

POSITION PAPER

Beloningsbeleid

In de afgelopen tien jaar hebben banken hun beloningsbeleid aangepast, mede onder invloed van wet- en regelgeving en de eigen Code Banken. Binnen deze kaders voeren banken een eigen beloningsbeleid. Dat leidt tot diversiteit tussen banken waar het gaat om visie en keuzes op het gebied van beloningsbeleid. Er is dit voorjaar vanuit de politiek en de samenleving kritiek geuit op de beloning bij enkele banken. De bankensector voelt naar aanleiding hiervan de verantwoordelijkheid de Code Banken op een aantal punten te verduidelijken en aan te scherpen. Dit betreft:

1. Bij het agenderen voor de aandeelhoudersvergadering van beloningsvoorstellen voor de Raad van Bestuur van de bank, licht de Raad van Commissarissen toe hoe de verwachtingen van aandeelhouders, klanten en medewerkers en het maatschappelijk draagvlak zijn meegewogen. Hiermee wordt geborgd dat belangrijke stakeholders vroegtijdig in het proces betrokken zijn.
2. Bij het agenderen voor de aandeelhoudersvergadering van beloningsvoorstellen voor de Raad van Bestuur van de bank, licht de Raad van Commissarissen toe met welke referentiegroep vergeleken is en hoe een eventuele internationale context is meegewogen.
3. Alle banken betrekken de visie van de bestuurder op zijn/haar eigen beloning bij het formuleren van beloningsvoorstellen voor de bestuurder.
4. Alle banken hanteren een beloningsbeleid voor bestuurders, waarbij in geval van uitbetaling van vaste beloning in instrumenten (zoals bij voorbeeld aandelen) een retentietermijn geldt van ten minste vijf jaar.
5. Alle banken publiceren de interne beloningsverhoudingen in het jaarverslag.

Een goede relatie met politiek en samenleving is voor de bankensector essentieel voor haar functioneren. Het bankenlandschap is divers, er bestaan onderlinge verschillen op het gebied van identiteit en structuur van banken. Banken ondernemen en houden rekening met het maatschappelijk belang. De sector zet daar al jaren stevig op in en blijft dat doen. Met de voorgestelde maatregelen voor aanscherping van de Code Banken willen de banken laten zien dat zij zelf stappen blijven zetten om het vertrouwen in de bankensector te herstellen.

Inleiding

In het voorjaar van 2018 is afkeurend gereageerd op het beloningsbeleid bij enkele banken. De discussie raakt het vertrouwen in de bankensector en voedt de publieke opvatting dat de bankensector niets heeft geleerd van de financiële crisis van tien jaar geleden. Dat doet geen recht aan alle inspanningen die politiek, toezichthouders en zeker ook de banken en hun medewerkers hebben verricht om banken stabiel, transparanter en veiliger te maken.

De financiële crisis heeft eerder de discussie op gang gebracht over beloningsprikkel en variabele beloningen bij banken. Op het gebied van beloningen is sindsdien veel wet- en regelgeving geïmplementeerd, zowel op Europees niveau (Capital Requirements Directive, richtlijnen van de Europese Banken Autoriteit) als op nationaal niveau (Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen, Regeling beheerst beloningsbeleid). De Nederlandse Corporate Governance Code is door zelfregulering tot stand gekomen en geeft een richtsnoer voor effectieve samenwerking (binnen en buiten de onderneming) en bestuur van beursgenoteerde vennootschappen. Ook heeft de bankensector - als reactie op de lessen uit de crisis - zelfregulering toegepast, in de vorm van de Code Banken. Het beloningsbeleid bij banken is over de hele linie versoepeld en banken hebben zelf aanvullende maatregelen doorgevoerd om invulling te geven aan een gematigd beloningsbeleid.

Over het beloningsbeleid stelt de Code Banken:

Een bank voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid, dat eenduidig en transparant is, in lijn met nationale en internationale regelgeving.

Het beloningsbeleid is primair gericht op de lange termijn en in lijn met het risicobeleid van de bank. Het wordt gekenmerkt door evenwichtige verhoudingen, zowel intern als extern, waarbij de verwachtingen van de verschillende stakeholders en het maatschappelijk draagvlak in ogenschouw worden genomen. Het houdt verder rekening met de relevante internationale context.

Het totale inkomen van een lid van de raad van bestuur van een bank ligt ten tijde van de vaststelling beneden de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector, waarbij de relevante internationale context wordt meegewogen.

De variabele beloning van een lid van de raad van bestuur wordt vastgesteld in overeenstemming met nationale en internationale regelgeving.

Het beeld van banken

De bankensector in Nederland is dankbaar dat de Nederlandse Staat destijds klaar stond voor banken, die niet in staat waren de kredietcrisis zelfstandig het hoofd te bieden. Daarmee heeft de overheid mede de basis gelegd voor de gezonde sector van vandaag. De stappen, die de afgelopen jaren zijn gezet en de komende tijd nog worden gezet om de Europese Bankenunie te voltooien (rond toezicht, buffers, 'bail-in' en het resolutiefonds van 55 miljard euro dat banken zelf vullen), zijn erop gericht om de belastingbetalers bij eventuele problemen buiten schot te houden.

Nederlandse banken hebben hun balansen sterk vereenvoudigd en verkort in de afgelopen jaren. Door een significante toename van de hoeveelheid kapitaal en liquiditeit zijn de Nederlandse banken goed gekapitaliseerd en in staat om onverwachte klappen op te vangen. Het kernkapitaal dat banken aanhouden is in Nederland in ruim tien jaar tijd gemiddeld verdubbeld.

Ter ondersteuning van een integere cultuur binnen de bankensector zijn in 2014 voor alle medewerkers bij banken in Nederland de bankierseed en het tuchtrecht ingevoerd.

Ondanks licht herstel in de Vertrouwensmonitor banken 2017 is het vertrouwen in de bankensector nog relatief laag en blijft het beloningsbeleid daarbij een gevoelig thema. Vanuit de politiek en maatschappij wordt vaak gesteld dat, als het erop aankomt, banken toch door de belastingbetaler gered moeten worden.

Banken zijn private ondernemingen met een publieke functie en houden rekening met het maatschappelijk belang. De private aard van de sector zorgt voor adequate risicoweging en efficiency in kredietverlening en het betalingsverkeer.

Banken staan voor de uitdaging om concurrerend, vooruitstrevend en wendbaar te blijven in een financiële markt die sterk aan verandering onderhevig is als gevolg van exponentieel groeiende nieuwe technologie. Een markt, die zich kenmerkt door de opkomst van nieuwe (private) spelers, grote en kleine Fintech ondernemingen. Om in te spelen op de veranderende klantbehoefte maakt de bancaire sector een veranderingsproces door. Zij ontwikkelt zich in snel tempo tot een digitale sector waarin lands- en sectorgrenzen vervagen.

Voorstellen

De commotie van dit voorjaar heeft zich vertaald in diverse voorstellen voor verdere aanscherping van wet- en regelgeving voor beheerst beloningsbeleid bij (systeem)banken. Ook wordt van de bankensector zelf gevraagd stappen te zetten om nieuwe ophef in de toekomst te voorkomen. In het belang van het versterken van wederzijds vertrouwen voelt de sector zich daarom verantwoordelijk voor een collectieve reactie, die op onderdelen zal worden afgestemd met de relevante toezichthouders. Deze reactie geeft nadere invulling aan de toepassing van zelfregulering in de Code Banken en de verantwoording daarover. Ook wordt ingegaan op de voorstellen voor aanscherping van wet- en regelgeving die de minister van Financiën onderzoekt.

Bestaande wet- en regelgeving

Binnen Europa is met de invoering van CRD-III en CRD-IV en de EBA richtlijnen de basis gelegd voor een gelijk speelveld binnen de Europese lidstaten. Momenteel is de nieuwe CRD V in voorbereiding.

Sinds februari 2015 is in Nederland de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo) van kracht, die strengere regelgeving bevat dan de Europese regelgeving en van toepassing is op financiële ondernemingen met een zetel in Nederland.

Voor het maximaal toegestane percentage variabele beloning binnen Europa (100% van het vaste salaris, met een mogelijke verhoging tot 200% onder voorwaarden en met toestemming van de aandeelhouders) geldt, dat de meeste lidstaten zich aansluiten bij de Europese regels. België en Denemarken hanteren een bonusplafond van 50%. In Nederland geldt onder de Wbfo een bonusplafond van 20%.

In 2016 heeft het ministerie van Financiën een eerste onderzoek gedaan naar de Wbfo in de praktijk. Het ministerie heeft geconstateerd dat het beleid van banken in lijn is gebracht met de nieuwe regels.

Begin 2017 is het ministerie van Financiën begonnen met de evaluatie van deze wet. Op 17 juli jl. heeft de minister de rapporten over de evaluatie van de Wbfo aangeboden aan de Tweede Kamer. Hierin zijn uitkomsten opgenomen over de doeltreffendheid, de neveneffecten, de uitvoerbaarheid en de praktijk van belonen. De evaluatie laat zien dat banken zich houden aan het bonusplafond van 20% en voor een klein deel van de medewerkers (0,6%) gebruik maken van de mogelijkheid in de wet om af te wijken van het bonusplafond voor personeel dat niet uitsluitend onder de cao valt. Wanneer banken hier gebruik van maken dan heeft dit veelal te maken met de krappe arbeidsmarkt voor gespecialiseerd personeel. De NVB gaat hierover graag het gesprek aan met de minister.

Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code (herzien in 2017) richt zich op het besturen van beursgenoteerde vennootschappen en is door zelfregulering tot stand gekomen. De Corporate Governance Code richt zich op het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders.

Op het gebied van belonen verwacht deze Code dat commissarissen zich, bij het vaststellen van de hoogte en structuur van de beloning van bestuurders, ervan vergewissen dat deze aansluit bij de beoogde lange termijn verplichting tot waarde creatie van de vennootschap en de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming. Het bestuur en de Raad van Commissarissen dienen de belangen af te wegen van alle stakeholders, die het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed.

Een vernieuwing ten opzichte van de eerdere Code uit 2008 is dat de getalsmatige verhouding tussen de beloning van de bestuurders en de medewerkers in de organisatie in het jaarverslag dient te worden vermeld. Deze verplichting zal naar verwachting in 2019 ook worden opgenomen in de Europese aandeelhoudersrichtlijn. Nieuw is ook dat de Raad van Commissarissen de visie van de

bestuurder betreft bij het vaststellen van de hoogte en structuur van diens beloning. Verwacht wordt dat de bestuurder vanuit een breed perspectief kritisch naar de eigen beloning kijkt.

Toelichting en aanscherping Code Banken

Voor de sector geldt dat het voeren van een continue dialoog met de relevante stakeholders, de politiek en de maatschappij essentieel is om te werken aan herstel van vertrouwen. Gebleken is dat de invulling van de Code Banken ten aanzien van beloningsbeleid nog onvoldoende transparant en duidelijk is. Nadere verduidelijking en aanscherping van de Code Banken is gewenst. Het gaat daarbij om nadere toelichting op de begrippen uit de Code Banken en de toepassing daarvan, alsook om aanscherping van processtappen die bijdragen aan de vroegtijdige betrokkenheid van stakeholders en transparantie in het beloningsproces voor de top van de bank.

Onderstaande voorstellen zien, in het verlengde van de Code Banken en de Corporate Governance Code, uitsluitend op de beloningen van bestuurders van banken. Zij dragen immers de eindverantwoordelijkheid voor het lange termijn beleid en de maatschappelijke functie van de onderneming en kunnen daar op worden aangesproken.

Maatschappelijk draagvlak en verwachtingen van stakeholders

Het belangrijkste aandachtspunt bij de toepassing van de Code Banken en de Corporate Governance Code is om relevante stakeholders vroegtijdig te betrekken en het maatschappelijk draagvlak in ogenschouw te nemen. Stakeholders van wie de belangen direct dienen te worden meegewogen bij beloningsvoorstellen voor de top van banken zijn aandeelhouders, klanten en medezeggenschapsorganen. Banken leggen hierover in het jaarverslag verantwoording af.

- Het voorstel is de Code Banken zodanig aan te scherpen dat, bij het agenderen voor de aandeelhoudersvergadering van beloningsvoorstellen voor leden van de Raad van Bestuur van de bank, de Raad van Commissarissen ook toelicht hoe de verwachtingen van aandeelhouders, klanten en medewerkers, als belangrijke stakeholders, en het maatschappelijk draagvlak in ogenschouw zijn genomen.

Op 12 juni 2018 is door de Eerste Kamer een wetsvoorstel aangenomen tot wijziging van de Wet op de ondernemingsraden¹. De huidige wettelijke verplichting om arbeidsvoorwaarden jaarlijks in de overlegvergadering tussen het bestuur en de OR te bespreken wordt uitgebreid met de verplichting om ook te spreken over de ontwikkeling van de beloningsverhouding, inclusief die van het bestuur. Dit geldt voor ondernemingen met meer dan 100 medewerkers. Deze aankomende wetwijziging past bij de intentie van de bankensector om hierover het gesprek te voeren met de ondernemingsraad, als belangrijke relevante stakeholder.

Beloning lid van raad van bestuur onder mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector, waarbij relevante internationale context wordt meegewogen

Een passend beloningsvoorstel wordt ook beïnvloed door externe marktfactoren. De bankensector verandert steeds meer in een sector waarin snelle technologische vernieuwing de drijfveer is. Iedere bank kent specifieke karakteristieken en markten. Meer dan voorheen wordt talent aangetrokken uit andere sectoren. Het is aan een individuele bank om de best passende referentiegroep te bepalen. Door onder de mediaan (de middelste waarneming) te belonen, wordt een maatschappelijk aanvaardbaar beloningsniveau nagestreefd.

- Het voorstel is de Code Banken zodanig aan te scherpen dat, bij het agenderen voor de aandeelhoudersvergadering van beloningsvoorstellen voor het bestuur van de bank, de Raad van Commissarissen ook toelicht met welke referentiegroep vergeleken is en hoe een eventuele internationale context is meegewogen.

¹ https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/34494_uitbreiding_bevoeqdheden

Langetermijn waarde creatie en beloningsbeleid in lijn met risicobeleid van de bank

Betaling van vaste beloning in andere vormen dan cash is toegestaan op basis van huidige internationale en nationale wetgeving. Dit is positief, immers: deze vormen van beloning (bijvoorbeeld aandelen) richten zich op de lange termijn betrokkenheid van een bestuurder en laten de belangen van de bestuurder hand in hand gaan met die van belangrijke stakeholders van de onderneming, te weten aandeelhouders, medewerkers en klanten.

De Raad van Commissarissen beoordeelt welk gedeelte van de totale beloning van een bestuurder uitbetaald kan worden in instrumenten. Een relatief (te) hoog percentage aandelen zou ertoe kunnen leiden dat de bestuurder zich teveel laat leiden door de (financiële) belangen van de aandeelhouders en onvoldoende oog houdt voor de bredere belangen van de onderneming. Normaal gesproken wordt dit 'risico' gemitigeerd door een lange retentieperiode op te nemen, waarin de aandelen niet mogen worden verkocht (bijv. 5 jaar), die in verreweg de meeste gevallen het effect in zich heeft dat een bestuurder ook na vertrek uit de functie de instrumenten nog een aantal jaren dient aan te houden. De Corporate Governance Code verplicht beursgenoteerde banken een beloningsbeleid voor bestuurders te formuleren waarbij een retentieperiode van ten minste 5 jaar geldt voor beloning in aandelen.

- Het voorstel is de Code Banken zodanig aan te scherpen dat alle banken een beloningsbeleid voor bestuurders hanteren waarbij in het geval van uitbetaling van vaste beloning in instrumenten, een retentietermijn geldt van ten minste vijf jaar.²

Conform de Code Banken formuleren banken een beloningsbeleid dat primair is gericht op de lange termijn en in lijn is met het risicobeleid van de bank. De beloningsvoorstellen voor de top van de bank worden gezien in de mate waarin prestatiedoelstellingen zijn geformuleerd en behaald. Er is daarbij sprake van een goede mix van doelstellingen met aandacht voor maatschappelijke thema's als duurzaamheid en tevredenheid van klanten en medewerkers.

Daarbij dient ook de visie van de bestuurder op zijn eigen beloning te worden betrokken. Verwacht wordt dat de bestuurder vanuit een breed perspectief kritisch naar de eigen beloning kijkt, door daarbij aspecten te betrekken als de prestaties van de vennootschap, de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en wat een passende verhouding is tussen de vaste en de variabele beloning. De Corporate Governance Code geldt uitsluitend voor beursgenoteerde banken.

- Het voorstel is de Code Banken zodanig aan te scherpen dat alle banken de visie van de bestuurder op zijn eigen beloning betrekken bij het formuleren van beloningsvoorstellen voor de bestuurder.

Evenwichtige beloningsverhoudingen

Of beloningsverhoudingen evenwichtig zijn, beoordeelt de Raad van Commissarissen aan de hand van een aantal (grotendeels kwalitatieve) criteria. Beloningsvoorstellen voor bestuurders dienen gebaseerd te zijn op de principes van het beloningsbeleid van de bank, tot uitdrukking gebracht in de zorgvuldige balans tussen de interne waardering en rangordening van functies én de externe marktwaarde van functies.

Bij veel banken is de laatste jaren de variabele beloning als prestatiebeloning voor de medewerkers afgeschaft. De nadruk verschuift naar vaste primaire beloning en andere vormen van secundaire beloning. Belonen richt zich, meer dan voorheen, op investeringen in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zowel binnen als buiten de bankensector. De Corporate Governance Code verplicht beursgenoteerde banken de interne beloningsverhouding te publiceren.

² Onder voorbehoud van mogelijke begrenzing door het mededingingsrecht.

- Het voorstel is de Code Banken zodanig aan te scherpen dat álle banken, als onderdeel van de publicatieverplichting over de toepassing van de Code Banken, de interne beloningsverhouding publiceren.

BIJLAGE - Reactie op voorgestelde maatregelen door de minister van Financiën

De minister heeft op 17 juli jl. een brede maatschappelijke consultatie geopend over drie mogelijke aanvullende maatregelen met betrekking tot vaste beloningen in de financiële sector. Ook heeft de minister aangegeven een ronde tafel bijeenkomst te organiseren en een gesprek met de bankensector te zullen voeren over de Code Banken; hierop neemt dit paper een voorschot. Bij het beoordelen van de voorstellen van de minister zijn een gelijk Europees speelveld met gelijke beloningsregels belangrijke criteria voor de bankensector, uit het oogpunt van internationale concurrentieverhoudingen en vestigingsklimaat. Eerder is tevens beargumenteerd dat de aangescherpte maatregelen uitsluitend van toepassing dienen te zijn op de leden van de Raad van Bestuur van banken.

Voorstellen van de minister en de reactie hierop van de bankensector:

- *Verplichting tot terugvordering van een deel van de vaste beloning boven bepaald minimum van bestuurders bij staatsteun*

In geval van staatsteun kan de overheid ingrijpen in de samenstelling of de beloning van het bestuur. Niet in alle gevallen kunnen zittende bestuurders verantwoordelijk worden gehouden voor het feit dat staatsteun noodzakelijk is. Als er sprake is van verwijtbaar bestuur kan deze verwijtbaarheid liggen bij een voorganger. De NVB betwijfelt of de maatregel past binnen de huidige kaders van (inter)nationale wetgeving. De minister verwijst in zijn Kamerbrief van 3 april jl.³ naar eerdere kritische uitingen van de Raad van State over eventuele maatregelen gericht op vaste beloning. Ten aanzien van de invoering van een malus of terugvordering van vaste beloning, zoals de minister overweegt, stelt ook de European Banking Authority (EBA) dat dergelijke condities in tegenspraak zijn met het criterium dat vaste beloning vooraf is vastgesteld. De NVB vindt dat in ieder geval bij vaste beloning sprake moet zijn van onvoorwaardelijke toekenning en juridisch en economisch eigendom op het moment van toekenning, zonder de mogelijkheid van claw back.

- *Verplichting dat aandelen en andere bestanddelen van vaste beloning waarvan de waarde afhankelijk is van marktwaarde van eigen onderneming bij bestuurders en medewerkers van financiële ondernemingen, gedurende aantal jaren moeten worden aangehouden.*

De minister overweegt de introductie van een retentietermijn voor de uitbetaling van vaste beloning in instrumenten. De NVB is hier positief over waar het gaat om bestuurdersbeloning omdat hiermee wordt bijgedragen aan het langetermijnbelang van de onderneming en de betrokkenheid van de bestuurder op de lange termijn. In de beloningsvoorstellen dit voorjaar van ING en van Van Lanschot Kempen waarbij vaste beloning werd uitgekeerd in instrumenten, werd conform de Corporate Governance Code uitgegaan van een retentietermijn van vijf jaar na toekenning. In de bestaande wet- en regelgeving voor beheerst beloningsbeleid zijn ook retentietermijnen opgenomen voor de uitbetaling van variabele beloning in instrumenten. De vraag is of de maatregel die de minister voorstelt in aanvullende wetgeving dient te worden opgenomen. Het is bestaand gebruik om in geval van uitbetaling van vaste beloning in aandelen aan bestuurders een retentietermijn te stellen. Het aanhouden van aandelen voor een zekere termijn hangt direct samen met de aard van het beloningsinstrument. Voorgesteld wordt de Code Banken op dit punt aan te scherpen.

Wij zijn er geen voorstander van om de voorgestelde bepaling op andere medewerkers dan bestuurders van banken van toepassing te laten zijn. Op Europees en nationaal niveau is reeds diverse wet- en regelgeving met betrekking tot beloningen in aandelen. Deze wet- en regelgeving richt zich voornamelijk op situaties waar het variabele beloning voor materiële risicodragers betreft. Een verplichte retentieperiode maakt hier reeds onderdeel van uit.

- *Verplichting dat beloningsbeleid voorschrijft op welke wijze de beloningen van bestuurders en medewerkers zich verhouden tot de maatschappelijke functie van de onderneming. Ondernemingen*

³ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/04/03/kamerbrief-beloningen-financiële-sector>

moeten zich hiervan in de openbaarheid rekenschap geven. Wenselijkheid van de rol van de toezichthouder onderzoeken.

Conform de Code Banken dienen belangen van stakeholders en het maatschappelijk draagvlak in ogenschouw genomen te worden bij het vaststellen van het beloningsbeleid. Hoe de bepalingen in de Code Banken worden ingevuld, moet door de Raad van Commissarissen in voorkomende gevallen verantwoord worden. De bankensector steunt de minister en stelt voor de Code Banken aan te scherpen op het punt van het vroegtijdig betrekken van stakeholders als aandeelhouders, klanten en medezeggenschapsorganen bij beloningsvoorstellen voor de Raad van Bestuur. De naleving daarvan is de verantwoordelijkheid van het bestuur van de vennootschap. De rol van de toezichthouder is gericht op het algemeen prudentieel toezicht en de controle op naleving van wet- en regelgeving. Het verder uitbreiden van de rol van de toezichthouder op dit vlak, betekent een vermenging van bestuursverantwoordelijkheid en toezicht.

De beloning van overige medewerkers is veelal opgenomen in of afgeleid van een cao welke tot stand is gekomen in overeenstemming met sociale partners (i.e. diverse vakbonden en vormen van personeelsvertegenwoordiging). Hiermee wordt het maatschappelijk draagvlak automatisch in ogenschouw genomen en worden aldus verschillende relevante stakeholders vroegtijdig bij het vaststellen van het beloningsbeleid betrokken.

Augustus 2018