheid wordt toegekend.

Principe 8b: De variabele beloning wordt gekoppeld aan vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare prestatiecriteria. Deze prestatiecriteria weerspiegelen zo veel mogelijk de belangen van alle stakeholders in de onderneming.

Bij dit Principe gaat het erom dat er een brede range van commerciële en niet-commerciële prestatiecriteria wordt gehanteerd.

Good practices:

- 8b.1 De onderneming draagt zorg voor een juiste doorvertaling van de belangen van stakeholders naar de ondernemingsdoelstellingen en naar individuele prestatiecriteria.
- 8b.2 Commerciële prestatiecriteria doen geen afbreuk aan de belangen van klanten.
- 8b.3 Voor alle bestuurders en medewerkers gelden (ook) niet-commerciële prestatiecriteria. De niet-commerciële criteria tellen substantieel mee bij de toekenning van een variabele beloning. Het slecht presteren op niet-commerciële criteria kan leiden tot het niet toekennen van een variabele beloning.
- 8b.4 Waar mogelijk worden prestatiecriteria (commerciële en niet-commerciële) vertaald in meetbare prestatie-indicatoren.

Principe 8c: Toekenning van de variabele beloning is afhankelijk van een passende verhouding van de prestaties van de medewerker, de afdeling en/of de onderneming als geheel.

Variabele beloning is het meest effectief als deze is gekoppeld aan individuele prestaties. Echter, het gevaar daarbij is dat het individu het eigenbelang laat prevaleren boven het ondernemingsbelang. Dit Principe beoogt hierin de juiste balans te vinden.

Good practices:

- 8c.1 In elk beloningsbeleid wordt bepaald in welke mate een eventuele variabele beloning afhankelijk zal zijn van de individuele prestaties en in welke mate van de prestaties van een bredere groep (bijv. afdeling, business unit) en/of de onderneming als geheel.

- 8c.2 Variabele beloningen worden alleen uitgekeerd indien de vereiste individuele prestaties zijn gerealiseerd en de financiële situatie van de onderneming dat toelaat. In geval van negatieve financiële resultaten worden enkel op basis van goed individueel presteren variabele beloningen toegekend. In geval deze aanzienlijk in omvang zijn, worden ze ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

Principe 8d: Bij gebruik van commerciële prestaties als basis voor het toekennen van variabele beloningen dient rekening te worden gehouden met de risico's die genomen zijn.

Bij dit Principe gaat het erom dat risico's in ogenschouw worden genomen om geleverde prestaties juist te kunnen beoordelen.

Good practices:

- 8d.1 Voor zover binnen de onderneming gehanteerde modellen en systemen dat toelaten worden commerciële resultaten die als basis dienen voor het toekennen van variabele beloningen gecorrigeerd voor risico (bijv. RAROC).
- 8d.2 Ook waar dit niet in kwantitatieve zin kan, worden bij het interpreteren en gebruiken van commerciële resultaten als basis voor toekenning van variabele beloningen de risico's in ogenschouw genomen.
- 8d.3 De onderneming is terughoudend met het toekennen van variabele beloningen op basis van nog niet-gerealiseerde resultaten (die mede gebaseerd zijn op marktwaarderingen).

Principe 8e: Toekenning van de variabele beloning is niet afhankelijk van een 'alles of niets' commerciële doelstelling, maar kent een lineaire of trapsgewijze vorm.

Dit Principe behoeft thans geen verdere uitwerking.

Principe 8f: De variabele beloningsstructuur voorziet in de mogelijkheid om enige mate van discretionaire beoordeling toe te passen bij de vaststelling van een variabele beloning, om ongewenste effecten, zoals beloningen die niet in lijn liggen met geleverde prestaties, tegen te gaan. Dit geldt evenzeer in bijzondere situaties zoals een overname of ontslag.

Bij dit Principe gaat het erom dat een variabele beloningsstructuur niet dermate rigide wordt toegepast dat een onderneming gedwongen wordt variabele beloningen toe te kennen die de toets van redelijkheid niet kunnen doorstaan.

Good practices:

- 8f.1 Bonustoekenning is geen automatisme, enkel op basis van gemeten prestaties. Een redelijkheidstoets wordt toegepast, om er zeker van te zijn dat de gemeten prestaties een goed beeld geven van de werkelijkheid en de variabele beloning in lijn licht met de geleverde prestaties (geen beloning voor falen). In gevallen kan de redelijkheidstoets leiden tot het in het geheel niet toekennen van de variabele beloning.
- 8f.2 Het beloningsbeleid van het bestuur voorziet erin dat in geval van een (aankomende) overnamesituatie de RvC de mogelijkheid heeft om het beloningsbeleid voor het bestuur (tijdelijk) te bevriezen en een bij de situatie passend beloningsbeleid op te stellen, teneinde zorg te dragen voor de juiste

prikkelwerking, in lijn met belangen van stakeholders en om 'beloning voor falen' te voorkomen.

- 8f.3 Een redelijkheidstoets wordt eveneens toegepast bij vertrekvergoedingen. Het beloningsbeleid moet voorzien in de mogelijkheid om waar nodig vertrekvergoedingen op basis van discretionaire bevoegdheid aan te passen om deze in lijn te brengen met de geleverde prestaties.

Principe 8g: Er wordt een passende tijdshorizon in acht genomen bij het beoordelen van commerciële prestaties als basis voor de variabele beloning, zodat rekening wordt gehouden met het effect van de prestaties op de langetermijnresultaten.

Door toepassing van dit Principe voorziet het beloningsbeleid erin dat een variabele beloning pas uitgekeerd wordt als er voldoende zekerheid is dat er geen risico's meer kunnen optreden die de geleverde prestaties significant kunnen beïnvloeden.

Good practices:

- 8g.1 Als de toegekende variabele beloning op basis van de prestaties in het voorgaande jaar substantieel is ten opzichte van het vaste salaris, dan wordt een materieel deel voorwaardelijk toegekend en op z'n vroegst drie jaren later in zijn geheel uitgekeerd. Indien de prestaties minder goed blijken te zijn dan werd verondersteld ten tijde van voorwaardelijke toekenning, wordt het nog uit te keren deel van de variabele beloning evenredig bijgesteld. Dit geldt evenzeer in geval van ernstige compliance-incidenten of andere overtredingen.
- 8g.2 De onderneming kan er ook voor kiezen om pas na drie of meer jaren de daadwerkelijk geleverde prestaties (in het jaar t-3 of t-4 etc.) vast te stellen en op basis daarvan een variabele beloning toe te kennen. Deze kan dan direct volledig in contanten worden uitgekeerd.
- 8g.3 Bij beloning in de vorm van aandelen of opties kunnen bestuurders en medewerkers deze pas na een periode van ten minste drie jaar verkopen dan wel uitoefenen.
- 8g.4 Bij voorwaardelijke toekenning van een variabele beloning geldt dat de voorwaardelijke status onverminderd van toepassing blijft als betrokken bestuurder of medewerker overstapt naar een andere functie binnen of buiten de onderneming.
- 8g.5 Een reeds uitgekeerde variabele beloning wordt teruggevorderd indien deze is toegekend en uitgekeerd op basis van onjuiste (financiële) informatie als gevolg van frauduleus handelen van betrokken bestuurder of medewerker (claw back).

Principe 8h: De verhouding tussen beloning in contanten, aandelen, opties of andere vormen van beloningscomponenten ligt in lijn met het risicobeheer van de onderneming.

Bij dit Principe gaat het erom dat de onderneming zich bewust is van de risico's van de verschillende beloningsopties en deze in gepaste mate inzet.

Good practices:

- 8h.1 Bij de opzet van een beloningsbeleid met een aandelen- en/of optieregeling worden scenarioanalyses uitgevoerd teneinde zeker te stellen dat de

uitkomsten van de regeling – zelfs onder onvoorziene omstandigheden – op een passende wijze in lijn liggen met de geleverde prestaties.

- N.B. In de literatuur wordt vaak gewezen op de nadelen van optiebeloning. Het zou leiden tot sterk risiconemend gedrag op de korte termijn. Vanwege het internationale level playing field verbiedt DNB op dit moment niet het gebruik van optieregelingen als beloningsinstrument. Wel zullen ondernemingen, als zij gebruik maken van een optieregeling, in staat moeten zijn om aan DNB op toereikende wijze uit te leggen waarom dit een passende beloningsvorm is in het betreffende geval en hoe de risico's afdoende worden beheerst.

ANNEX II OPZET VAN HET ONDERZOEK

Algemeen

In de maanden april en mei 2009 heeft DNB onderzoek gedaan naar de feitelijke beloningssituatie bij Nederlandse financiële ondernemingen in de jaren 2007 en 2008. 27 Nederlandse vergunninghoudende banken, verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties zijn in het onderzoek betrokken. Het onderzoek betrof zowel de Nederlandse als de buitenlandse vestigingen van deze ondernemingen.

Het doel van dit onderzoek was om het inzicht te vergroten in:

- de feitelijke beloningssituatie binnen de financiële sector. Daarbij gaat het niet alleen over de hoogte en samenstelling van (variabele) beloningen, maar ook over de inrichting van het beloningsbeleid;
- de mate waarin het beloningsbeleid tot ongewenste prikkels en daarmee mogelijk tot het nemen van onverantwoorde risico's leidt.

DNB realiseert zich dat de Principes in 2007 en 2008 nog niet van kracht waren. Desalniettemin achtte DNB het van groot belang een zogeheten nulmeting uit te voeren naar de feitelijke beloningspraktijken in de financiële sector, teneinde te inventariseren in hoeverre de Principes reeds worden nageleefd en voor welke aspecten van het beloningsbeleid een aanvulling noodzakelijk is.

Kwantitatief en kwalitatief gedeelte onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van een vragenlijst. Deze kende een kwantitatief en een kwalitatief gedeelte.

Het kwantitatieve onderdeel bevatte vragen over de hoogte en samenstelling van de toegekende (variabele) beloningen. Deze gegevens zijn aangeleverd voor de volgende typen financiële activiteiten:

- Asset Management;
- Retail Banking;
- Wholesale Banking; en
- Pensioenen & Verzekeringen.⁴

⁴ Definities van de gebruikte begrippen:

Asset Management

- Investment management namens een derde partij inclusief investeringen in vastgoed, private equities en alternatives;
- Investment management namens de onderneming.

Asset Management heeft ook betrekking op asset management bij verzekeraars.

Wholesale Banking

- Investment banking activiteiten inclusief fusies en overnames, debt capital markets, equity capital markets, syndicated loans en hieraan gerelateerd;
- Fixed income activiteiten inclusief rates, credit, foreign exchange, securitisation businesses, derivatives, commodities en hieraan gerelateerd;
- Equities activiteiten inclusief cash equities, derivatives en prime brokerage en principal finance businesses.

Retail Banking - Bancaire services geleverd aan particulieren en Midden- en Klein Bedrijf (Retail, Private en Commercial Banking).

Pensioenen & Verzekeringen - Verzekerings- en Pensioendiensten, bijv. schade, leven, auto, inboedel, zorg, arbeidsongeschiktheid, opstal en aansprakelijkheid en pensioenuitvoeringen.

Het kwantitatieve deel van de vragenlijst was opgesplitst in drie aparte secties waarin informatie werd behandeld met betrekking tot verschillende aspecten van het (variabel) beloningsbeleid en -proces in de organisatie of – indien van toepassing – toegespitst naar divisie in de organisatie:

- Algemeen: vragen over de mate waarin het beloningsbeleid, de governance en de stakeholder vertegenwoordiging in lijn liggen met elkaar met geldende (internationale) good practices;
- De jaarlijkse bonus cyclus: vragen m.b.t. de financiering, allocatie, vaststelling en tijdshorizon van de individuele bonus;
- Vragen over de variabele beloningen voor risicomanagement en compliance posities.

Onderzoekspopulatie

In het besef dat het niet mogelijk is gegevens op te vragen van alle bonussen die in 2007 en 2008 zijn toegekend door de ondernemingen die in het onderzoek zijn betrokken, hebben we ons geconcentreerd op de gegevens die betrekking hebben op:

1. De Raad van Bestuur (RvB);
2. Senior Management (de twee daaropvolgende rapportagelijnen naar de RvB);
3. De hoogst betaalde individuen, niet zijnde 1 of 2.⁵

Aantal Waarnemingen	2007				
	Nederland	Rest vd Wereld	VK	VS	Totaal
Staffuncties	11,9%	6,4%	5,7%	1,0%	8,4%
Wholesale Banking	27,7%	28,3%	82,0%	39,9%	34,7%
Asset Management	14,9%	14,5%	6,6%	44,7%	18,7%
Retail Banking	19,2%	40,0%	5,7%	7,1%	20,8%
Pensioenen & Verzekeringen	26,4%	10,7%	0,0%	7,3%	17,4%

	2008				
	Nederland	Rest vd Wereld	VK	VS	Totaal
Staffuncties	12,8%	8,0%	11,2%	1,3%	10,5%
Wholesale Banking	22,3%	24,5%	72,4%	46,4%	28,3%
Asset Management	13,4%	8,4%	9,7%	25,7%	13,4%
Retail Banking	21,9%	35,5%	6,7%	16,5%	23,2%
Pensioenen & Verzekeringen	29,6%	23,6%	0,0%	10,1%	24,5%

Beperkingen in het onderzoek

De onderzochte ondernemingen hebben op voortvarende wijze aan het onderzoek meegewerkt. Het onderzoek heeft mede daardoor een betrouwbaar beeld van de feitelijke beloningssituatie opgeleverd. Hierbij zijn echter twee kanttekeningen te plaatsen:

⁵ De hoogst betaalde individuen zijn:

1. diegenen die in 2007 en/of 2008 een variabele beloning hebben ontvangen die tenminste 100% van basissalaris bedraagt, of
2. diegenen aan wie een total cash compensation is toegekend van tenminste 300.000 euro inclusief eventuele uitgestelde beloningen.

N.B. Het minimale aantal individuen in de doelpopulatie bedraagt tenminste 1% van de totale populatie in elke bedrijfsactiviteit met een minimum van 50 individuen voor de totale organisatie in vier geografische gebieden (Nederland, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten en rest van de wereld).

- de resultaten hebben alleen betrekking op de groep van onderzochte ondernemingen, en dus niet op alle ondernemingen in de financiële sector;
- van deze ondernemingen zijn alleen gegevens ontvangen omtrent de beloningscomponenten van de RvB, senior management en een aantal hoogst betaalde individuen, dus niet van alle medewerkers aan wie een bonus is toegekend.

Alhoewel de onderzochte ondernemingen een groot deel van de markt vertegenwoordigen, kan niet gesteld worden dat de onderzochte ondernemingen en/of de onderzoekspopulatie een afspiegeling vormen van de gehele financiële sector. Hierdoor dient voorzichtigheid te worden betracht bij de interpretatie van onderstaande onderzoeksbevindingen.

Definities

- Jaarsalaris: het vaste bruto jaarsalaris;
- Gegarandeerde toeslagen: vaste bestanddelen van het inkomen zoals vakantiegeld, 13e maand, winstdeling, gegarandeerde bonus of arbeidsmarkttoeslag(en);
- Prestatiegerelateerde variabele beloning: het daadwerkelijk ontvangen bedrag aan bonus volgend uit vooraf overeengekomen targets, afhankelijk van prestatie en/of bedrijfsresultaat;
- Retentiebonus: bonusbedrag dat retentie ten doel heeft, bonus wordt niet toegekend op basis van vooraf overeengekomen targets;
- Garantiebonus: minimum bonusbedrag dat vooraf wordt gegarandeerd;
- Discretionaire bonus: bonus die op basis van een management oordeel wordt toegekend (zonder vooraf bepaalde prestatiecriteria);
- Uitgestelde betalingen: deel van de jaarlijkse bonus waarvan de uitbetaling verplicht of vrijwillig wordt uitgesteld;
- Het totaal salaris (total cash compensation): het jaarsalaris plus de jaarlijkse bonus;
- Lange Termijn beloning: beloningen waarvan de hoogte van de uitkering gebaseerd is op de resultaten dan wel het in dienst blijven van de begunstigde over een termijn van tenminste 3 jaar (bijv. aandelen- of optieregelingen).

