

De heer mr. drs. J.C. de Jager  
Minister van Financiën  
Ministerie van Financiën  
Postbus 20201  
2500 EE DEN HAAG

Datum  
23 september 2011

Geachte heer De Jager,

De kredietcrisis heeft ons geleerd dat er op verschillende plaatsen sprake was van een onevenwichtig beloningsbeleid. Op een aantal plaatsen kregen korte termijn opbrengsten de overhand over de lange termijn risico's die werden genomen. Een beheerst beloningsbeleid draagt bij aan een goed risicomanagementsysteem. DNB heeft daarom vanaf 2009 actief geparticipeerd in de internationale ontwikkeling van principes en regels voor een beheerst beloningsbeleid. Daarnaast heeft DNB op nationaal niveau principes (mei 2009) en good practices (september 2009) opgesteld. In 2010 en 2011 heeft DNB de financiële instellingen geïnformeerd en geïnstrueerd over de (inter) nationale regelgeving en het belang van een spoedige implementatie daarvan. Sinds het begin van dit jaar voert DNB intensief toezicht uit op variabele beloning door beoordeling aan de hand van de Regeling beheerst beloningsbeleid die op 1 januari jl in werking is getreden<sup>1</sup>. Met deze brief rapporteert DNB u over de eerste bevindingen.

#### *Achtergrond en regelgevend kader*

In haar 'Visie DNB toezicht 2010-2014' geeft DNB als doel van haar toezicht het waarborgen van een stabiel financieel stelsel, met solide en integere instellingen. Dit kan, zo heeft de crisis ook duidelijk gemaakt, niet alleen bereikt worden door het toezicht te richten op solvabiliteit, liquiditeit en beheerste bedrijfsvoering. Ook relevant zijn dieper liggende, kwalitatieve factoren: strategie, gedrag en cultuur van de instelling. Het variabele beloningsbeleid is een onderwerp

---

<sup>1</sup> In bijlage 1 is een gedetailleerd overzicht van het tijdpad sinds 2009 opgenomen.

waarin de kwantitatieve en kwalitatieve factoren samenkomen. Variabele beloning wordt verstrekt om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Verkeerde prikkels kunnen leiden tot risico's. Een goed gestructureerd beloningsbeleid kan echter juist bijdragen aan de beheerste bedrijfsvoering en aan het verwezenlijken van de strategie en de doelstellingen van de instelling. De vormgeving van het beloningsbeleid en de prikkels die daarvan uitgaan zijn een uitvloeisel van de cultuur binnen een instelling en kunnen een bepaalde cultuur bevorderen.

DNB hecht veel waarde aan een beheerst beloningsbeleid bij de instellingen vanwege het prudentiële belang en vanwege de maatschappelijke relevantie van dit onderwerp. DNB heeft dan ook vanaf 2009 veel geïnvesteerd in het toezicht op beheerst beloningsbeleid. In de eerste plaats door het samen met AFM opstellen van een regelgevend kader "Principes voor een beheerst beloningsbeleid" (mei 2009). En in de tweede plaats door actief te participeren bij de totstandkoming van de regelgeving vanuit de Financial Stability Board, de European Banking Authority en het Bazels Comité. Vorig jaar is de regelgeving binnen Europa geconvergeerd tot een aanpassing in de Capital Requirements Directive (CRD III), waardoor er binnen de EU nu sprake is van een consistent kader. In Nederland is dit kader nationaal geïmplementeerd door de Regeling beheerst beloningsbeleid wft 2011 (hierna: de Regeling), die op 1 januari 2011 in werking is getreden. Deze regeling vormt thans de norm die DNB in haar toezicht hanteert.

Daarnaast dienen banken en verzekeraars bij hun beloningsbeleid rekening te houden met de Code Banken en Code Verzekeraars. Deze codes vallen echter buiten het toetsingskader van DNB. Er bestaan wel overeenkomsten en verschillen tussen de Regeling en de Codes. Kort gezegd zijn de belangrijkste verschillen:

- de Regeling is bindend voor de instellingen; de Code Banken en Code verzekeraars hebben een comply or explain-karakter.
- de Regeling is gericht op de beheersing van alle prudentiële risico's (financiële en operationele risico's, waaronder reputatierisico's). De Codes bevatten daarbij ook een maatschappelijke norm (beloning van bestuurder onder de mediaan). De hoogte van de beloning is voor DNB relevant wanneer deze risico's oplevert voor het behoud van een gezonde kapitaalsbasis of andere prudentiële risico's (zoals reputatierisico's) oplevert.
- de reikwijdte van de instellingen die onder de Regeling vallen is groter: de Regeling geldt voor alle entiteiten binnen een groep, ook indien zij buiten Europa zijn gevestigd.

2011/616504

- de reikwijdte van de groep medewerkers waarvan de beloning aan strikte eisen wordt gebonden is bij de Regeling ruimer dan in de Codes: de Regeling heeft betrekking op medewerkers die zich op alle niveaus van de instelling kunnen bevinden (van bestuurder tot 'trader'), terwijl de strikte eisen van de Codes zich richten op de bestuurders van de banken en verzekeraars.
- het begrip 'variabele beloning' is in de Regeling helder omschreven. De Codes bevatten geen omschrijving van het begrip variabele beloning.
- de Regeling kent de vier controle functies (HR, risk management, compliance en internal audit) een rol toe bij het beloningsbeleid en bevat bepalingen over hun beloning om hun onafhankelijkheid te garanderen. De Codes bevatten met betrekking tot het beloningsbeleid geen bepalingen over controle functies.
- de instrumenten van risicobeheersing (prestatiecriteria, risk adjustment bonus pool, voorwaardelijke toekenning, vorm van uitbetaling en malus) zijn in de Regeling verdergaand uitgewerkt en geëxpliciteerd.
- de Regeling kent een aantal verboden die voor de gehele onderneming gelden: verbod op gegarandeerde variabele beloningen, geen reward for failure bij ontslag, verbod op hedging. Deze zijn niet opgenomen in de Codes.

### *Toezichtaanpak*

In september 2010 heeft DNB in een persbericht aangekondigd verscherpt toezicht te zullen gaan houden op het beloningsbeleid. DNB is eind 2010 / begin 2011 vier projecten gestart, waardoor de toezichtintensiteit aanzienlijk is toegenomen, te weten

- I Toezicht op zeven grote banken en verzekeraars
- II Toezicht op de overige banken en verzekeraars
- III Toezicht beleggingsondernemingen
- IV Verkennend onderzoek pensioenfondsen.

#### *I Toezicht op zeven grote banken en verzekeraars*

DNB is in 2010 gestart met het toezicht op grote banken en verzekeraars om een adequate beheersing te verzekeren van de risico's die kunnen voortvloeien uit het beloningsbeleid van de banken en verzekeraars. De reden voor het selecteren van zeven grote banken en verzekeraars

2011/616504

was het feit dat DNB haar toezicht risico-gebaseerd invult. Toen in de zomer 2010 bleek dat de CRD III op 1 januari 2011 geïmplementeerd diende te zijn, heeft DNB haar toezicht gericht op de CRD III met het doel om door voorlichting grotere bekendheid te creëren bij de banken en verzekeraars en zo bij te dragen aan een tijdige uitvoering van deze regels.

Na 1 januari 2011 werd het mogelijk om de uitvoering van de Regeling te gaan toetsen. Naast beoordeling van schriftelijke stukken heeft DNB met de Raad van Bestuur en de controle functies binnen elk van de grote banken en verzekeraars gesprekken gevoerd. Ook is met de RvC van elke instelling een apart gesprek gevoerd, vanwege de belangrijke rol die de Regeling aan de RvC toekent bij het beloningsbeleid. Uit dit onderzoek bleek dat op 31 maart 2011 de grote banken en verzekeraars nog niet in overeenstemming handelden met de Regeling. De rollen en taken van de controle functies en de RvC waren onvoldoende ingevuld. Daarnaast waren kosten van genomen risico's en van kapitaal onvoldoende verdisconteerd in de variabele beloning. DNB is met gebruikmaking van het haar ter beschikking staande instrumentarium meer druk gaan uitoefenen op de grote banken en verzekeraars en heeft hen een deadline gesteld voor aanpassing van het beloningsbeleid aan de Regeling. De beoordeling van het vervolgens aangepaste beloningsbeleid is onlangs afgerond.

Het beeld dat uit het onderzoek<sup>2</sup> volgt is dat bij de grote banken en verzekeraars aanzienlijke vooruitgang is geboekt in de mate van compliance. De meeste grote banken en verzekeraars hebben majeure aanpassingen in hun beloningsbeleid gemaakt. Zij voldoen nu in overwegende mate aan de eisen die worden gesteld. Van deze banken en verzekeraars verlangt DNB dat zij de laatste openstaande punten op korte termijn adresseren. Een kleine minderheid heeft het beloningsbeleid onvoldoende in overeenstemming gebracht met de Regeling. DNB treedt daarom handhavend op ten aanzien van deze minderheid. DNB spoort met voornoemde maatregelen de betreffende banken en verzekeraars aan hun beleid zo snel mogelijk, doch ten minste voor het einde van 2011 geheel in overeenstemming te hebben met de Regeling.

Bijlage 2 geeft een overzicht van elementen van een beheerst beloningsbeleid waar instellingen in het algemeen de grootste moeite mee hebben. Dit overzicht komt overigens sterk overeen met het

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 3 voor een indruk van de punten waarnaar DNB kijkt bij haar beoordeling.

internationale beeld. Hierbij valt te denken aan het level playing field, de definitie van de doelgroep en de link naar risicomanagement in het algemeen.

#### *II Toezicht op overige banken en verzekeraars*

DNB heeft ruim 30 banken en verzekeraars half juli de opdracht gegeven een self assessment uit te voeren. Deze banken en verzekeraars zijn op risico-gebaseerde wijze geselecteerd. Voor de self assessment heeft DNB een hulpmiddel ontwikkeld (zie bijlage 3). DNB verwacht dit project in Q4 van 2011 te kunnen afronden en daarover in januari 2012 te rapporteren.

#### *III Toezicht op beleggingsondernemingen (input vanuit TPB/BB)*

Op basis van het risicoprofiel heeft DNB 16 beleggingsondernemingen geselecteerd waarvan het beloningsbeleid is beoordeeld. Het beeld dat uit het onderzoek volgt is dat een ruime meerderheid van de instellingen een beloningsbeleid heeft opgesteld. DNB versterkt, waar nodig, het toezicht. Daarnaast zal DNB door een grotere groep beleggingsondernemingen een self assessment laten uitvoeren.

#### *IV Verkennend onderzoek pensioenfondsen (input vanuit TPB)*

Pensioenfondsen vallen onder het toepassingsbereik van de Pensioenwet en niet van de Wft. Daarom is niet de Regeling, maar zijn de DNB/AFM Principes van toepassing. DNB is in overleg met het ministerie van SZW over een aanpassing van de Pensioenwet, zodat een soortgelijke regeling voor de pensioenfondsen zal gaan gelden als voor banken, verzekeraars en beleggingsondernemingen.

Mede met het oog hierop heeft DNB een onderzoek uitgevoerd onder 50 pensioenfondsen. Het doel was een beeld te krijgen in welke mate pensioenfondsen een eigen variabel beloningsbeleid hanteren en in hoeverre zij naleving van de DNB/AFM Principes waarborgen bij hun uitbestedingrelaties. Uit het onderzoek blijkt enerzijds dat variabele beloningen geen gemeengoed zijn in de pensioensector.<sup>3</sup> Wel blijkt dat het beleid ten aanzien van de variabele beloningen beter moet worden vastgelegd. Anderzijds concludeert DNB dat alle pensioenfondsen te weinig actief zijn ten aanzien van de toepassing door hun uitbestedingrelaties van een beheerst beloningsbeleid.

---


<sup>3</sup> Bestuursleden van de pensioenfondsen ontvangen maar ten dele een beloning, en in geen enkel geval een variabele beloning. Ongeveer 1/3e van de 50 pensioenfondsen kent beperkte variabele beloningselementen voor individuele medewerkers van bestuursbureaus.

DNB zal via een sectorbrede terugkoppeling de hoofdlijnen van de bevindingen bekend maken. Daarnaast zal DNB strikt erop toezien dat pensioenfondsen de risico's ten aanzien van variabele beloningen bij hun uitbestedingrelaties opnemen in hun risicobeleid.

#### *Vooruitblik*

Een beheerst beloningsbeleid vormt een cruciaal onderdeel van een adequaat risicomanagementsysteem. Daarom vergt dit onderwerp blijvende aandacht van DNB. In de eerste plaats zal ook in 2012 in het toezicht van DNB aandacht blijven voor beloningsbeleid met het oog op de werking van het beleid. En in de tweede plaats blijft DNB actief in het internationale toezicht. DNB zal meewerken aan de ontwikkeling van 'Binding Technical Standards' in Europees verband. Daarnaast zal DNB deelnemen aan diverse peer reviews. De Financial Stability Board (FSB) is in maart 2011 gestart met een peer review. De FSB toetst of haar Principles en Standards in de Nederlandse wet- en regelgeving en in het beleid van de instellingen correct zijn geïmplementeerd. Uitkomsten worden in het vierde kwartaal van 2011 verwacht. De European Banking Authority (EBA) zal in het najaar toetsen of de CRD III en de CEBS Guidelines correct zijn geïmplementeerd. De uitkomst van deze 'implementation study' worden begin 2012 verwacht. Beheersing van het beloningsbeleid in de financiële sector blijft voor DNB dus een belangrijk speerpunt.

Hoogachtend,



dr. J. Sijbrand  
Directeur



mr. A.J. Kellermann  
Directeur

2011/616504

## **Bijlage 1 Overzicht tijdpad**

Vanaf 2009 is (inter)nationaal het gedachtegoed over een beheerst beloningsbeleid uitgewerkt en ontwikkeld. Hieronder wordt ingegaan op de internationale principes en regels en de acties van DNB.

### *2009 FSB Principles en DNB/AFM Principles voor beheerst beloningsbeleid*

DNB en AFM hebben in mei 2009 Principles voor beheerst beloningsbeleid vastgesteld. Deze Principles waren gebaseerd op de wereldwijd geldende principles van de Financial Stability Board (FSB), die kort daarvoor waren gepubliceerd en waaraan DNB een bijdrage heeft geleverd. Gedurende 2009 zijn de FSB principles uitgewerkt in de FSB standards. Ook hieraan heeft DNB meegewerkt. Deze standards en het onderzoek van DNB naar de mate waarin het beloningsbeleid van instellingen voldeden aan de DNB/AFM Principles, hebben geleid tot uitwerking en explicitering van het gedachtegoed achter de principles. DNB heeft dit vastgelegd in de DNB good practices (september 2009).

### *2010 Mondiale en Europese uitwerking van de FSB principles*

Begin 2010 werd de inhoud van de nieuwe Europese regelgeving bekend en in juli 2010 nam het Europees Parlement de Capital Requirement Directive III (CRD III) aan.<sup>4</sup> Vaak wordt gesteld dat in de periode 2009 - 2010 de instellingen werden geconfronteerd met steeds wijzigende principes voor beheerst beloningsbeleid en dat de Europese regelgeving veel verder gaat dan de FSB principles en standards. Dit valt echter mee. In de CRD III zijn alle FSB principles en standards opgenomen met enkele aanvullingen. Het belangrijkste verschil voor instellingen betreft de uitbetaling in aandelen. Op dit punt bevat de CRD III een gedetailleerdere regel. Bij de CRD III is uitgebreide guidance opgesteld door het Committee of European Banking Supervisors (CEBS)<sup>5</sup>, waaraan DNB actief heeft bijgedragen. Deze CEBS Guidelines zijn op 10 december 2010 definitief vastgesteld. Omdat duidelijk werd vanuit Europa dat de CRD III per 1 januari 2011 geïmplementeerd diende te worden door de Lidstaten, was te voorzien dat de tijd voor implementatie kort zou zijn. DNB heeft daarom in het najaar van 2010 veel geïnvesteerd in

---

<sup>4</sup> De Europese Commissie voert momenteel een onderzoek uit naar de implementatie van de CRD III in de nationale wet- en regelgeving. Het onderzoek bevindt zich in de fase van het stellen van nadere vragen aan Lidstaten. Indien de Commissie tot de conclusie komt dat een Lidstaat de CRD III niet correct heeft geïmplementeerd, zal zij een verdragsinbreukprocedure starten.

<sup>5</sup> Vanaf 1 januari 2011 is de naam gewijzigd in EBA (European Banking Authority).

voorlichting aan de sector, zodat deze zich kon voorbereiden op de nieuwe regelgeving. DNB heeft daartoe een persbericht gepubliceerd op 15 september 2010; overleg gevoerd met, en begeleiding gegeven aan de financiële sector in brede zin.

### *2011 Inwerkingtreding Regeling beheerst beloningsbeleid*

De CRD III en de CEBS Guidelines zijn in de Nederlandse wet- en regelgeving geïmplementeerd door de Regeling beheerst beloningsbeleid van DNB (de Regeling) die op 1 januari 2011 in werking is getreden.<sup>6</sup> De Regeling is gebaseerd op artikel 23f Besluit Prudentiële regels en artikel 3:17 Wet op het financieel toezicht (Wft). De Regeling is bindend voor alle instellingen die onder reikwijdte van de Wft vallen; voornamelijk banken, verzekeraars en beleggingsondernemingen. Bij niet-naleving van de Regeling kan DNB de instrumenten toepassen, die haar op grond van de Wft zijn toegekend. Relevant in dit kader zijn het normoverdragend gesprek, de aanwijzing, de last onder dwangsom en de boete. DNB heeft al gebruik gemaakt van dit instrumentarium bij het toezicht op het beloningsbeleid.

Vanwege het prudentiële en het maatschappelijke belang alsmede omdat de Regeling slechts op een enkel punt een concretisering of nieuwe regel toevoegde aan de bestaande FSB principes en DNB principes, heeft DNB in haar brief aan de instellingen aangegeven dat zij verwachtte dat vóór 31 maart 2011 de instellingen een beloningsbeleid conform de Regeling geïmplementeerd zouden hebben. Om zo spoedig mogelijk iedere onduidelijkheid weg te nemen heeft DNB in 2011 enkele keren nadere guidance of instrumenten aan instellingen gegeven voor implementatie van de Regeling door presentaties, publicatie van Q&A's en een instrument voor self assessment.

DNB heeft daarom haar toezicht op het beloningsbeleid ingevuld met gebruikmaking van de speerpunten en acties die zij in hoofdstuk 4 van haar 'Visie Toezicht 2010-2014' heeft uiteengezet:

- *Toezicht op beloningen over alle sectoren heen.* Door instellingsoverstijgend binnen een risicothema te werken, kan het toezicht via meerdere invalshoeken worden ingevuld. Het toezichtthema beloningsbeleid kent vier toezichtprojecten, deelname aan twee internationale (peer) reviews en afstemming van beleid via internationale netwerken. Deze aanpak versterkt

---

<sup>6</sup> De bevoegdheid van DNB tot implementatie van de CRD III in de Regeling beheerst beloningsbeleid vloeit voort uit het Besluit beheerst beloningsbeleid, dat het ministerie van Financiën heeft gepubliceerd op 14 december 2010.



de expertise van toezichthouders en de kwaliteit van het toezicht en maakt het mogelijk door benchmarking tot een afgewogen oordeel te komen.

- Bij het thema beloningsbeleid zijn verschillende afdelingen betrokken, waardoor *expertise wordt gebundeld*.
- DNB hanteert bij het toezicht op grote banken en verzekeraars een *brede informatiebasis*. Zoals in haar Visie aangekondigd zijn ook gesprekken met Raden van Commissarissen gevoerd. Deze vervullen zeker bij het beloningsbeleid een eigen toezichtrol. Ook heeft DNB gesprekken gevoerd met medewerkers lager in de organisatie om een beter beeld te krijgen van de werking van het beloningsbeleid.

**Bijlage 2 Elementen waar instellingen moeite mee hebben**

De belangrijkste gesignaleerde elementen zijn:

- *Level playing field*: instellingen moeten een beheerst beloningsbeleid voor de gehele groep vaststellen om te waarborgen dat wereldwijd de risico's worden beheerst. De Europese vereisten wijken af van de lokale praktijken in sommige landen buiten Europa. Hoewel er wereldwijde Principles en Standards voor beheerst beloningsbeleid bestaan, is het tempo van implementatie niet altijd gelijk. DNB staat instellingen toe het beloningsbeleid te diversificeren binnen de kaders van de Regeling voor niet-EU-markten, mits de risico's op eenzelfde niveau worden beheerst.
- *Doelgroep* waarvoor extra maatregelen voor risicobeheersing moeten worden vastgesteld. DNB heeft in een aparte Q&A uiteengezet hoe instellingen moeten analyseren welke medewerkers de belangrijkste risico's vertegenwoordigen.
- Instellingen hebben meer moeite met de invulling van de elementen van de Regeling beheerst beloningsbeleid inzake de aanpassing van de variabele beloning aan de risico's<sup>7</sup> dan met de governance-elementen<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld: gegarandeerde bonussen; prestatiecriteria; verhouding tussen vaste beloning en variabele beloning; voorwaardelijke toekenning en toepassen van een malus na een herbeoordeling; uitbetaling in financiële instrumenten en retentie; zie bijlage 3 - nrs 14-38 van de aandachtspunten self-assessment

<sup>8</sup> Rol en verantwoordelijkheden van de RvB, RvC en van de controle functies; zie bijlage 3 - nrs 5-13 van de aandachtspunten self-assessment.

## Bijlage 3

<b>Aandachtspunten bij self assessment inzake beheerst beloningsbeleid</b>		
Onderstaand overzicht dient als hulp bij het nagaan of de elementen voor een beheerst beloningsbeleid zijn opgenomen in het beloningsbeleid van een instelling. Het geeft aan waar in de CEBS Guidelines een nadere invulling kan worden gevonden van de relevante artikelen in de Regeling beheerst beloningsbeleid of het Besluit beheerst beloningsbeleid Wft, en geeft een (niet-limitatieve) opsomming van elementen van een beheerst beloningsbeleid. Het overzicht beoogt niet volledig te zijn (ook niet in de verwijzingen naar de CEBS Guidelines) en kan niet in de plaats treden van het door de instelling zelf analyseren en implementeren van de relevante regelgeving neergelegd in de Regeling beheerst beloningsbeleid, het Besluit beheerst beloningsbeleid Wft of de CEBS Guidelines.		
Element	Regelgeving en/of Guidelines	Aandachtspunten
<b>Algemeen</b>		
1	Variabele componenten van beloning  Par.11- 13 Guidelines	Het variabele beloningsbeleid heeft betrekking op: - alle financiële voordelen, die zijn gekoppeld aan prestatiecriteria, die de instelling kent; - alle niet-financiële voordelen, die zijn gekoppeld aan prestatiecriteria; - alle persoonlijke voordelen die variabel zijn; - alle discretionaire pensioenen.
2	Schriftelijk beloningsbeleid  Art. 23 Bpr; Par. 43 Guidelines	Het beloningsbeleid is schriftelijk vastgelegd.
<b>Groepsbeleid (instellingen die dochter zijn van een buiten de EEA gevestigde moeder, dienen bij nr 3 en 4 hieronder uit te gaan van het eigen beloningsbeleid)</b>		
3	Beleid voor gehele groep: moeder - (buitenlandse) entiteiten  Art 24 RBB; Par. 27-32 en 43 Guidelines	Het groepsbeleid is van toepassing op alle entiteiten van de groep (inclusief dochters en branches in binnen- en buitenland); Op het groepsniveau zijn de taak en verantwoordelijkheden van de moeder vastgelegd en is helder vastgelegd wat de taak en verantwoordelijkheden van dochter(s) zijn ten aanzien van het variabele beloningsbeleid op hun niveau. Het groepsbeleid hoeft niet het variabele beloningsbeleid voor elke entiteit gedetailleerd uit te werken, maar is wel zodanig alomvattend dat op groepsniveau de risico's voortvloeiend uit het beloningsbeleid adequaat worden beheerst. Daartoe stelt de moeder op groepsniveau

Datum  
23 september 2011  
- 12 -

			<p>adequate randvoorwaarden vast voor de gehele groep. Denk hierbij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een proces van besluitvorming, uitvoering en monitoring is vastgelegd en biedt adequate invloed en controle voor de moeder.</li> <li>- adequate rapportagelijnen van dochter naar moeder (zowel voor bestuurders en als voor controle functies) zijn vastgelegd.</li> <li>- het groepsbeleid bevat duidelijke richtlijnen over de verhouding vaste beloning: variabele beloning; de ex ante risk adjustment - methoden; de percentages en de duur van voorwaardelijke toekenning; herbeoordeling en malus; uitkering in financiële instrumenten, claw back.</li> <li>- het groepsbeleid bevat duidelijke richtlijnen over de prestatiecriteria: verhouding financiële - niet-financiële criteria; de verhouding groepsriteria - criteria op niveau van de unit - individuele criteria; het gebruik van risk adjusted prestatiecriteria; afstemming van de prestatiecriteria op de strategie en de doelstellingen van de instelling; eventueel een menu met prestatiecriteria.</li> </ul> <p>Het groepsbeleid wordt duidelijk gecommuniceerd aan alle entiteiten binnen de groep. Indien dochters en andere entiteiten binnen de groep het groepsbeleid (nader) mogen invullen, is deze (nadere) invulling in overeenstemming met het groepsbeleid, tenzij lokale wetgeving hieraan in de wet staat.</p> <p>De moeder oefent effectieve controle uit op het beloningsbeleid van de dochters en andere entiteiten binnen de groep.</p>
4	<p>Beleid voor gehele groep: niveau instelling - niveau business lines</p>	<p>Art 24 RBB; Par. 27-32 en 43 Guidelines</p>	<p>De instelling legt in het beloningsbeleid vast wat de taak en verantwoordelijkheden op instellingsniveau zijn en wat de taak en verantwoordelijkheden van de business lines zijn. Het beloningsbeleid op instellingsniveau is zodanig alomvattend dat alle risico's voortvloeiend uit het beloningsbeleid adequaat worden beheerst. Daartoe moet het beleid op instellingsniveau voldoende ingevuld zijn. Denk hierbij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het proces van besluitvorming, uitvoering en monitoring is vastgelegd en biedt adequate invloed en controle voor de onderneming.</li> <li>- de rapportagelijnen van de business lines naar Raad van Bestuur, de interne toezichthouder, de remuneratiecommissie en naar de controle functies op het hoogste niveau zijn helder vastgelegd en adequaat.</li> <li>- het groepsbeleid bevat duidelijke richtlijnen over de verhouding vaste beloning : variabele beloning; de ex ante risk adjustment; de percentages en duur van de voorwaardelijke toekenning; herbeoordeling en malus; uitkering in financiële instrumenten, claw back.</li> </ul>

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 13 -

			<p>- het ondernemingsbeleid bevat duidelijke richtlijnen over prestatiecriteria: de verhouding financiële - niet-financiële prestatiecriteria; de verhouding groepsriteria - criteria op niveau van de unit - individuele criteria; het gebruik van risk adjusted prestatiecriteria; afstemming van de prestatiecriteria op de strategie en de doelstellingen van de instelling; eventueel een menu met prestatiecriteria. Het beleid wordt helder gecommuniceerd aan de business lines. Indien de business lines het beloningsbeleid van de instelling (nader) mogen invullen, moeten zij dat doen in lijn met het beloningsbeleid van de instelling.</p>
			<p><b>Governance</b></p>
5	Raad van Bestuur	Par. 43 en 45 Guidelines	<p>De taak en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn adequaat en helder vastgelegd. Er is een proces voor afstemming met de interne toezichthouder en de controle functies, dat helder is vastgelegd. Een goede informatievoorziening door controle functies, business lines en (buitenlandse) entiteiten is gewaarborgd. Deskundigheid op gebied van risk management, performance management en belonen moet zijn gewaarborgd.</p>
6	Interne toezichthouder en remuneratiecommissie	<p>Art. 6 RBB: par. 42 - 51 + 64 Guidelines. Art. 8 RBB: par. 52-64 Guidelines. Art. 9 RBB: par. 59-64 Guidelines.</p>	<p>De instelling heeft in het beleid adequaat vastgelegd (bijv. in een beleidsdocument en/of in de Reglementen/statuten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dat de interne toezichthouder / remuneratiecommissie bij haar toezicht de verantwoordelijkheid heeft voor het beloningsbeleid voor de RvB én voor de gehele onderneming bij zowel 1) vaststelling, 2) uitvoering als 3) monitoring) van het beloningsbeleid. Zij dient toezicht te houden op de beheersing van risico's, kapitaal, liquiditeit en solvabiliteit.</li> <li>- dat de interne toezichthouder verantwoordelijk is voor het laten uitvoeren van een jaarlijkse toets of de uitvoering van het beloningsbeleid in overeenstemming is met de beginselen (artikel 6, sub d).</li> <li>- dat de interne toezichthouder / remuneratiecommissie rechtstreeks toezicht houden op de beloning van hogere leidinggevende medewerkers in controle functies. Hiervoor dient een adequaat proces te zijn ingericht.</li> <li>- dat de interne toezichthouder verantwoordelijk is voor toetsing aan de beloningsbeginselen in de situatie waarin de onderneming een variabele beloning wil toekennen die afwijkt van het vastgestelde beheerst beloningsbeleid. Hiervoor dient een</li> </ul>

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 14 -

			<p>adequaat proces te zijn ingericht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dat de interne toezichthouder / remuneratiecommissie wordt geïnformeerd over de door de onderneming uitgevoerde risico-analyse van het beloningsbeleid en dat de interne toezichthouder betrokken is bij besluiten die gevolgen hebben voor de risico's en risicobeheersing op het gebied van beloningen.</li> <li>- dat de interne toezichthouder en remuneratiecommissie rekening dienen te houden met de langetermijn belangen van alle stakeholders.</li> <li>- dat belangenconflicten worden vermeden. Leden van de interne toezichthouder / remuneratiecommissie mogen geen belang in de onderneming hebben.</li> </ul> <p>De deskundigheid van de leden van de interne toezichthouder / remuneratiecommissie is voldoende gewaarborgd (voldoende kennis van risk management, performance management en belonen). De leden van de interne toezichthouder / remuneratiecommissie hebben faciliteiten tot het volgen van trainingen en toegang te hebben tot extern advies.</p> <p>De instelling waarborgt een goede, onafhankelijke informatievoorziening (directe rapportagelijnen en directe toegang van controle functies tot de interne toezichthouder, remuneratiecommissie of risk/audit committee).</p> <p>De interne toezichthouder / remuneratiecommissie is onafhankelijk qua samenstelling en beloning. De beloning is bij voorkeur vast. Indien er sprake is van variabele beloning, zijn de prestatiecriteria gericht op de toezichthoudende taak.</p>
7	Human Resource functie	Art. 7 RBB; par. 43-44 en 57-64 Guidelines.	<p>De instelling heeft in het beleid adequaat geregeld en vastgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de taken en verantwoordelijkheden van de Human Resource functie ten aanzien van het opstellen, uitvoeren en monitoren van het beloningsbeleid voor de gehele groep;</li> <li>- de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen Human Resource functie van de groep en Human Resource functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- de informatievoorziening / rapportagelijnen tussen de Human Resource functie van de groep en de Human Resource functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- de verantwoordelijkheid van de Human Resource functie voor de structurele coördinatie van de controle functies;</li> <li>- de rol en verantwoordelijkheid van Human Resource functie bij een besluit over een variabele beloning die afwijkt van het door de instelling vastgestelde beloningsbeleid;</li> <li>- een escalatieprocedure (toegang tot de interne toezichthouder / remuneratiecommissie) in geval van conflicten met Raad van Bestuur en business lines etc;</li> </ul>

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 15 -

8	Risk management functie	Art. 7 RBB; par. 43-44 en 57-64 Guidelines.	<p>- dat de Human Resource functie rapporteert zowel aan de RvB als (in voorkomende gevallen) aan de interne toezichthouder.</p> <p>De Risk Management functie is betrokken bij de uitvoering van de risico-analyse van het beloningsbeleid.</p> <p>De instelling heeft in het beleid adequaat geregeld en vastgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de taken en verantwoordelijkheden van de Risk Management functie ten aanzien van het opstellen, uitvoeren en monitoren van het beloningsbeleid voor de gehele groep helder vastgelegd (zoals betrokkenheid bij vaststellen van prestatiecriteria en risicobeheersmaatregelen (ex ante en ex post);</li> <li>- de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen Risk Management functie van de groep en de Risk Management functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- de informatievoorziening / rapportagelijnen tussen de Risk Management functie van de groep en de Risk Management functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> </ul> <p>- dat de Risk Management functie bij een besluit over een variabele beloning die afwijkt van het beheerst beloningsbeleid een risico-analyse uitvoert; toetst aan het risico profiel en beheersmaatregelen voorstelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een escalatieprocedure (toegang tot de interne toezichthouder / remuneratiecommissie) in geval van conflicten met Raad van Bestuur en business lines etc;</li> <li>- dat de Risk Management functie rapporteert zowel aan de Raad van Bestuur als (in voorkomende gevallen) aan de interne toezichthouder.</li> </ul>
9	Compliance functie	Art. 7 RBB; par. 43-44 en 57-64 Guidelines.	<p>De instelling heeft in het beleid adequaat geregeld en vastgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de taken en verantwoordelijkheden van de compliance functie ten aanzien van het opstellen, uitvoeren en monitoren van het beloningsbeleid voor de gehele groep (bijv. betrokkenheid bij vaststellen van prestatiecriteria en risicobeheersmaatregelen);</li> <li>- de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de compliance functie van de groep en de compliance functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- de informatievoorziening / rapportagelijnen tussen de compliance functie van de groep en de compliance functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- de rol en verantwoordelijkheid van de compliance functie bij een besluit over een variabele beloning die afwijkt van het door de instelling vastgestelde beloningsbeleid;</li> <li>- een escalatieprocedure (toegang tot de interne toezichthouder / remuneratiecommissie) in geval van conflicten met Raad van Bestuur en business lines etc;</li> </ul>

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 16 -

			<p>- dat de compliance functie rapporteert zowel aan de Raad van Bestuur als (in voorkomende gevallen) aan de interne toezichthouder. Het beloningsbeleid waarborgt een adequate compliance-cultuur (bijvoorbeeld verlaging van de variabele beloning bij compliance-issues).</p> <p>De instelling heeft in het beleid adequaat geregeld en vastgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de taken en verantwoordelijkheden van internal audit functie ten aanzien van het opstellen en monitoren van het beloningsbeleid voor de gehele groep;</li> <li>- de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen internal audit functie van de groep en internal audit functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- de informatievoorziening / rapportage lijnen tussen internal audit functie van de groep en internal audit functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- een escalatieprocedure (toegang tot de interne toezichthouder / remuneratiecommissie) in geval van conflicten met Raad van Bestuur en de business lines etc;</li> <li>- de verantwoordelijkheid van internal audit ten aanzien van besluiten over variabele beloningen die afwijken van het door de instelling vastgestelde beloningsbeleid;</li> <li>- dat de compliance functie rapporteert zowel aan de Raad van Bestuur als (in voorkomende gevallen) aan de interne toezichthouder (of het audit committee).</li> </ul> <p>In de audit planning is standaard een audit van het beloningsbeleid opgenomen; De internal audit functie kan op eigen initiatief een audit uitvoeren naar het beloningsbeleid.</p>
10	Internal Audit	Art. 7 RBB; par. 43-44 en 57-64 Guidelines.	
11	Andere functies met een controle taak (bijv. de CFO, strategic planning)	Art. 7 RBB; par. 43-44 en 57-64 Guidelines.	<p>De instelling heeft in het beleid adequaat geregeld en vastgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de taken en verantwoordelijkheden van de controle functie ten aanzien van het opstellen, uitvoeren en/of monitoren van het beloningsbeleid voor de gehele groep;</li> <li>- de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen controle functie van de groep en de controle functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- de informatievoorziening / rapportage lijnen tussen controle functie van de groep en controle functie van andere entiteiten binnen de groep of business lines;</li> <li>- een escalatieprocedure (toegang tot de interne toezichthouder / remuneratiecommissie) in geval van conflicten met Raad van Bestuur en business lines etc.</li> <li>- dat de controle functie rapporteert zowel aan de Raad van Bestuur als (in voorkomende gevallen) aan de interne toezichthouder.</li> <li>- de rol en verantwoordelijkheid van de controle functie bij een besluit over een variabele beloning die afwijkt van het door de instelling vastgestelde beloningsbeleid.</li> </ul>

2011/616504



Datum  
23 september 2011  
- 17 -

12	Controle functies: samenwerking	Par. 58 en 63 Guidelines.	Het beloningsbeleid voorziet in een structurele samenwerking van alle controlefuncties (zowel bij de opzet van het beloningsbeleid, als bij aanpassing en uitvoering van het beloningsbeleid). Hiervoor is een adequaat proces ingericht (inclusief escalatieprocedure). Alle controlefuncties kunnen een bij hun functie passende invloed uitoefenen op de opzet, uitvoering en monitoring van het beloningsbeleid.
13	Controle functies: deskundigheid, onafhankelijkheid en beloning	Art. 7 RBB; par. 57-64 Guidelines.	De deskundigheid van medewerkers in controle functies is voldoende gewaarborgd (voldoende kennis van risk management, performance management en belonen). Zij hebben faciliteiten tot het volgen van trainingen. Een onafhankelijke en adequate informatievoorziening is gewaarborgd. Medewerkers in controle functies worden hoofdzakelijk of alleen beoordeeld door de functionele lijn en niet / slechts gedeeltelijk door de manager van het bedrijfs onderdeel waarbij zij werkzaam zijn. Medewerkers in controle functies worden mede of alleen aangenomen c.q. ontslagen door de functionele lijn en niet / slechts gedeeltelijk door de manager van het bedrijfs onderdeel waarbij zij werkzaam zijn; De beloning van controle functies is overwegend vast (verhouding vaste beloning : variabele beloning). De totale beloning is afdoende om voldoende gekwalificeerd personeel aan te nemen. Voorzover er variabele beloning wordt toegekend, zijn de prestatiecriteria dan (hoofdzakelijk) functiespecifiek. De variabele beloning is niet afhankelijk van de commerciële resultaten van het bedrijfs onderdeel waarbij de medewerker werkt, maar mag wel voor een beperkt gedeelte afhankelijk zijn van de commerciële resultaten op een hoger niveau in de onderneming. In het beleid zijn waarborgen opgenomen om belangenconflicten te voorkomen.
		<b>Risico aanpassing gehele instelling</b>	
14	Risico analyse beloningsbeleid	Art. 4 RBB. Par. 65-66 + 68 en par. 93-94 Guidelines.	De instelling maakt een (schriftelijke) risico-analyse van de risico's die het beloningsbeleid met zich mee kan brengen. De risico-analyse dient de gehele groep te omvatten. Bij de risico-analyse: - analyseert de instelling alle risico's; - meet de instelling elk risico op adequate wijze; - stelt de instelling voor elk risico een adequate beheersmaatregel vast, die tevens past bij het risico profiel en de risk appetite van de instelling.
15	Gegarandeerde	Art. 13 RBB.	De instelling kent alleen gegarandeerde variabele beloningen toe aan nieuwe medewerkers

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 18 -

	bonussen	Par. 69 + 75 Guidelines.	in het eerste jaar na indienstneming. De instelling heeft een proces met een adequate governance (rol voor interne toezichthouder / remuneratiecommissie en voor controle functies) voor het vaststellen en goedkeuren van gegarandeerde variabele beloningen.
16	Ontslagvergoeding	Art. 16 RBB. Par. 70-71 + 75 Guidelines.	De instelling heeft een proces met een adequate governance (rol voor de interne toezichthouder / remuneratiecommissie en voor controle functies) inzake het vaststellen en goedkeuren van ontslagvergoeding. De ontslagvergoeding is gerelateerd aan de prestaties van de medewerker (geen reward for failure).
17	Hedging	Art. 22 RBB. Par. 72-74 Guidelines.	De ontslagvergoeding is gecorrigeerd voor genomen en potentiële risico's. De instelling legt het verbod op hedging schriftelijk vast (bijvoorbeeld in een gedragscode of arbeidscontract).
18	Discretionaire pensioenen	Art. 21 RBB. Par. 65-68 Guidelines.	Het pensioenbeleid (vast en variabel) is afgestemd op de lange termijn belangen van de instelling. De instelling betaalt het discretionair pensioen uit in financiële instrumenten inclusief een rentenperiode van 5 jaar. Voor de uitbetaling vindt een herbeoordeling plaats en wordt, indien de herbeoordeling daartoe aanleiding geeft, een malus toegepast.
<b>Risico aanpassing Identified staff</b>			
19	Analyse Identified staff	Art. 3 RBB. Par. 15 - 18 Guidelines.	Bij het uitvoeren van de analyse van identified staff betreft de instelling de Q&A 'Analyse Identified staff' die DNB heeft gepubliceerd op Open Boek Toezicht. Indien de instelling de identified staff verdeelt in verschillende groepen, biedt de instelling hiervoor een adequate motivering (bijvoorbeeld verschil in invloed op het risicoprofiel).
20	Totale risico aanpassing (nr 22 - 43)	Par 86-94 Guidelines.	Bij het uitvoeren van de analyse van identified staff betreft de instelling de Q&A 'Analyse Identified staff' die DNB heeft gepubliceerd op Open Boek Toezicht. Indien de instelling de identified staff verdeelt in verschillende groepen, biedt de instelling hiervoor een adequate motivering (bijvoorbeeld verschil in invloed op het risicoprofiel).
21	Proportionele toepassing van de specifieke bepalingen	Artt 11, 15, 18, 19 en 20 RBB.	Indien een instelling beroep doet op het proportionaliteitsbeginsel, motiveert zij dit per artikel dat: - een of meer van de criteria genoemd in par 19-26 van de CEBS Guidelines, van toepassing is. - proportionaliteit voor de gehele instelling of voor alle of een deel van de identified staff

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 19 -

			gerechtvaardigd is. - proportionele toepassing van alle artikelen, zoals door de instelling voorgesteld, tot een adequate risicobeheersing leidt.
	Prestatiefase (ex ante)		
22	Passende ratio vaste beloning - variabele beloning	Art. 15 RBB. Par. 43 en 76-84 Guidelines.	De instelling stelt per groep van identified staff de ratio vaste beloning : variabele beloning vast. Hoe hoger de variabele beloning in relatie tot de vaste beloning is, hoe groter prikkel voor de medewerker om de gewenste prestatie te verwezenlijken en hoe hoger de risico's. Bij een hoge ratio van variabele tot vaste beloning heeft de instelling minder keuzevrijheid ten aanzien van de invulling van andere instrumenten voor risicocorrectie.
23	Risico correctie bij berekening variabele beloningen	Art. 17 RBB. Par. 43, 93-94 + 101 + 107-113 Guidelines.	De instelling corrigeert bij de vaststelling van de totale som aan variabele beloning en bij de verdeling ervan over de business lines en medewerkers, voor alle risico's. Zij houdt daarbij tevens rekening met de kosten van het gebruikte kapitaal en van liquiditeit. Het proces bevat voldoende checks and balances te bevatten. De gebruikte methoden voor risico- en kosten correctie zijn adequaat; en zijn zowel kwantitatief als op human judgement gebaseerd. De instelling neemt zo min mogelijk toekomstige inkomsten / winsten mee bij de berekening van de totale som aan variabele beloning. Indien de onderneming dit voor een gedeelte wel doet, is verdergaander risicocorrectie noodzakelijk. De instelling schat toekomstige inkomsten niet hoger in dan de actuele inkomsten. Het beleid voorziet in een reductie van de totale variabele beloning in 'slechte tijden'. De risk management functie wordt bij de beslissing tot reductie betrokken te worden. De instelling stelt een helder en adequaat proces vast voor de risico correctie bij de vaststelling van de totale som aan variabele beloning en bij de verdeling ervan over de business lines en medewerkers.
24	Spreiding van prestatiebeoordeling en uitbetaling	Art. 11 RBB. Par. 43, 87-88 + 116-120 + 145 Guidelines.	De totale duur van het remuneratieproces staat in verhouding tot de totale periode waarin financiële en niet-financiële risico's van een business cycle zich kunnen openbaren.
	Prestatiecriteria		
25	Prestatiecriteria algemeen	Par. 76, 89-90 en 97	De medewerker moet met zijn prestaties invloed kunnen hebben op het behalen van de prestatiecriteria voor het individu, het bedrijfs onderdeel en de gehele onderneming. De

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 20 -

		Guidelines.	prestatiecriteria bevatten geen prikkels tot het nemen van onverantwoorde risico's. Bij slechte financiële performance dient de variabele beloning aanzienlijk verlaagd te worden. Het beleid hieromtrent moet geloofwaardig zijn en de procedures adequaat. De instelling vertaalt haar strategie en (lange termijn) doelstellingen naar de prestatiecriteria.
26	Prestatiecriteria: koppeling met strategie en doelstellingen	Art. 5 RBB. Par. 65-66+ 68+ 42-51 Guidelines.	
27	Kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria	Art. 10 RBB. Par. 89-92 + 95 - 97 + 101 Guidelines.	De instelling stelt financiële en niet-financiële prestatiecriteria voor de (verschillende groepen van) identified staff vast. De instelling legt vast welk gewicht elke prestatie criterium heeft.
28	Prestatiecriteria op verschillende niveau's	Art. 10 RBB. Par. 89-92 + 95 - 97 + 101 Guidelines.	Voor elke groep identified staff stelt de instelling prestatiecriteria vast op het niveau van het individu, het bedrijfsonderdeel en de onderneming te zijn vastgesteld. Deze niveau's zijn passend bij de functie. De instelling stelt per categorie identified staff vast bij welk percentage on target wordt gepresteerd en wanneer sprake is van outperformance.
29	Prestatiecriteria gecorrigeerd voor risico's	Art. 4 RBB. Par. 65-66 + 68 Guidelines.	De instelling corrigeert de gebruikte financiële prestatiecriteria voor risico's.
	Uitbetalingsfase		
30	Algemeen	Par. 76 Guidelines	De instelling legt vast dat bij lagere inkomsten en winsten van de instelling of de business unit, de totale omvang van variabele beloning naar beneden wordt bijgesteld.
31	Duur voorwaardelijk toegekende variabele beloning	Art. 19 RBB. Par. 43, 114- 120 + 145 Guidelines.	De instelling kent de variabele beloning voorwaardelijk toe voor minimaal 3 – 5 jaar toe. De duur van de voorwaardelijke toekenning is afhankelijk van de potentiële invloed van de medewerker op het risicoprofiel; van de taken en verantwoordelijkheden van de medewerker en van verwachte fluctuaties in economische activiteit van de instelling. De instelling overweegt ten minste voor de Raad van Bestuur een langere duur van voorwaardelijke toekenning.
32	Percentage voorwaardelijk toegekende variabele beloning	Art. 19 RBB. Par. 43, 114- 120 + 145 Guidelines.	Minimaal 40% (en bij hogere risicocategorie een substantieel hoger percentage) van de variabele beloning dient voorwaardelijk te worden toegekend. Een drempelbedrag dat cash wordt uitgekeerd en dat niet valt binnen de uitbetalingssystematiek, is niet in overeenstemming met de RBB.

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 21 -

33	Uitbetaling	Art. 19 RBB. Par. 43, 114-120 + 145 Guidelines.	De instelling betaalt de voorwaardelijk toegekende variabele beloning uit door cliff-vesting of pro rata. De eerste datum van uitbetaling is niet eerder dan 1 jaar na voorwaardelijke toekenning. De periode van voorwaardelijke toekenning valt niet samen met de prestatiefase. De instelling keert geen rente uit over de voorwaardelijk toegekende variabele beloning. De instelling legt vast dat voor elke uitkering van voorwaardelijk toegekende variabele beloning een herbeoordeling van de prestatie wordt uitgevoerd. Hiervoor stelt de instelling een helder en adequaat proces vast. Voor de herbeoordeling dienen dezelfde prestatiecriteria te worden gehanteerd als die voor de oorspronkelijke prestatiebeoordeling golden.
34	Herbeoordeling	Art. 20 RBB. Par. 43, 86 Guidelines.	De instelling stelt een helder en adequaat proces vast voor de toepassing van de malus. Het proces voorziet in een structurele toepassing van de malus en in adequate checks and balances (rol van interne toezichthouder en de controle functies) en een adequate informatievoorziening en rapportage door de controle functies. De instelling neemt de mogelijkheid tot het toepassen van een malus, indien nodig, expliciet op in de arbeidscontracten. De malus geldt zowel voor de voorwaardelijk toegekende variabele beloning die in cash wordt uitbetaald als de variabele beloning die in financiële instrumenten wordt uitgekeerd. De instelling legt expliciet vast dat de variabele beloning alleen neerwaarts wordt bijgesteld.
35	Malus	Art. 20. Par. 37-40, 43+ 107-113 + 134-145 Guidelines.	De instelling keert zowel ten minste 50% van de direct uitgekeerde variabele beloning als ten minste 50% van de voorwaardelijk toegekende variabele beloning uit in financiële instrumenten. De instelling kiest een adequaat criterium voor de vaststelling van de waarde van de instelling in geval van non-cash instrumenten. Het is niet geoorloofd een deel van de toegekende variabele beloning in financiële instrumenten direct te verzilveren en in cash uit te keren om belasting over de financiële instrumenten uit te betalen. De instelling betaalt geen (voorwaardelijk) dividend over voorwaardelijk toegekende financiële instrumenten.
36	Uitbetaling in financiële instrumenten	Art. 18 RBB. Par. 43, 121-133 Guidelines.	De instelling stelt een retentieperiode van minimaal 1 jaar vast. De retentieperiode geldt zowel voor de variabele beloning die cash wordt uitgekeerd en die voorwaardelijk wordt toegekend.
37	Retentie	Art. 18 RBB. Par. 43, 121-133 + 145	

2011/616504

Datum  
23 september 2011  
- 22 -

		Guidelines.	Deze retentieperiode mag niet samenvallen met de periode van de voorwaardelijke toekenning.
38	Claw back	Art. 20 RBB Par. 37-40, 43 + 107-113 + 134-145 Guidelines.	De instelling legt een adequaat en helder proces (inclusief een rol voor de intern toezichthouder en controle functies) vast voor het toepassen van een claw back.
39	Transparantie	Art. 25 RBB. Par. 43, 146 - 158 Guidelines.	De instelling publiceert jaarlijks de informatie genoemd in art. 25 RBB. De instelling legt het beloningsbeleid inclusief alle processen en procedures) schriftelijk vast en communiceert dit intern aan alle medewerkers op een adequate wijze.
40	Geen beperking om toetsingsvermogen, solvabiliteitsmarge of eigen vermogen te versterken	Art. 12 RBB. Par. 34-37 en 66 Guidelines.	De kapitaalvereisten ("capital adequacy") wordt niet negatief beïnvloed door: (a) de totale pool van variabele beloning toegekend in een bepaald jaar en (b) het bedrag aan variabele beloning dat wordt betaald of betaalbaar wordt gesteld in dat jaar.

2011/616504