



KEMPEN & CO

Merchant Bank

Ministerie van Financiën
Zijne excellentie
Ir J.R.V.A. Dijsselbloem
Postbus 20201
2500 EE DEN HAAG

Amsterdam, 31 december 2013

Onze referentie: JHAK/HFIT/2013.105

Betreft: Consultatiereactie Wetsvoorstel beloningsbeleid financiële ondernemingen

Geachte heer Dijsselbloem,

Met deze brief maak ik graag gebruik van de mogelijkheid om namens de directie van Kempen & Co te reageren op het wetsvoorstel Beloningsbeleid financiële ondernemingen.

Kempen & Co is een gespecialiseerde Nederlandse bank met een scherpe focus. Wij richten ons op drie activiteiten: Vermogensbeheer, Effectenbemiddeling en Corporate Finance. Als zodanig is Kempen & Co geen 'traditionele' bank die zijn kapitaal en toevertrouwde middelen inzet. Wij hebben onze cliënten primair onszelf te bieden. Wij bedienen nagenoeg alleen professionele partijen in binnen- en buitenland, dat wil zeggen institutionele beleggers en bedrijven, en nauwelijks (Nederlandse) consumenten. Er werken 450 medewerkers bij Kempen & Co, voor ruim 90% vanuit ons kantoor in Amsterdam. Kempen & Co is een dochtermaatschappij van F. van Lanschot Bankiers. Noch Kempen & Co, noch F. van Lanschot Bankiers heeft gedurende de financiële crisis staatssteun genoten. Zowel de winstgevendheid als de werkgelegenheid is bij Kempen & Co de afgelopen 'crisisjaren' aanzienlijk gestegen.

In deze brief wil ik graag specifiek ingaan op de impact van het wetsvoorstel op kleinere gespecialiseerde financiële instellingen zoals Kempen & Co. Gegeven onze activiteiten zijn wij ook bekend met de reacties van de NVB, DUFAS en VNO-NCW en MKB-Nederland op het wetsvoorstel. Wij delen die reacties inhoudelijk, maar hechten eraan om ook namens Kempen & Co specifiek in te gaan op een aantal, ons inziens, ongewenste consequenties en effecten van het wetsvoorstel op kleinere gespecialiseerde financiële instellingen die vanuit Nederland opereren. Ik doe dat in deze brief langs de volgende drie onderwerpen:

1. Het wetsvoorstel vormt een bedreiging voor de pluriformiteit van de Nederlandse financiële sector
2. Het wetsvoorstel is op veel punten praktisch moeilijk uitvoerbaar en intern niet uitlegbaar
3. Het gebrek aan nuance in het wetsvoorstel en de bijbehorende Memorie van Toelichting doet veel gespecialiseerde financiële dienstverleners tekort.



KEMPEN & CO

Merchant Bank

Blad 2

Brief d.d. 31 december 2013

Ministerie van Financiën

Het wetsvoorstel vormt een bedreiging voor de pluriformiteit van de Nederlandse financiële sector

Met het wetsvoorstel beoogt u te voorkomen dat de consument als klant en als belastingbetaler de dupe wordt van misstanden in de financiële sector. Het wetsvoorstel raakt echter niet alleen de systeembanken, maar ook nagenoeg alle andere Nederlandse financiële instellingen. Dit zijn veelal gespecialiseerde financiële dienstverleners die zich richten op institutionele en corporate cliënten en concurreren met internationale partijen en/of Nederlandse niet-financiële instellingen. In het voorliggende wetsvoorstel worden dergelijke kleinere gespecialiseerde financiële instellingen relatief veel sterker beperkt in hun beloningsbeleid dan de systeembanken. Aan de andere kant worden de internationale partijen en Nederlandse niet-financiële instellingen waarmee dergelijke kleinere gespecialiseerde financiële instellingen veelal concurreren niet geraakt door de voorgenomen wetgeving. Ik licht een en ander graag toe:

- Het wetsvoorstel raakt kleinere gespecialiseerde financiële dienstverleners veel harder dan de systeembanken:
 - o Aangezien de personeelskosten voor gespecialiseerde financiële dienstverleners relatief gezien veel hoger liggen dan voor de systeembanken, is het voor gespecialiseerde financiële dienstverleners veel belangrijker dan voor de systeembanken om de personeelskosten te kunnen laten 'mee-ademen' met de resultaten. Waar de soliditeit van de systeembanken primair wordt bepaald door de kwaliteit van de assets en de omvang van het eigen vermogen, is bij gespecialiseerde financiële dienstverleners de flexibiliteit van de grootste kostenposten bepalend voor de soliditeit. Voor Kempens & Co vormen de personeelskosten bijvoorbeeld 77% van de totale kosten, tegen 50% bij een systeembank als ABN AMRO. Kleinere gespecialiseerde financiële dienstverleners kunnen het zich daarom veel minder dan de systeembanken veroorloven om het overgrote deel van de totale beloning in de vorm van vaste beloning uit te keren.
 - o Voor de systeembanken zijn de gespecialiseerde activiteiten slechts een beperkt deel van hun totale activiteiten. Zij kunnen het zich daarom veroorloven om ruimhartig te belonen in de vorm van vaste beloningen, of om in het geval van bedrijfseconomische verliezen deze activiteiten te kruis-subsidiëren met de resultaten of het vermogen van de kernactiviteiten. Voor kleinere gespecialiseerde financiële dienstverleners is deze kruis-subsidiëring uiteraard niet mogelijk.
 - o In de nieuwe voorgenomen wet is, via artikel 1:122 lid 2 Wft, voor de systeembanken relatief meer vrijheid om de gespecialiseerde medewerkers zonder CAO-contract boven de 20%-norm te belonen. Tegenover deze gespecialiseerde medewerkers staan veel medewerkers van niet-gespecialiseerde activiteiten zonder een CAO-contract, waarmee men de variabele beloning kan kruis-subsidiëren, zodat de gemiddelde variabele beloning nog binnen de 20%-norm blijft. Ter illustratie, bij Kempens & Co beschikken circa 100 medewerkers over een niet-CAO contract. Bij de systeembanken zal dit naar verwachting enkele duizenden medewerkers betreffen.



- De concurrentiepositie in Nederland ten opzichte van internationale spelers wordt ondermijnd. De Nederlandse financiële markt is met name voor gespecialiseerde dienstverlening een relatief open internationale markt met veel buitenlandse financiële instellingen als deelnemers. Internationale instellingen die vanuit het buitenland in Nederland opereren en Nederlandse vestigingen van in andere EU-lidstaten gevestigde financiële instellingen vallen niet onder de reikwijdte van het bonusplafond van 20%. Nederlandse gespecialiseerde financiële dienstverleners zullen zodoende minder goed in staat zijn om op de arbeidsmarkt te concurreren met deze partijen. Financiële instellingen uit een andere EU-lidstaat met een vestiging in Nederland kunnen medewerkers daarbij veelal een werkplek in dezelfde stad bieden.

In dit kader vind ik het overigens opmerkelijk dat de Nederlandse Staat als wetgever van mening is dat de Europese regels om beloningen aan banden te leggen niet ver genoeg gaan om perverse prikkels te voorkomen, terwijl de Nederlandse Staat, het Ministerie van Financiën in het bijzonder, als opdrachtgever vooralsnog geen beletsel ziet om internationale financiële instellingen in te huren die niet gebonden zullen zijn aan de Nederlandse bonuscap en zich naar verwachting hieraan ook niet vrijwillig zullen committeren. Zo zijn in 2013 nog diverse internationale partijen ingehuurd op diverse dossiers.

- De concurrentiepositie in Nederland ten opzichte van niet-financiële ondernemingen die vergelijkbare gespecialiseerde financiële diensten aanbieden wordt ondermijnd. Adviesdiensten zoals bijvoorbeeld Corporate Finance afdelingen die verrichten, kunnen ook worden aangeboden door gespecialiseerde boutiques die geen deel uitmaken van een financiële instelling of door managementadviesbureaus of adviesafdelingen van accountantskantoren. Deze ondernemingen doen feitelijk hetzelfde werk, maar zijn niet gebonden aan de bonuscap.
- De concurrentiepositie buiten Nederland ten opzichte van internationale spelers wordt ondermijnd. Kleinere gespecialiseerde financiële dienstverleners richten zich weliswaar op een beperkt aantal gespecialiseerde diensten, maar bieden die diensten, veelal vanuit één (hoofd)locatie, aan internationale cliënten aan. Kempens & Co richt zich met Corporate Finance en Effectenbemiddeling bijvoorbeeld op een aantal Europese sectoren en voert jaarlijks een groot aantal transacties uit voor buitenlandse cliënten in verschillende Europese landen. De afdeling Vermogensbeheer biedt specialistische beleggingsdiensten en -producten aan buitenlandse institutionele beleggers aan. Veel van onze gespecialiseerde medewerkers zijn zodoende een belangrijk deel van hun tijd werkzaam in andere Europese landen of voor cliënten uit andere Europese landen. Wij concurreren in die landen met lokale financiële instellingen en met andere internationale partijen. Deze lokale en internationale partijen zijn niet gebonden aan de bonuscap van 20%. Dit verslechtert onze positie op de internationale arbeidsmarkt voor dergelijke specialisten en leidt naar verwachting ook tot een opwaartse druk op de vaste beloningen van onze huidige gespecialiseerde medewerkers.



Samenvattend leidt het naar onze mening geen twijfel dat kleinere gespecialiseerde financiële instellingen door de voorgenomen wet op achterstand worden gezet versus de Nederlandse systeembanken en niet-financiële instellingen, alsmede internationale concurrenten. Die achterstand zal zich op langere termijn vertalen in een vershraling van het aanbod van kwalitatief hoogwaardige gespecialiseerde financiële instellingen van Nederlandse origine. Dit vormt een bedreiging voor de pluriformiteit van de Nederlandse financiële sector.

Het wetsvoorstel is op veel punten praktisch moeilijk uitvoerbaar en intern niet uitlegbaar

In de reacties van de NVB en DUFAS wordt uitvoerig ingegaan op de praktische uitvoerbaarheid van de diverse aspecten van het wetsvoorstel en de inconsistenties met andere relevante regelgeving (CRD IV, UCITS, MiFID, Regeling beheerst beloningsbeleid, etc.). Wij delen deze observaties. Ik wil hier nog aan toevoegen dat toepassing van een aantal elementen van het wetsvoorstel intern aan medewerkers niet is uit te leggen en een 'fair' beloningssysteem in de weg staat:

- Artikel 1:122 lid 3 Wft stelt dat voor natuurlijke personen die in hoofdzaak buiten Nederland werkzaam zijn een bonuscap van 100% kan worden gehanteerd. Uit de Memorie van Toelichting kan worden afgeleid dat sprake is van "in hoofdzaak buiten Nederland werkzaam zijn" indien ten minste 50% van de gewerkte uren buiten Nederland wordt gewerkt. Onze Corporate Finance activiteiten richten zich op een aantal Europese sectoren. Dit betekent dat medewerkers van deze afdeling afhankelijk van de transacties waarbij zij betrokken zijn, het ene jaar in hoofdzaak buiten Nederland kunnen werken en het andere jaar in hoofdzaak binnen Nederland. Dat zou betekenen dat voor deze medewerkers het ene jaar sprake is van een bonuscap van 100% en het andere jaar van 20%. Verder leidt dit artikel ertoe dat voor collega's die in hetzelfde jaar vergelijkbare werkzaamheden in dezelfde sector verrichten, maar de één in hoofdzaak buiten Nederland en de ander in hoofdzaak binnen Nederland, sterk verschillende bonuscaps gelden. Nog los van de vraag of er een soort urenadministratie gevoerd moet worden om aan te tonen of medewerkers in hoofdzaak buiten of binnen Nederland werkzaam zijn, behoeft het geen toelichting dat deze regel intern niet uitlegbaar is. Daarbij zal uitvoering van deze regel ongewenst gedrag in de hand kunnen werken.
- Artikel 1:122 lid 7 Wft zondert medewerkers die actief zijn in collectief vermogensbeheer uit van de toepassing van de bonuscap van 20%, maar medewerkers die actief zijn in individueel vermogensbeheer niet. Binnen onze afdeling Vermogensbeheer hebben we teams die beleggingsfondsen beheren en zodoende zijn uitgezonderd van de bonuscap en medewerkers die actief zijn in Fiduciair Management. Dat is een vorm van individueel vermogensbeheer voor institutionele partijen. Zij zijn dus gebonden aan de bonuscap van 20%. In de praktijk verrichten al deze medewerkers vergelijkbare werkzaamheden en worden zij op basis van vergelijkbare criteria beoordeeld. Ook gebeurt het regelmatig dat medewerkers intern switchen van collectief naar individueel vermogensbeheer en vice versa. Er is daarnaast een groep medewerkers die voor beide activiteiten werkzaamheden verricht. Ook voor deze medewerkers zou dan op basis van een te voeren urenadministratie op jaarbasis moeten worden bepaald welk regime voor elk van deze



personen van toepassing is. Aan de betreffende medewerkers is evenmin uit te leggen dat voor de ene groep een bonuscap van 20% geldt en voor de andere groep een bonuscap van 100%. Uitvoering van deze regel zal ook de interne 'doorstroming' kunnen belemmeren en daarmee de flexibiliteit voor Kempen & Co om op ieder moment de juiste medewerker op de juiste plek te hebben.

Ons variabel beloningsbeleid is gericht op het versterken van het gewenste gedrag in lijn met onze waarden en op het realiseren van onze doelstellingen afgeleid van onze lange termijn strategie. Wij wensen geen formules voor de vaststelling van de variabele beloning te hanteren, aangezien deze vaak een bron kunnen vormen voor eenzijdig en ongewenst gedrag. Een dergelijk systeem vereist vertrouwen. Medewerkers moeten ervan overtuigd zijn dat het proces en daaruit voortvloeiende beslissingen 'fair' zijn. Zoals hiervoor geïllustreerd, staan onderdelen van het wetsvoorstel voor Kempen & Co een 'fair' beloningssysteem in de weg. Wij vrezen dat het juist ongewenst gedrag in onze organisatie in de hand kan werken.

Het gebrek aan nuance in het wetsvoorstel en de bijbehorende Memorie van Toelichting doet veel gespecialiseerde financiële dienstverleners tekort

Ik werk inmiddels ruim 23 jaar bij een in mijn ogen uniek bedrijf. Een bedrijf dat als credo heeft '*groter is niet beter, beter is beter*'. Waar mensen werken die passie hebben voor hun vak, die elke dag beter willen worden en hun collega's beter willen maken. Waar ruim 100 medewerkers de afgelopen jaren gezamenlijk meer dan € 10 miljoen eigen geld hebben geïnvesteerd in het bedrijf. Geen opties, geen gefinancierde instrumenten, maar eigen spaargeld waarmee ze voor de lange termijn volledig in het risico van Kempen & Co delen. Een bedrijf waar mensen werken die zich durven uitspreken, die sterk genoeg zijn om hun zwakke kanten te tonen. Medewerkers die zich realiseren dat de keuze voor Kempen & Co geen vanzelfsprekendheid is voor cliënten, maar een bewuste keuze die elke dag weer verdiend moet worden. Kempen & Co is geen '*traditionele*' bank die zijn kapitaal en toevertrouwde middelen inzet. Wij hebben onze cliënten alleen onszelf te bieden. Ons verstand, onze ervaring, onze creativiteit, onze wil om de beste te zijn. Wij realiseren ons dat '*wat*' wij doen ons niet uniek maakt, maar '*wie*' wij zijn en '*hoe*' wij het doen, met elkaar en in samenwerking met onze cliënten. Dat is de cultuur die er heerste toen ik 23 jaar geleden bij Kempen & Co kwam werken, dat is de cultuur die wij nog altijd koesteren en dat is de cultuur waaraan wij geen concessies wensen te doen. '*Gedreven, onafhankelijk, eerlijk en deskundig*'. (zie publicatie '*Waar Kempen & Co in gelooft*' op www.kempen.nl).

Die cultuur heeft ons ook gebracht waar we nu staan. Van 60 medewerkers in 1990 naar 450 nu. Elk jaar winstgevend, ook in de afgelopen crisisjaren. Wij koesteren in zekere zin de crisis. Juist in deze tijd is het voor ons – met dank aan onze sterke cultuur – eenvoudiger gebleken om het verschil te maken. Zodoende is ons resultaat de afgelopen jaren sterk gestegen en is het aantal medewerkers de afgelopen twee jaar met 15% toegenomen. Dit betreft voor een belangrijk deel hoogopgeleide talenten die direct van de universiteit komen en die wij zelf verder ontwikkelen binnen onze cultuur. Overigens werden wij de afgelopen jaren mede geholpen door de Europese initiatieven ten aanzien van



KEMPEN & CO

Merchant Bank

Blad 6

Brief d.d. 31 december 2013

Ministerie van Financiën

beheersing van het beloningsbeleid. Vanuit ons perspectief is er een gelijk spelveld ontstaan waar wij van hebben geprofiteerd. Wij zijn in staat onze ervaren topprofessionals beter vast te houden en om selectief topprofessionals uit bijvoorbeeld Londen aan te trekken, zonder concessies te doen aan ons beloningsbeleid.

De invoering van het voorliggende wetsvoorstel dat volkomen afwijkt van de Europese regelgeving aangaande beheersing van het beloningsbeleid zet een gespecialiseerde financiële partij als Kempens & Co in één klap weer op grote achterstand. Zoals hiervoor uiteengezet, zelfs ten opzichte van de Nederlandse systeembanken die wel staatssteun genieten of hebben genoten. Wij vinden dat moeilijk te verteren. Daarbij doet het eenzijdige beeld dat spreekt uit de conceptwettekst, de bijbehorende Memorie van Toelichting, de bijbehorende brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer en het persbericht veel gespecialiseerde financiële dienstverleners, zoals Kempens & Co, tekort. Wij realiseren ons heel goed dat er de afgelopen jaren veel is misgegaan in de financiële sector. Dat er een verantwoordelijkheid ligt bij een ieder die in deze sector actief is om daar wat aan te doen. Ook wanneer geen sprake is van enige betrokkenheid bij misstanden die in de sector hebben plaatsgevonden. Ik heb daarin samen met mijn collega's inderdaad ook een voorbeeldfunctie te vervullen. Daar zijn wij ons van bewust. Tegelijkertijd ben ik van mening dat u de financiële sector kunt helpen. Dit kan door enerzijds te benoemen wat slecht is of beter moet, maar anderzijds ook door onderscheid te maken tussen wat slecht is en wat goed gaat. Het is naar mijn mening niet fair om in uw communicatie over de bonuswetgeving iedereen in de hele financiële sector over één kam te scheren. U doet daarmee geen recht aan de professionaliteit, kwaliteit, ervaring en integriteit van een groot deel van de Nederlandse financiële sector. Het is belangrijk om de huidige pluriformiteit van de Nederlandse financiële sector te behouden. Daar hebben de gepassioneerde medewerkers bij gespecialiseerde Nederlandse financiële instellingen recht op, daar hebben getalenteerde Nederlandse studenten recht op en daar hebben *last but not least* de cliënten die deze diensten afnemen recht op, inclusief de Nederlandse Staat en het Ministerie van Financiën.

Samenvattend is mijn dringende verzoek om aan te sluiten bij de Europese regelgeving aangaande beheersing van het beloningsbeleid en geen (sterk) afwijkend Nederlands beleid te introduceren. Mocht u een strengere aanpak gerechtvaardigd achten, beperk deze maatregelen dan tot de instellingen of activiteiten die een potentieel risico vormen voor het financiële systeem in Nederland.

Als het wetsvoorstel ongewijzigd wordt doorgevoerd, ontnemt u Kempens & Co en andere gespecialiseerde financiële instellingen het perspectief op een succesvolle toekomst. Ik heb samen met mijn collega's de verantwoordelijkheid gekregen van de voorgaande Kempens-generatie om een prachtig bedrijf te mogen leiden. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om op onze beurt een sterkere onderneming over te dragen aan de volgende generatie. De invoering van het voorliggende wetsvoorstel vormt daarvoor een groot obstakel. Dat spijt ons zeer.



KEMPEN & CO
Merchant Bank

Blad 7
Brief d.d. 31 december 2013
Ministerie van Financiën

Vanzelfsprekend ben ik tot nadere toelichting graag bereid.

Met vriendelijke groet,
Namens de Directie van
KEMPEN & Co N.V.

John Hak
Directievoorzitter