

## Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA 'S-GRAVENHAGE

### Directie Financieringen

Korte Voorhout 7  
2511 CW Den Haag  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
[www.minfin.nl](http://www.minfin.nl)

### Ons kenmerk

FIN/2009/435 I

### Uw brief (kenmerk)

### Bijlagen

Datum 23 maart 2009  
Betreft Beloningen financiële sector

Geachte voorzitter,

De maatschappelijke onvrede over de beloningscultuur in de financiële sector houdt aan. Ik deel de frustratie over de soms torenhoge bonussen bij financiële instellingen en de perverse prikkels die daarvan het gevolg kunnen zijn. In de hele sector, maar zeker bij de financiële instellingen die financiële steun van de overheid ontvangen of door de overheid zijn overgenomen, dient een cultuurverandering plaats te vinden ten aanzien van het beloningsbeleid. Sinds de overheid de financiële sector te hulp is geschoten heb ik actief van de mogelijkheid gebruik gemaakt om door middel van heldere afspraken veranderingen af te dwingen. Dit is vooralsnog onvoldoende gebleken. Het feit dat de banken in deze tijd nog steeds discretionaire bonussen toekennen waartoe zij, vanuit bijvoorbeeld de CAO, niet strikt gehouden zijn, wordt niet begrepen en draagt niet bij aan het maatschappelijk draagvlak voor banken en bankieren. Ik zal daarom aanvullende maatregelen treffen, waarover ik u verderop in deze brief wil informeren.

De primaire verantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid en de beloningen van bestuurders van financiële instellingen ligt bij de raad van commissarissen en in het verlengde daarvan de aandeelhouders. Aan raden van commissarissen zijn de laatste jaren, onder meer in de corporate governance code, passende instrumenten toegekend om invulling te geven aan deze belangrijke verantwoordelijkheid. Het komt er nu op aan dat commissarissen werkelijk het aangereikte instrumentarium gaan gebruiken ten einde tot een verantwoord en maatschappelijk uitlegbaar beloningssysteem te komen. Ik vind het verstandig dat commissarissen zich niet alleen rekenschap blijven geven van de salarissen van bestuurders maar ook van de managementechelons daaronder.

Overigens is via de interventies in de financiële sector sinds afgelopen najaar al veel bereikt, waarvan ik de belangrijkste resultaten hieronder uiteen zet.

Aan de financiële steun voor ING, AEGON en SNS-REAAL zijn diverse voorwaarden omtrent de beloningen gesteld. Ten eerste dienden de bestuurders van deze instellingen af te zien van variabele beloning over 2008. Ten tweede zijn de vertrekregelingen voor deze bestuurders teruggebracht tot maximaal één vast jaarsalaris. Ten derde dienen de instellingen een nieuw, duurzaam beloningsbeleid

te ontwerpen, dat voldoet aan nieuwe, internationale standaarden. Ten vierde zijn door de overheid commissarissen voorgedragen die dit nieuwe beloningsbeleid moeten goedkeuren. Aanvullend is als voorwaarde aan de tweede steunoperatie voor ING vastgelegd dat de bestuurders ook afzien van variabele beloning over 2009 en volgende jaren zolang het nieuwe beloningsbeleid nog niet is vastgesteld. Omdat de overname van ABN Amro, Fortis Bank Nederland, ASR Nederland en FCI strikt genomen geen financiële steun was en de staat bij de overname (die immers een acute reddingsoperatie was) ook niet in de positie was om eisen te stellen aan de beloningen van de bestuurders van de over te nemen instellingen, zijn bovenstaande voorwaarden daaraan formeel niet verbonden. Ik heb in december ook de bestuurders van deze instellingen echter met klem verzocht om – vrijwillig – afstand te doen van hun variabele beloning over 2008 (waarbij ik me bij ABN Amro uiteraard louter heb gericht op de zogenoemde 'N-share-bestuurders'). Alle bestuurders hebben mij inmiddels schriftelijk laten weten dat zij aan dit verzoek gehoor geven. Afgezien van een voormalig lid van de raad van bestuur van ABN Amro, die geen genoegen wilde nemen met een op mijn verzoek door de bank flink verlaagde beëindigingvergoeding en door de kantonrechter in het gelijk is gesteld. Betrokkene heeft overigens wel vrijwillig afstand gedaan van de helft van zijn contractuele vergoeding.

Directie Financieringen

Ons kenmerk  
FIN/2009/435 I

Bij de overgenomen instellingen is de staat aandeelhouder geworden, hetgeen vanzelf bevoegdheden met zich meebrengt, waarvan in dit kader de vaststelling van het beloningsbeleid voor de raad van bestuur de belangrijkste is. Ik heb de raden van commissarissen van de instellingen dan ook gevraagd een nieuw en duurzaam beloningsbeleid voor de raden van bestuur op te stellen en dat aan mij als aandeelhouder ter vaststelling voor te leggen. Aanvullend heb ik om een nieuw en duurzaam beloningsbeleid voor het senior management gevraagd. Hoewel de aandeelhouder wettelijk geen bevoegdheden heeft ten aanzien van het beloningsbeleid voor anderen dan bestuurders, heb ik de raden van commissarissen gevraagd óók het nieuwe beloningsbeleid voor het senior management ter beoordeling aan mij voor te leggen. Voorts heb ik de instellingen reeds in december met klem verzocht om reeds nu in te grijpen in het nog *lopende* beloningsbeleid voor het senior management. Ten eerste heb ik gevraagd de vertrekregelingen voor het senior management vanaf heden te versoberen. Dit heeft bijvoorbeeld bij ABN Amro geresulteerd in een wijziging van de daar sinds jaar en dag geldende, en tamelijk riante, vertrekregeling. Hierdoor zullen beëindigingvergoedingen voor het senior management van de bank circa 50% lager uitvallen. In het nieuw op te stellen beloningsbeleid voor het senior management zal uiteraard een vertrekvergoeding van maximaal één vast jaarsalaris gaan gelden. Ten tweede heb ik in december gevraagd om zeer prudent om te gaan met variabele beloning voor het senior management en deze voor 2008 op het laagst mogelijke niveau vast te stellen. Bij ABN Amro's N-share en Fortis Bank Nederland leidt dit tot een reductie van de totale omvang aan variabele beloning voor het senior management met circa 50%, hetgeen bij Fortis Bank mede wordt veroorzaakt doordat alle discretionaire bonussen voor het senior management zijn geschrapt. Ten derde heb ik alle instellingen gevraagd om de zogenoemde retentieregelingen aan te pakken. Dit zijn de bonussen die in het vooruitzicht werden gesteld aan sleutelfunctionarissen, met als (overigens verdedigbaar) doel hen in de roerige overnameperiode voor de onderneming te behouden en zodoende de continuïteit van de banken te garanderen. Nu de banken in rustiger vaarwater zijn gekomen, dient het management van de bank mijns

inziens het gesprek aan te gaan met senior managers over de gepastheid van deze regelingen in het huidige tijdsgewricht. Ik heb gevraagd met die senior managers die een functie kunnen krijgen bij de nieuwe bank een zeer indringend gesprek aan te gaan, waarbij een klemmend verzoek op hen wordt gedaan om af te zien van hun retentiebonussen. De instellingen hebben dit verzoek inmiddels omgezet in daden, waarbij goede resultaten zijn geboekt. De gesprekken lopen nog, maar indien alle senior managers afzien van hun retentieregelingen, daalt de totale omvang aan variabele beloning bij bijvoorbeeld ABN Amro's N-share met 75% ten opzichte van vorig jaar. Ten vierde heb ik de ondernemingen gevraagd om voor 2009 geen langetermijnbonussen toe te kennen aan het senior management. Ook dit verzoek is door de instellingen overgenomen. Het heeft in al deze gevallen steeds mijn voorkeur gehad een en ander langs de weg van overreding en overtuiging te bewerkstelligen maar ik ben er, zoals bij een voormalig lid van de raad van bestuur van ABN Amro, ook toe overgegaan de banken indringend te verzoeken de weg naar de rechter te bewandelen. Ik behoud mij die mogelijkheid ook voor andere gevallen nadrukkelijk voor.

Directie Financieringen

Ons kenmerk  
FIN/2009/435 I

Een belangrijk doel is het bewerkstelligen van een duurzaam beloningsbeleid voor de toekomst. Ik ben ervan overtuigd dat de door de overheid voorgedragen commissarissen een beloningsbeleid gaan goedkeuren dat de excessieve beloningen en bonussen uit het verleden onmogelijk maakt, en dat trendsettend is voor de gehele sector. Daarnaast zullen de financiële toezichthouders DNB en AFM binnenkort hun principes voor beloningsbeleid presenteren, die er op toe zien dat van hoog tot laag binnen een financiële instelling geen beloningselementen worden toegekend die perverse prikkels veroorzaken om risico's onvoldoende te waarderen.

Helaas worden we nu nog maar al te vaak geconfronteerd met het lopende beloningsbeleid en de excessen uit het verleden. Dit brengt extra schade toe aan de reputatie van de sector in een tijd dat juist vertrouwen moet worden gewonnen. Omdat de eerder gestelde voorwaarden en ingrepen op dit moment onvoldoende blijken zal ik aanvullende maatregelen treffen. Ik kies er niet voor om elke vorm van variabele beloning uit te bannen, omdat dat enerzijds tot een opdrijvende werking van de vaste salarissen kan leiden, maar ook omdat variabele beloningen een nuttige rol kunnen vervullen in de arbeidsmotivatie van medewerkers. Daarnaast dient de financiële steun adequaat tot een sobere beloningshouding te leiden, maar dient wel te worden voorkomen dat de door de staat gesteunde bedrijven onaantrekkelijke plaatsen om te werken worden.

1. Bij nieuwe financiële facilitering voor banken en verzekeraars zullen de eerder genoemde voorwaarden aan de bestuurders óók van toepassing zijn op het senior management. Ook het senior management zal dus moeten afzien van korte termijn variabele beloning en langetermijnbonussen, voor zover deze niet zijn vastgelegd in de CAO. Hieronder vallen alle niet-vaste beloningsbestanddelen en dus niet alleen de prestatiegerelateerde variabele beloning. De maatregel geldt totdat een door de overheidscommissarissen te accorderen duurzame beloningsbeleid is vastgesteld en dus niet louter in het jaar waarin de steun wordt gevraagd. Voorts dienen ook de vertrekregelingen van het senior management bij nieuwe steun te worden gemaximeerd op één vast jaarsalaris.

2. Vooral ten aanzien van de beloningen van bestuurders en senior managers dient een cultuurverandering plaats te vinden. De beloningen van de CAO-groep zijn een zaak tussen de onderneming zelf (in beginsel raad van bestuur en raad van commissarissen) en de vakbonden. De variabele beloning die aan deze groep wordt toegekend is doorgaans een bescheiden, prestatiegerelateerde beloning, in ruil waarvoor in veel gevallen vast salaris is ingeleverd. Niettemin worden in deze groep ook (hogere) bonussen uitgekeerd die niet vastliggen in de CAO en waarin het management van de bank discretionair is. Dat vind ik ongepast. Bij nieuwe steunoperaties zal daarom worden vastgelegd dat discretionaire variabele beloningen, die niet vastliggen in de CAO, binnen de gehele onderneming gedurende de overheidssteun 'op nul gaan'.
3. Bovenstaande maatregelen richten zich op de toekomst. Om ook bij de momenteel gesteunde en overgenomen instellingen resultaat te boeken, ga ik onderzoeken in hoeverre ik de gemaakte afspraken met de instellingen kan openbreken. Daarbij is mijn inzet vast te leggen dat ook over dit jaar al, d.w.z. voor een periode die met terugwerkende kracht begint op 1 januari van dit jaar, géén bonussen worden toegekend aan het senior management en binnen de gehele onderneming geen variabele beloning wordt toegekend die niet vastligt in de CAO. Ook indien dat reeds is vastgelegd in lopende contracten.
4. Indien bovengenoemde maatregelen onvoldoende blijken, zal ik in kabinetsverband onderzoeken of en welke wettelijke (en/of fiscale) ingrepen mogelijk zijn om de matiging van beloningen bij de gesteunde instellingen alsnog af te dwingen. Ik zal hierbij uiteraard ook naar de ervaringen in andere landen, zoals de Verenigde Staten, kijken.
5. Niet alleen de bonussen bij de gesteunde en overgenomen instellingen wekken alom irritatie; ook de (omvang aan) variabele beloning bij andere ondernemingen in de financiële sector is in deze tijden vaak niet uit te leggen. De toezichthouders DNB en AFM zullen in hun toezicht nadrukkelijker aandacht moeten gaan besteden aan beloningstructuren bij financiële instellingen. Ik zal hen oproepen dit voortvarend ter hand te nemen.
6. Ter uitvoering van de motie-Weekers ontvang ik over ruim een week de top van de financiële sector. Ik zal een zwaar beroep doen op de bestuurders en branchevertegenwoordigers om een ommekeer te maken in de te royale (variabele) beloningen die bij hun ondernemingen veelal worden toegekend.

Directie Financieringen

Ons kenmerk  
FIN/2009/435 I

Het lijkt mij dat ik met deze maatregelen en initiatieven op dit moment het maximale doe om de kwalijke bonuscultuur bij (gesteunde) financiële instellingen aan te pakken. Mochten dit tot onvoldoende resultaat leiden dan zal ik uiteraard nieuwe initiatieven en maatregelen overwegen.

Ik hoop u binnen afzienbare tijd nader te kunnen informeren.

Hoogachtend,  
de minister van Financiën,

**Directie Financieringen**

**Ons kenmerk**  
FIN/2009/435 I

Wouter Bos