

ARBEIDSVOORWAARDEN
DNB

EEN ONDERZOEK NAAR DE BELONING VAN
DIRECTIE, MANAGEMENT EN SLEUTELFUNCTIES

Utrecht, 23 mei 2005

Luc Steenhorst
Jan Tjerk Boonstra
Theo Twisk
Erwin Bosman

ARBEIDSVOORWAARDEN
DNB

EEN ONDERZOEK NAAR DE BELONING VAN
DIRECTIE, MANAGEMENT EN SLEUTELFUNCTIES

	Blz.
1. INLEIDING	I
2. VRAAGSTELLING AAN BERENSCHOT	2
3. CONTOUREN VAN BELONINGSBELEID	3
3.1 INLEIDING	3
3.2 GRONDSLAGEN VOOR BELONING.....	3
3.3 KEUZE REFERENTIEORGANISATIES.....	4
3.4 NORMATIEVE OF ARBEIDSMARKTBENADERING	6
3.5 RECHTSPOSITIONELE ASPECTEN	6
3.6 INTERNE BELONINGSVERHOUDINGEN.....	10
3.7 CONSEQUENTIES VOOR HET ONDERZOEK.....	10
4. OPZET VAN HET ONDERZOEK.....	11
4.1 ONDERZOEKSUITVOERING	11
4.2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	13
5. DNB.....	14
5.1 INLEIDING	14
5.2 KERTAKEN.....	14
5.3 BESTURINGSMODEL	17
5.4 VASTSTELLING HONORERING DIRECTIE	18
6. ARBEIDSVOORWAARDENVERGELIJKING	19
6.1 VERGELIJKING DOELGROEP MET FUNCTIES IN REFERENTIEORGANISATIES	19
6.2 ANALYSE EN BEVINDINGEN TEN AANZIEN VAN PRIMAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN	22
6.3 VERGELIJKING PRIMAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN DIRECTIE DNB	23
6.4 VERGELIJKING PRIMAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN MANAGEMENT EN SLEUTELFUNCTIONARISSEN	24
6.5 ANALYSE EN BEVINDINGEN TEN AANZIEN VAN SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN	25

7.	PRESTATIEBELONING BIJ DNB	31
7.1	DE ONAFHANKELIJKE POSITIE VAN DNB	31
7.2	DOELEN VAN PRESTATIEBELONING	32
8.	ANALYSE EN BEVINDINGEN TEN AANZIEN VAN PENSIOEN	34
8.1	PENSIOENCONVENANT.....	34
8.2	PENSIOENTOEZEGGING DNB	35
9.	BELONINGSBELEID NATIONALE CENTRALE BANKEN EN FINANCIËLE TOEZICHTHOUDERS	38
9.1	INLEIDING	38
9.2	BELONINGSVERHOUDINGEN TOTAAL VAST INKOMEN	38
9.3	BENADERINGSWIJZEN IN HET VASTSTELLEN VAN BELONINGSBELEID VOOR DEZE REFERENTIEGROEP	39
10.	ALGEMENE CONCLUSIES EN BEVINDINGEN.....	42
10.1	PRIMAIRE EN SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN	42
10.2	PRESTATIEBELONING DIRECTIE	43
10.3	PENSIOEN	43
10.4	NATIONALE CENTRALE BANKEN EN FINANCIËLE TOEZICHTHOUDERS	43
10.5	EINDCONCLUSIES	44

Bijlagen:

1. Niveau-indicatoren functiegroepen 1 t/m 5.
2. Dijkstal-kader.

1. INLEIDING

Medio 2004 is Berenschot gevraagd een advies uit te brengen ten aanzien van de totale beloning voor de directie, het management en sleutelfuncties in het primaire proces van de Nederlandsche Bank (hierna als DNB aangeduid).

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van DNB en het Ministerie van Financiën.

De rapportage bestaat op hoofdlijnen uit de resultaten van het beloningsonderzoek, zoals feitelijke beloningsverhoudingen en arbeidsvoorwaardegegevens van de functies uit de deelnemende organisaties, en onze analyse en bevindingen ten aanzien van verschillen en overeenkomsten. Daarnaast is in de rapportage een benaderingswijze opgenomen waarmee beloningsverhoudingen tussen managementfuncties kunnen worden verklaard en vormgegeven.

2. VRAAGSTELLING AAN BERENSCHOT

De vraagstelling aan Berenschot luidde: *'Op welke wijze kan de totale beloning van directie, management en sleutelfuncties in het primaire proces adequaat worden vastgesteld?'*

Onder 'totale beloning' werd daarbij verstaan alle relevante tot geld herleidbare arbeidsvoorwaarden.

De belangrijkste basis voor het onderzoek naar de beloning(sverhoudingen) bij DNB bestaat uit een benchmark van de beloning bij DNB met een specifiek voor het onderzoek samengestelde referentiegroep. Deze bestaat uit drie categorieën:

1. Directie en management in gelijksoortige instellingen in Europa.
2. Directie, management en sleutelfuncties in de relevante nationale arbeidsmarkt waaruit kan worden gerekruteerd, waaronder de financiële sector.
3. Directie, management en sleutelfuncties in de rijksoverheid en publiekrechtelijke en privaatrechtelijke zelfstandige bestuursorganisaties, rekening houdend met het Dijkstal-kader¹.

De doelgroep bij DNB is beschreven als de directiefuncties, de divisiedirecteuren, afdelingshoofden, toezichthouders en beleidsmedewerkers economisch/juridisch.

Het advies zou tevens als toetsingskader moeten kunnen dienen, zodat een transparante dialoog kan plaatsvinden. Dit om de beloning van de directie, het management en de sleutelfuncties vast te stellen. Het toetsingskader moet mede kunnen worden gebruikt door de Raad van Commissarissen van DNB.

¹ Zie bijlage 2.

3. CONTOUREN VAN BELONINGSBELEID

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe beloningsbeleid in organisaties totstandkomt en wat hedendaagse opvattingen daaromtrent zijn. Tevens maken wij inzichtelijk welke factoren een rol spelen bij het bepalen van zowel de hoogte als de vorm van de beloning, in het bijzonder voor topmanagement.

Voor arbeidsvoorwaardenbeleid is een aantal aspecten van groot belang:

1. De grondslagen waarop de beloning wordt gebaseerd.
2. De organisaties die worden gekozen voor het vergelijken van arbeidsvoorwaarden (hierna aangeduid als referentieorganisaties).
3. De positiebepaling op het continuüm van normatieve tot arbeidsmarktbenadering.
4. De rechtspositionele aspecten.
5. De interne verhoudingen tussen de salarisschalen van opeenvolgende echelons.

Hierna gaan we nader in op de genoemde vijf aspecten.

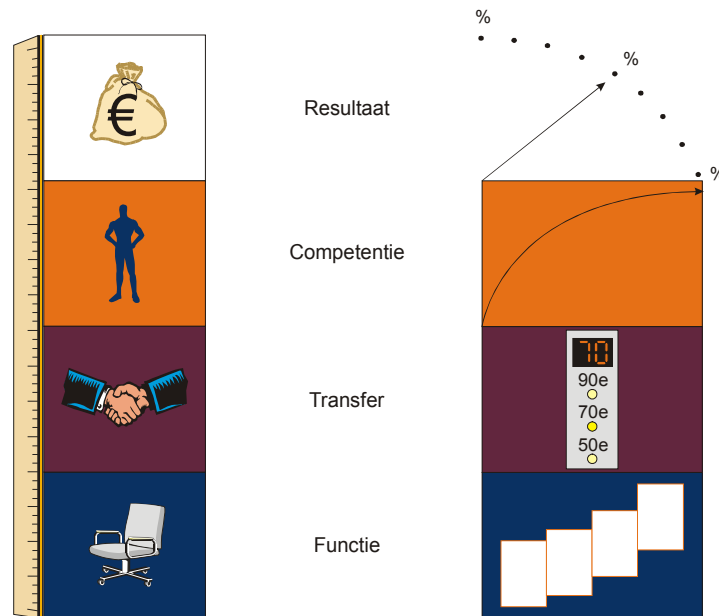
3.2 GRONDSLAGEN VOOR BELONING

De keuze van de juiste grondslagen voor de beloning is van wezenlijk belang, omdat daarmee kan worden bevorderd dat medewerkers worden aangetrokken met de juiste motivatie en het gewenste gedrag. Tevens kan effectief beloningsbeleid bijdragen aan het leveren van prestaties door medewerkers.

- **Functiezwaarte:** in veel organisaties en voor een grote verscheidenheid aan functie(niveaus) vormt functiezwaarte een belangrijke grondslag voor de beloning. Functiezwaarte wordt vastgesteld met behulp van daarvoor ontwikkelde systemen en is onder meer afhankelijk van invloed op de doelstellingen van de organisatie en de mate van complexiteit van de vraagstukken die daarvoor moeten worden opgelost. De beloning op basis van functiezwaarte bestaat uit vast salaris.
- **Competenties:** een andere grondslag voor de beloning zijn competenties van medewerkers. Medewerkers ontwikkelen zich snel of minder snel in de functie en de salarisgroei kan daarvan afhankelijk worden gemaakt.
- **Resultaten:** daarnaast kunnen resultaten van medewerkers maar ook van het team en/of de organisatie gehanteerd worden als beloningsgrondslag. Veelal worden resultaten beloond met een variabele (eenmalige) beloning (bijvoorbeeld bonus, winstdeling).
- **Transfer:** een vierde grondslag voor de beloning wordt gevormd door de transferwaarde van de persoon. Het specifieke ervaringsprofiel, de reputatie van de persoon en eerder behaalde resultaten bepalen de transferwaarde en moeten passen bij de fase waarin een organisatie zich bevindt.

In onderstaande figuur zijn deze grondslagen en hun eigenschappen weergegeven.

Beloningsgrondslagen



Het gaat zowel om de keuze van de beloningsgrondslagen die men wil hanteren, als om een keuze voor de onderlinge verhouding tussen de beloningsgrondslagen. We zien dat organisaties in toenemende mate kiezen voor competenties en resultaten als beloningsgrondslagen. Functiezwaarte vormt echter voor veel organisaties en veel verschillende soorten functies nog steeds de belangrijkste beloningsgrondslag.

3.3 KEUZE REFERENTIEORGANISATIES

De referentieorganisaties die worden betrokken in een beloningsonderzoek, zijn van belang omdat de beloning (zowel qua hoogte als samenstelling) een belangrijke rol speelt in de concurrentie tussen organisaties bij het aantrekken van medewerkers. Beloningsbeleid is in dit opzicht dus gericht op het aantrekken, behouden en zo nodig kunnen laten uitstromen van medewerkers, naast een mogelijke doelstelling als het bijdragen aan motivatie.

De keuze in dit onderzoek voor een vergelijking met de relevante nationale arbeidsmarkt (waaronder de financiële sector) is gebaseerd op zowel arbeidsmarktbeleid als feitelijke instroom van en uitstroom naar dit segment van de markt. Voor DNB is het van essentieel belang voor met name haar toezichtstaken om medewerkers te behouden die ook bij de financiële instellingen zelf kunnen werken en/of die over de kwaliteit beschikken om tot op een hoog niveau binnen financiële instellingen hun gesprekspartners op basis van inhoudelijke argumenten te overtuigen. Daarbij gaat het met name om het behouden van medewerkers en het tegengaan van ongewenste uitstroom naar financiële instellingen. Daarnaast zijn in deze vergelijkingsgroep accountantskantoren meegenomen, omdat DNB medewerkers wil kunnen aantrekken die bij accountantskantoren vandaan komen en daar ervaring hebben opgedaan met financiële instellingen.

De keuze om een vergelijking te maken met de rijksoverheid en ZBO's is deels gebaseerd op arbeidsmarktoverwegingen. DNB richt zich bij het aantrekken van medewerkers niet met name op dit segment. De hoofdtaken van DNB vragen om inzicht in en ervaring met zowel de overheid als met financiële instellingen. We zien dit ook terug in de samenstelling van de directie van DNB. Ook is instroom vanuit de overheid denkbaar voor beleidsmedewerkers bij DNB.

De keuze in dit onderzoek voor referentieorganisaties in de publieke sector en voor onderzoek bij gelijksoortige instellingen in Europa is niet alleen vanuit arbeidsmarktoverwegingen gemaakt. De andere overwegingen bespreken wij in de volgende paragraaf.

Tussen de financiële sector en de publieke sector komen verschillen voor bij de keuze van de beloningsgrondslagen. In de financiële sector is het al langer gebruikelijk om de beloning niet alleen te baseren op de functiezwarte, maar ook op de competenties en de behaalde resultaten. De functiezwarte wordt gehanteerd om het vaste salaris(niveau) te bepalen. De beoordeling van de competentie(ontwikkeling) wordt gebruikt om te differentiëren tussen medewerkers onderling qua groeitempo binnen hun salarisschaal. Behaalde resultaten worden beloond met een variabele (eenmalige) beloning. De keuze voor deze beloningsgrondslagen past bij de behoefte van werkgevers om medewerkers alert te laten reageren op de concurrentie om de gunst van de klant en ze medeverantwoordelijkheid te geven voor de bedrijfsresultaten. De keuze voor een andere verhouding tussen vaste en variabele beloning heeft daarnaast ook in belangrijke mate te maken met de behoefte van werkgevers om de loonkosten mee te kunnen laten ademen met de bedrijfsresultaten. Het financiële risico van de organisatie wordt daarmee dus deels verschoven naar de medewerkers. Voor de profitsector (waaronder financiële instellingen en accountantskantoren) is resultaatsturing en verantwoording in die zin makkelijk dat er eenduidige, kwantitatieve resultaatmatstaven zoals omzet en winst gehanteerd worden. Ook zien we hier dat belanghebbenden (aandeelhouders, klanten, medewerkers, etc.) meer vanuit hetzelfde perspectief naar resultaten kijken.

In de publieke sector² was functiezwarte lange tijd nagenoeg de enige beloningsgrondslag. Medewerkers binnen de overheid moesten zich vooral aangetrokken voelen tot deze werkgever vanuit een keuze voor het dienen van het publieke belang. Door het kiezen voor zekerheid (onder andere vaste beloning, vaste periodieken) wilde men bevorderen dat de medewerker zich in zijn handelen vooral liet leiden door rechtmatigheid en procedures. We zien ook in deze organisaties een ontwikkeling (die later op gang is gekomen dan in de profitsector) om ook competenties en resultaten als beloningsgrondslagen te hanteren. Dit heeft onder andere te maken met de ontwikkeling bij overheidsorganisaties om meer inzicht te geven in de mate waarin ze hun doelstellingen realiseren. Op dit moment kennen ook topambtenaren een variabele beloning. In vergelijking met de profitsector is de omvang van deze variabele beloning echter bescheiden van aard. Ondanks het feit dat veel non-profitorganisaties ondertussen bezig zijn met resultaatsturing, is dit maar in beperkte mate gelukt. Het gaat hier bij meting van prestaties toch nog vaker om input- of throughput-metingen en minder om output- of outcome-metingen.

² Binnen de publieke sector komt een grote verscheidenheid aan organisaties voor en daarmee bestaan er ook verschillen ten aanzien van (mogelijkheden tot) prestatiebesturing. De tekst heeft meer betrekking op beleidsdepartementen, maar in vergelijking met de profitsector is ook bij uitvoeringsorganisaties vaak nog minder sprake van outputsturing. Voor de leesbaarheid hebben wij ervoor gekozen niet steeds die nuancering aan te brengen.

Non-profitorganisaties kunnen ook niet altijd kiezen voor een eendimensionale prestatie-maatstaf. Er is hier vaker sprake van deels tegenstrijdige doelstellingen die ze moeten realiseren en grotere verschillen tussen belangengroepen in de opvatting over wat goede prestaties zijn.

Het verschil in resultaatopvattingen en verantwoording tussen profitsector en non-profitsector uit zich ook in verschillen in hoogte van de totale beloning.

3.4 NORMATIEVE OF ARBEIDSMARKTBENADERING

In de opdracht voor dit onderzoek zijn ook verschillende invalshoeken aan de orde voor het omgaan met het vaststellen van beloningsniveaus:

- **Arbeidsmarktbenadering:** in deze benadering wordt honorering gehanteerd als een middel om te concurreren in de arbeidsmarkt. Het uitgangspunt hierbij is dat het arbeidsvoorwaardenpakket het meest van belang zijnde instrument is in het aantrekken, behouden en uitstromen van medewerkers. Bij het bepalen van (de hoogte van) de honorering laat men zich dan ook leiden door de ontwikkelingen bij (arbeidsmarkt)concurrenten. Feitelijke informatie over actuele salarissen in de markt is hierbij essentieel. Deze benadering heeft een 'outside-in' karakter: de beloningsniveaus in de (relevante) omgeving dienen als vertrekpunt voor de keuzes bij het eigen beloningsbeleid.
- **Normatieve benadering:** in deze benadering wordt de hoogte van de beloning gezien als een verantwoordingsmiddel. Het uitgangspunt hierbij is dat de (hoogte) van de beloning duidelijk maakt welke normen en waarden men heeft. Niet de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket is het belangrijkste middel voor in-, door- en uitstroom, maar opvattingen over de verantwoorde besteding van financiële middelen. Dit valt te typeren als een 'inside-out' benadering: de eigen normen en waarden gelden als uitgangspunt voor de beloning en prevaleren zo nodig boven externe consistentie van beloningsverhoudingen.

Eerder in dit hoofdstuk is al ingegaan op de noodzaak van DNB om te kunnen concurreren in de arbeidsmarkt met financiële instellingen en accountantskantoren. Hierin komt de arbeidsmarktbenadering van DNB duidelijk naar voren.

De normatieve benadering is duidelijk bij het kabinetsstandpunt op basis van het advies van de commissie-Dijkstal (zie bijlage 2). Deze commissie bracht in april 2004 haar advies uit over de beloning en rechtspositie van topfuncties in de publieke sector. De commissie adviseerde om de minister als ijkpunt aan het hoofd van het salarisgebouw te plaatsen en het ministersalaris zodanig te verhogen dat het weer het hoogste salaris is in de publieke sector. Het advies van de commissie-Dijkstal had betrekking op topfunctionarissen van onder de ministeries ressorterende diensten en publiekrechtelijke zelfstandige bestuursorganen.

3.5 RECHTSPOSITIONELE ASPECTEN

De laatste invalshoek die wij hier bespreken, heeft betrekking op beloning en (rechts)zekerheid. Het risico voor een werknemer bij ontslag neemt toe als er geen (of beperkte) financiële regelingen worden geboden door de werkgever. Naarmate dat risico voor de werknemer toeneemt, zal deze dit willen compenseren door de hoogte van de beloning.

In de publieke sector waren de rechtspositie en financiële regelingen beter (baanzekerheid, wachtgeldregelingen) dan in de private sector. Deze zekerheid was ook veelal collectief geregeld. Geleidelijk aan begint deze zekerheid in de publieke sector te veranderen. In de private sector zien we minder baanzekerheid en voor topfuncties minder collectieve regelingen. Voor topfuncties in het bedrijfsleven komen wel individuele vertrekregelingen voor.

In het kader van de commissie-Tabaksblat zijn vertrekregelingen onderwerp van goed ondernemingsbestuur geworden. De commissie heeft voorgesteld om te komen tot maximering van de duur van de benoeming tot directeur, afschaffing van de bescherming van het arbeidsrecht en beperking van de gouden handdruk tot maximaal één brutojaarsalaris. Benoeming in directiefuncties zou moeten geschieden op basis van een contract met een maximale duur van vier jaar met instemming door de aandeelhoudersvergadering (ava) of door de Raad van Commissarissen. Tussentijds, bijvoorbeeld ingeval van een vertrouwensbreuk, moet een directeur kunnen worden ontslagen, ongeacht de overeengekomen duur van het contract. Dit onvrijwillig ontslag wordt dan gemaximeerd op één brutojaarsalaris.

De code resulteert in meer transparantie: derhalve worden de afspraken tussen aandeelhouders, RvC en RvB inzichtelijker. Directeuren dienen zich omtrent het niveau van hun prestaties veel meer te verantwoorden. Daarbij wordt een relatie gezien tussen prestatieniveaus en navenante risicoprofielen. Naarmate er grotere prestaties worden gevraagd met hogere afbreukrisico's voor de directeur, in de zin van niet realiseren of zelfs voortijdig ontslag, resulteert dit doorgaans in een hogere prijs voor de directeur, vertaald naar een hoger inkomensniveau (vast of variabel) of een beding vooraf ten aanzien van de hoogte van de vertrekpremie, al dan niet in overeenstemming met de code.

In het geval van DNB is sprake van een wettelijke benoemingstermijn van zeven jaar vanwege de noodzakelijke onafhankelijkheid van de organisatie³. Directieleden moeten met een zekere mate van onafhankelijkheid kunnen opereren zonder mogelijk risico op ontslag. De eventuele consequenties daarvan voor de hoogte van de beloning zijn niet te bepalen. Ook zonder een dergelijke bepaling kennen vergelijkbare functionarissen in de markt (zowel publieke als private sector) een langere maar ook kortere feitelijke periode van functievervulling. Naast het mogelijk verdisconteren van een (groot) risico op vroegtijdig ontslag in het inkomen, is een onderscheid in het regelen van ontslagrisico te maken in het wel of niet opnemen van een bijzondere bepaling ten aanzien van de afkoop van dit ontslag. Indien er niet op een transparante wijze sprake is van een dergelijke regeling, wordt ervan uitgegaan dat de regeling in het kader van corporate governance het uitgangspunt is. De maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag bedraagt in dat geval éénmaal het jaarsalaris (het vaste deel van de bezoldiging). Indien het maximum van éénmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

Onder het vaste deel van de bezoldiging wordt verstaan de periodieke beloningen in de zin van artikel 2:383c, eerste lid, onderdeel a BW. Een afvloeiingsregeling van maximaal één jaarsalaris kan 'kennelijk onredelijk' zijn wanneer een bestuurder gedurende zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen en hij voorafgaande aan zijn functie een lange arbeidsrelatie met de vennootschap heeft gehad.

³ DNB heeft als beleid dat er geen vertrekregeling is voor directieleden. Twee directieleden hebben echter een vertrekregeling vanuit een vorig dienstverband waarvan de rechten zijn overgenomen door DNB.

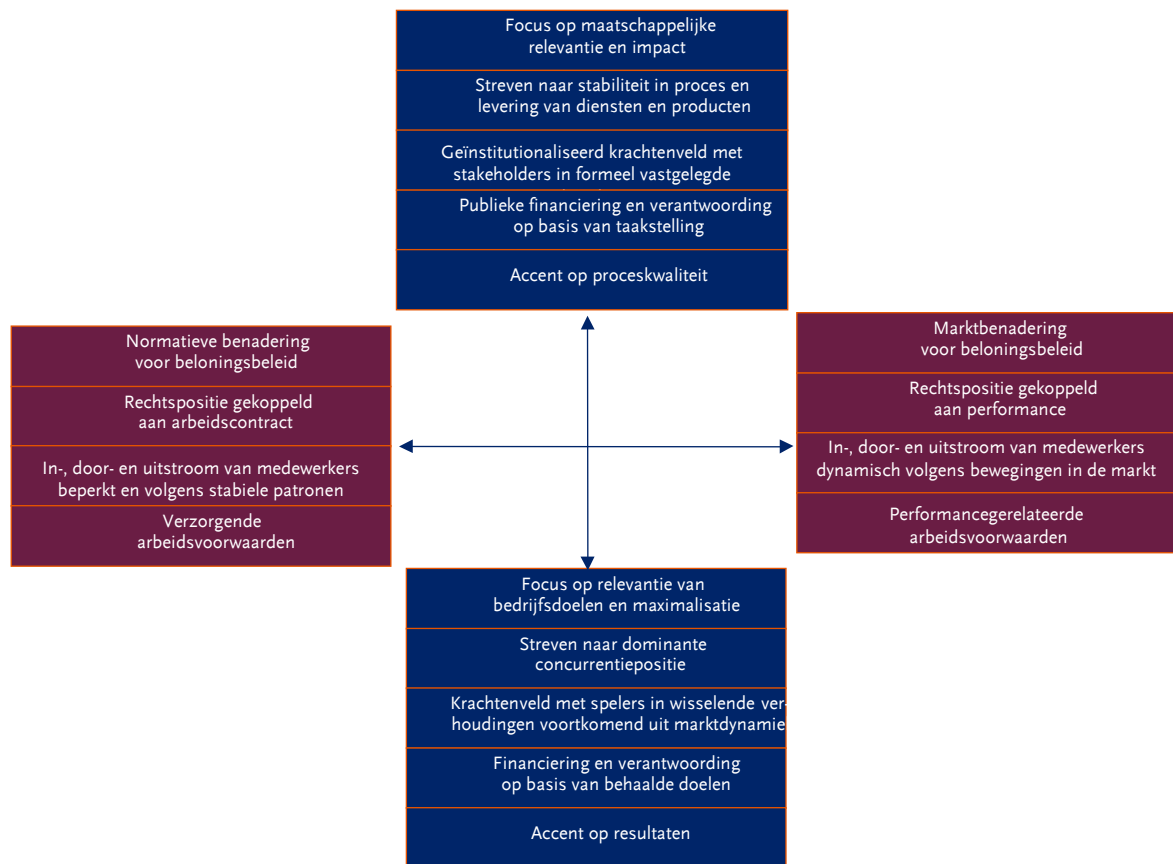
In vergelijking met de hoogte van de ontslagvergoeding waarop een 'gewone' werknemer recht op zou hebben, zou een ontslagvergoeding van één jaarsalaris mogelijk te laag uitvallen.

Daarnaast kennen organisaties zogenaamde incompatibiliteitsregelingen waarmee (het risico van) onverenigbaarheid van functies wordt geregeld. Het betreft, naast regelingen ten aanzien van nevenfuncties, veelal een 'cooling-down' periode waarin de directeur of commissaris geen functie mag aanvaarden in een gelieerde organisatie of organisatie die zich bevindt in het werkveld van de organisatie waarvan hij daarvoor in dienst was, dit met het oog op mogelijke gebruikmaking van specifieke kennis opgedaan bij de voormalige werkgever. Voor DNB is er een dergelijke regeling die directieleden gedurende een periode van twaalf maanden uitsluit van een functie/werkzaamheden bij organisaties, indien de beoogde functie invloed heeft op het beleid van een organisatie die aan het toezicht van DNB is onderworpen. In veel organisaties is het met het oog daarop gangbaar dat voor de periode dat geen functies/werkzaamheden in een werkveld mogen worden verricht dat voor de werknemer van belang is, voor het vinden van een (volgende) werkkring financiële compensatie wordt geboden.

Bij het bepalen van arbeidsvoorwaarden is het belangrijk om hier duidelijke keuzes in te maken. Enerzijds door te kijken naar wat past bij de aard van de functie, de organisatie en de omgeving waarin de organisatie zich beweegt. Anderzijds door bij de hoogte van de beloning uit te gaan van het uitgangspunt dat bij minder zekerheid een hogere beloning past en omgekeerd.

De voorgaande bespreking van de uitgangspunten bij beloningsbeleid laten zien dat er een aantal dimensies te onderscheiden zijn die van groot belang zijn voor dit onderzoek. De ene dimensie wordt gevormd door het onderscheid tussen publieke en private organisaties. De andere dimensie door het onderscheid tussen de normatieve en de arbeidsmarktbenadering. De combinatie van beide dimensies maakt duidelijk dat er een aantal kwadranten is waarbinnen organisaties geplaatst kunnen worden.

Berenschot-Payability-contingentiemodel



In dit model plaatsen wij DNB in het kwadrant rechtsboven: organisaties met een publieke doelstelling die – om medewerkers te kunnen aantrekken en behouden – qua beloningsniveau moeten kunnen concurreren met profitorganisaties. Publieke organisaties in dit kwadrant - zoals DNB – zullen dus bij hun beloningsbeleid een arbeidsmarktbenadering hanteleren.

De hoofdtaken van DNB laten duidelijk zien dat de doelstellingen van de organisatie gericht zijn op het publieke belang. De financiering van DNB gebeurt voornamelijk met publieke middelen.

Voor het realiseren van die doelstellingen acht DNB het noodzakelijk om managers en medewerkers te kunnen aantrekken en vooral te behouden, die ook binnen de financiële sector emplooi zouden kunnen vinden. Wij onderschrijven dit uitgangspunt van DNB met betrekking tot haar personeelsbeleid. DNB zal wat haar toezichtstaken betreft de financiële instellingen vooral op basis van deskundigheid en inhoudelijke professionaliteit moeten overtuigen van haar standpunten. De invloed van DNB binnen het ESCB is eveneens sterk afhankelijk van haar deskundigheid op het vlak van monetair onderzoek en beleid. Die deskundigheid en professionaliteit wordt bepaald door het talent en de competenties van de doelgroep in dit onderzoek: directie, management en medewerkers in sleutelfuncties bij DNB.

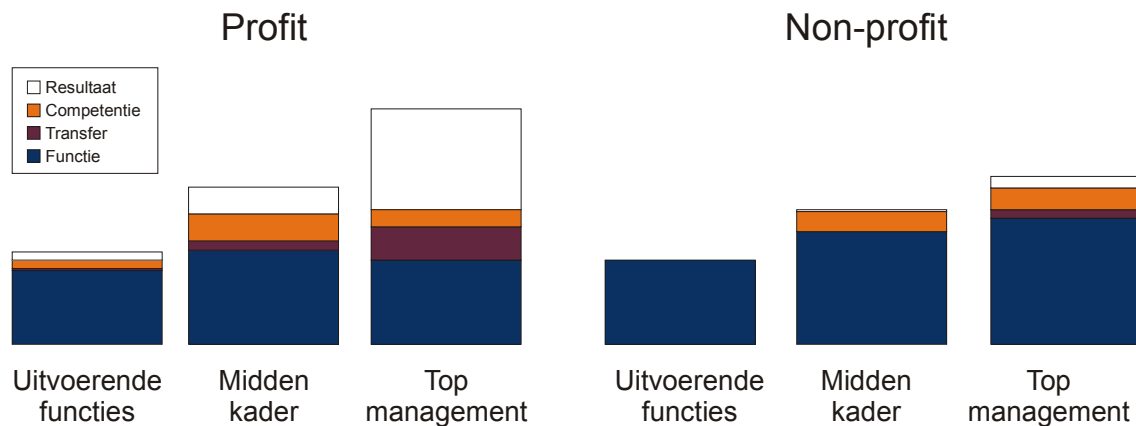
3.6 INTERNE BELONINGSVERHOUDINGEN

Naarmate het gaat om functies hoger in de organisatie, zien we de volgende verschuiving ten opzichte van lagere functies:

- Hogere functies worden hoger beloond. De functiezwaarte neemt toe en daarmee ook de beloning. Ook zien we op hogere niveaus (met name in de profitsector) dat de transferwaarde een grotere rol gaat spelen bij de hoogte van de beloning. Vooral voor de hoogste manager zien we steeds meer een ontwikkeling dat de keuze van de persoon een belangrijke invloed heeft op het imago van het bedrijf en het vertrouwen van aandeelhouders.
- Bij hogere functies ligt het accent meer op prestatiegerelateerde beloningscomponenten. In de beloning van topmanagers (vooral in de profitsector) wordt gestreefd naar zowel korte- als langetermijnbeloningselementen, om daarmee te stimuleren dat een manager zich niet alleen richt op realisatie van kortetermijndoelen, maar ook de langetermijnbelangen van de organisatie met zijn beslissingen bevordert. Ook zien we dat (wederom vooral in de profitsector) de transferwaarde een rol speelt bij de samenstelling van het beloningspakket. Er wordt daarbij gekeken naar wat past bij de fase waarin de organisatie verkeert en er is meer ruimte voor onderhandeling met kandidaten voor de topfunctie, zodat de arbeidsvoorwaarden aansluiten bij de wensen van de kandidaat.

Dit verschil tussen topfuncties en lagere functies heeft te maken met het grotere afbreukrisico voor de organisatie als een topfunctie niet goed wordt vervuld.

Zoals eerder aangegeven (zie ook figuur hieronder), wordt een aantal elementen (zoals beloning mede op basis van transferwaarde en resultaatbeloning) meer en in ruimere omvang toegepast bij topfuncties in de profitsector dan in de non-profitsector.



3.7 CONSEQUENTIES VOOR HET ONDERZOEK

De referentieorganisaties van het onderzoek bestaan uit drie categorieën. Die zijn hiervoor toegelicht. Ondanks de verschillen tussen de categorieën en bijbehorende organisaties zijn functies in het onderzoek onder een vergelijkbare noemer gebracht door groepen vast te stellen waarin functies van vergelijkbare zwaarte zijn ingedeeld. Deze indeling is gehanteerd voor de categorieën 'relevante nationale arbeidsmarkt' en 'rijksoverheid en zelfstandige bestuursorganen'. Op deze wijze is het mogelijk, ondanks verschillen in positionering van organisaties en functies, conclusies te trekken ten aanzien van systematische beloningsverschillen.

4. OPZET VAN HET ONDERZOEK

In dit hoofdstuk zetten we in paragraaf 4.1 uiteen welke activiteiten zijn ondernomen om tot de onderzoeksresultaten te komen. In paragraaf 4.2 geven we aan welke instrumenten en werkwijzen zijn gehanteerd voor de inventarisatie en analyse van gegevens.

4.1 ONDERZOEKSUITVOERING

4.1.1 Projectvoorbereiding

In de voorbereidende fase van het onderzoek is een projectorganisatie opgezet, bestaande uit een stuurgroep en een werkgroep met vertegenwoordigers van DNB, het ministerie en Berenschot.

4.1.2 Doelgroep DNB

De doelgroep van DNB wordt gevormd door functies van de directie, divisiedirecteuren, afdelingshoofden, toezichthouders en beleidsmedewerkers (economisch/juridisch).

4.1.3 De referentieorganisaties

Organisaties zijn benaderd met het verzoek mee te werken aan het onderzoek. Bij instemming zijn op maat gemaakte vragenlijsten aan de organisaties gezonden en zijn deze bezocht om tot een goede data-analyse te kunnen komen. Berenschot heeft toegezien op de juistheid en volledigheid van de aangeleverde informatie.

De vragenlijsten bevatten alle relevante aspecten ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, zoals de arbeidsvoorwaardelijke gegevens en regelingen, en informatie over de organisaties en de functies.

Daarnaast is gevraagd naar (bestaande) functie-informatie ten aanzien van de functies waarvan beloningsgegevens worden verstrekt en naar plaats in de organisatie, belangrijkste verantwoordelijkheden en aantal medewerkers (direct en indirect). Tevens is gevraagd naar complementaire informatie zoals jaarverslagen, onderzoeksrapporten, alsmede naar informatie over specifieke functie-zwaarte-Verhoudingen op basis van het vigerende functiewaarderingsstelsel in de organisatie.

4.1.4 Relevante nationale arbeidsmarkt

Deze referentiemarkt bestaat voornamelijk uit financiële instellingen zoals banken, verzekeraars, accountantskantoren en pensioenfondsen en is gekozen omdat deze voor DNB de belangrijkste arbeidsmarkt vormt om medewerkers aan te trekken.

4.1.5 Rijksoverheid en ZBO's

Deze referentiemarkt bestaat uit de rijksoverheid en een aantal zelfstandige bestuursorganen en is zo gekozen omdat deze organisaties qua positie en context deels vergelijkbaar zijn met DNB.

Voor de rijksoverheid zijn bij de beloningsvergelijking⁴ zowel de huidige als de toekomstige beloningsniveaus meegenomen. Bij het bepalen van de toekomstige beloningsniveaus is uitgegaan van het kabinetsbesluit op basis van het advies van de commissie-Dijkstal (zie bijlage 2).

4.1.6 Nationale centrale banken en buitenlandse financiële toezichthouders

Deze categorie werd gevormd door directie en management van gelijksoortige instellingen in Europa. De volgende organisaties hebben geparticipeerd:

- Nationale centrale banken en financiële toezichthouders van Duitsland, Frankrijk, Finland en het Verenigd Koninkrijk. In vergelijking met DNB gaat het hier om instellingen die of toezichthouder zijn of nationale bank. DNB combineert deze hoofdtaken.
- Internationaal Monetair Fonds, de Bank for International Settlements en de Wereldbank Groep.

Uitsluitend functies op het niveau van (executive) Board (of directors)/Raad van Bestuur zijn meegenomen, aangezien het onderzoek zich ten aanzien van deze categorie richtte op de uitgangspunten en grondslagen voor het beloningsbeleid en de relatie van het beloningsgebouw met de relevante omgeving.

De organisaties hebben met behulp van een vragenlijst informatie aangeleverd over arbeidsvoorwaarden en er is een (aanvullend) telefonisch interview afgenomen met betrekking tot de arbeidsvoorwaardengegevens en het beloningsbeleid voor de onderzochte functies.

Bij deze categorie van de referentiemarkt is met name onderzocht hoe het beloningsbeleid totstandkomt (en is gekomen) en wat de relatieve salarispositie (RSP) ten opzichte van een gekozen of opgelegde referentiemarkt is. Het uitgangspunt daarvoor is geweest dat het gekozen (belonings)referentiebeleidskader en de beloningspositie onderzoeksrelevantie hebben en niet de (feitelijke) beloningsdata die daarenboven congruent zouden moeten worden gemaakt inzake fiscaliteit en koopkracht.

4.1.7 Informatie DNB

Directieleden en leden van de Raad van Commissarissen van DNB zijn geïnterviewd waarbij is gefocust op:

- de hoofdtaken en strategie van DNB
- de omgeving (politieke en financiële instellingen, nationaal en internationaal) en relevante ontwikkelingen voor DNB
- het besturingsmodel
- portefeuillevverdeling binnen de directie
- de organisatiestructuur van DNB.

⁴ Daarbij zijn voor de rijksoverheid ook de functies van secretaris-generaal en directeur-generaal meegenomen in dit onderzoek.

Van de zijde van DNB is schriftelijke informatie verstrekt inzake de organisatiestructuur, stakeholdersnetwerk, organisatorische context, primaire processen, strategie en functie-inhoud. Daarnaast is informatie verstrekt over de arbeidsvoorwaarden en het ter zake gevoerde beleid. Tevens is van de zijde van het ministerie informatie omtrent DNB verstrekt.

4.1.8 Dataverwerking en -analyse

Alle verkregen informatie van de referentieorganisaties en DNB is geanalyseerd en vervolgens geaggregeerd. Hierbij gaat het om een vaststelling van functie-zwaarte- verhoudingen, gebaseerd op organisatie- en functieanalyse, en een analyse van de opbouw en waarde van het arbeidsvoorwaardenpakket.

4.1.9 Arbeidsvoorwaardennormpakket

Bij de vergelijking van de arbeidsvoorwaarden van de directieleden is uitgegaan van een arbeidsvoorwaardennormpakket. Een normpakket bestaat uit die arbeidsvoorwaarden die zijn vastgesteld voor een bepaalde functie. Arbeidsvoorwaarden van individuele functiehouders kunnen van dit normpakket verschillen. Die verschillen kunnen voortkomen uit de volgende overwegingen:

- De behoefte vanuit de organisatie om een kandidaat met een specifiek profiel c.q. ervaring aan te kunnen trekken, gezien de ontwikkelingsfase van de organisatie en de daarbij passende gewenste inrichting van de topstructuur.
- De behoefte van de organisatie om bij de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van functiehouders niet alleen te kijken naar de op dat moment geldende functie-zwaarte, maar de arbeidsvoorwaarden te baseren op overwegingen als bijvoorbeeld de beoogde functie(zwaarte), flexibiliteit in samenstelling van het takenpakket.
- Het (in de vorige arbeidsrelatie opgebouwde) arbeidsvoorwaardenpakket van kandidaten die men wil aantrekken.

4.2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Bij het verzamelen en analyseren van alle gegevens die tot deze rapportage hebben geleid, is onderscheid gemaakt tussen twee onderzoeksbenaderingen.

Bij twee categorieën van de referentiegroep, de 'relevante nationale arbeidsmarkt' en 'rijks-overheid en zelfstandige bestuursorganen', is een analyse gemaakt van de functie-zwaarte en zijn functie-zwaarte- verhoudingen tot stand gebracht. Op basis van deze functie-zwaarte- verhoudingen zijn de bijbehorende arbeidsvoorwaarden geordend, zodat een systematische relatie ontstond tussen functie-zwaarte en beloning. De positie van gelijkwaardige DNB-functies, met andere woorden behorend tot dezelfde functiegroep, is daartegen afgezet. Kortom, het is een benadering die een meer feitelijke grondslag heeft. Voor het systematisch ordenen van functies is het Universeel Systeem Berenschot (USB) gehanteerd.

Voor de derde categorie van de referentiemarkt, de nationale centrale banken en financiële toezichthouders, is een normatieve benadering gehanteerd, waarbij meer naar de beleidsmatige uitgangspunten voor het beloningsbeleid is gekeken.

5. DNB

5.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft de DNB-organisatie en kerntaken. Deze analyse is van belang voor het inzicht in de functiezwaarteverhoudingen. Gebrek aan inzicht in de impact van organisaties en functies staat op gespannen voet met transparante verhoudingen in functiezwaarte en beloning en voor het onderzoek betekent dit derhalve een noodzaak om de kernactiviteiten, aard en impact van DNB goed te doorgronden.

5.2 KERNTAKEN

Financiële stabiliteit is de rode draad in de taken en activiteiten van DNB. Er zijn drie pijlers waarop een stabiel financieel stelsel rust en deze weerspiegelen zich in de drie hoofdtaken van DNB:

- Bijdragen aan het bepalen en uitvoeren van het gemeenschappelijke monetaire beleid met als doel het handhaven van de prijsstabiliteit van de landen die de euro hebben ingevoerd.
- Bevorderen van de goede werking van het betalingsverkeer.
- Prudentieel toezicht op financiële instellingen en de financiële sector.

Op basis van haar hoofdtaken en de daaraan gerelateerde beschikbare instrumenten kan DNB de financiële stabiliteit slechts ten dele beheersen. Externe factoren spelen een zeer grote rol, gezien de sterke verwevenheid van onze financiële sector met die in het buitenland en de invloed van internationaal beleid op de financiële stabiliteit van Nederland. Het ambitieniveau van DNB is echter hoog en gaat verder dan het streven naar het voorkomen van financiële crises. De missie van DNB is door de directie gedefinieerd als: 'het nastreven van stabiliteit van het financiële stelsel en van de instellingen die van dat stelsel deel uitmaken'.

5.2.1 Monetair beleid

Handhaven van de prijsstabiliteit is de belangrijkste bijdrage van het monetaire beleid aan de economische stabiliteit. Die stabiliteit is nodig om de algemene doelstellingen van de Europese Gemeenschap te realiseren, zoals bevordering van de economische groei en werkgelegenheid. Naast het doel van prijsstabiliteit ondersteunt DNB ook het algemene economische beleid in de Europese Gemeenschap teneinde bij te dragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de Europese Gemeenschap.

Sinds de oprichting van de Europese Centrale Bank (ECB) en het Europese Stelsel van Centrale Banken (ESCB) op 1 juni 1998 maakt DNB deel uit van dit supranationale stelsel. In het Verdrag van Maastricht (1992) is vastgelegd dat het gemeenschappelijke monetaire beleid van de lidstaten die de euro als gemeenschappelijke munt hebben, wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de ECB en het ESCB. De taken van DNB op het gebied van monetair beleid (en betalingsverkeer) zijn daarmee naar een Europees niveau getild.

De president van DNB beslist als lid van de Raad van Bestuur van de Europese Centrale Bank mee over het monetaire beleid. Geheel onafhankelijk van de politiek besluit deze raad wat het beste monetaire beleid is voor de eurolanden als geheel. Voor een aantal besluiten van de Raad van Bestuur van de ECB worden de stemmen van de leden van de raad gewogen overeenkomstig de verdeling van het geplaatste kapitaal van de ECB onder de nationale centrale banken. De uitvoering van het monetaire beleid in het eurogebied is gedecentraliseerd. De uitvoering van het monetaire beleid bestaat uit de deelname aan de monetaire beleidsoperaties in het eurogebied, samen met de andere centrale banken uit het eurosysteem.

DNB is economisch adviseur van de regering. De president van DNB heeft daartoe wekelijks overleg met de minister van Financiën. Vertegenwoordigers van DNB hebben tevens zitting in de SER, de CEC en de REA. Het verzamelen en analyseren van economische gegevens vormt de basis voor de adviezen van DNB.

5.2.2 Betalingsverkeer

Een andere belangrijke taak van DNB is het bevorderen van een goede werking van het betalingsverkeer. Deze taak vloeit voort uit het EU-verdrag, de statuten van het ESCB en de Bankwet (1998). DNB vervult een sleutelrol in het betalingsverkeer tussen de financiële instellingen in Nederland ('clearing en settlement'). Dagelijks zijn er circa 16.000 transacties met een waarde van ongeveer 80 miljard euro. Dit betalingsverkeer verloopt via het geautomatiseerde betaalsysteem van DNB. Dat systeem is weer gekoppeld aan het netwerk van Europese betaalsystemen.

Het ESCB zorgt voor de uitgifte en verspreiding van bankbiljetten en de circulatie van munten in het eurogebied. Voor de distributie in Nederland is DNB verantwoordelijk.

DNB oefent ook toezicht uit op het betalingsverkeer, ook wel 'oversight' genoemd. Oversight betekent dat DNB vaststelt aan welke risico's betaalsystemen, betaalproducten en effectenafwikkelingsystemen blootstaan, en dat zij aanbevelingen doet om mogelijke risico's te verkleinen.

Het toezicht op het betalingsverkeer heeft de volgende doelen:

- Het bevorderen van de goede werking van het betalingsverkeer.
- Het handhaven van het vertrouwen in het betalingsverkeer.
- Het bevorderen van de financiële stabiliteit.

DNB verleent banken daarnaast nog andere diensten op het gebied van betalingsverkeer:

- DNB biedt het bankwezen, naast zogenoemde overnight-kredieten, ook intraday-kredietfaciliteiten aan, onder meer om het betalingsverkeer gedurende de dag indien nodig te helpen versoepelen. Het betekent dat banken geld kunnen lenen van DNB. Als onderpand worden waardepapieren gebruikt, waaronder staatsleningen.
- Effectentransacties moeten zowel in geld als in stukken worden afgewikkeld. De geldafwikkeling van effectentransacties die buiten de beurs om gebeurt, vindt plaats via het systeem van DNB. Daarnaast treedt DNB op als afwikkelingsbank voor de beurstransacties via beursorganisatie Euronext, en beheert zij het onderpand dat door de aangesloten banken bij Euronext ter zekerheid moet worden gegeven.

In het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (MOB) overlegt DNB diverse keren per jaar met vertegenwoordigers van de diverse aanbieders en gebruikers van betalingsverkeer in Nederland. In het MOB, dat begin 2003 van start is gegaan, zitten behalve banken en de detailhandel ook maatschappelijke organisaties als de Consumentenbond, de ouderenbonden en de Chronisch zieken en Gehandicaptenraad. DNB is voorzitter van dit overlegorgaan en verzorgt tevens het secretariaat.

Onderwerp van gesprek zijn onder meer de knelpunten in het dagelijkse betalingsverkeer. Er worden afspraken gemaakt over maatregelen op het gebied van de efficiency, veiligheid en toegankelijkheid van het betalingsverkeer. Ook wordt binnen het MOB samengewerkt om gegevens te verzamelen, bijvoorbeeld over de kosten van pinnen en nieuwe betaalvormen.

5.2.3 Prudentieel en integriteitstoezicht

Hoofddoel van het prudentieel toezicht is erop toe te zien dat banken, verzekeraars, pensioenfondsen en andere financiële dienstverleners solide bedrijven zijn, die nu en straks hun verplichtingen aan anderen kunnen nakomen. Het toezicht is gericht op het zo goed mogelijk beschermen van de belangen van de afnemers van financiële diensten in de financiële sector, de soliditeit van financiële instellingen en het bijdragen aan de stabiliteit van de financiële sector.

De Bankwet 1998 draagt DNB op toezicht te houden op financiële instellingen. Momenteel gaat het daarbij om ongeveer 100 banken, bijna 400 effecteninstellingen, 550 beleggingsinstellingen, zo'n 150 trusts, ruim 50 geldtransactiekantoren, meer dan 570 verzekeraars/onderlinge waarborgmaatschappijen en bijna 1.000 pensioenfondsen.

De Nederlandse financiële sector is de laatste decennia meer verweven en geconcentreerd geraakt. Banken, (pensioen)verzekeraars en andere financiële instellingen zijn gefuseerd, waardoor in ons land een financiële sector is ontstaan met een van de hoogste concentratiegraden ter wereld. Deze ontwikkeling is niet uniek voor Nederland. Wel is de omvang in Nederland van het financieel belang in deze sector uniek en behoort de cumulatieve balans van de financiële sector internationaal tot de grootste. De verwevenheid van de financiële sector heeft zich wereldwijd weerspiegeld in een institutionele verschuiving richting cross-sectoraal toezicht. De vormgeving van het toezicht in Nederland op de financiële instellingen volgt deze ontwikkeling. Zo is begin 2002 het toezicht op de Nederlandse financiële sector verdeeld in het zogenoemde prudentieel toezicht, dat waakt over de gezondheid van financiële instellingen en het gedragstoezicht, dat het gedrag van partijen op de financiële markten beoordeelt. Door de fusie van DNB en de Pensioen- & Verzekeringkamer is het prudentieel toezicht geïntegreerd in één instelling. Het cross-sectorale toezicht maakt de toezichtstaak voor de toezichthouder complexer dan wanneer er nog sprake zou zijn van toezicht per sector. De andere toezichthouder, de Autoriteit Financiële Markten, is verantwoordelijk voor het gedragstoezicht. De nieuwe inrichting van het financieel toezicht wordt binnenkort ondergebracht in één overkoepelende wet. Internationaal wordt gewerkt aan nieuwe toezichtsstandaarden, bijvoorbeeld het nieuwe Kapitaalakkoord - Bazel II – voor kredietinstellingen. Omdat er in Bazel II sprake zal zijn van een meer risicogerichte aanpak, maakt dit de toezichtstaak voor DNB complexer dan bij Bazel I. Voor leningen aan hoogwaardige debiteuren hoeft een minder grote kapitaalbuffer te worden aangehouden dan voor minder zekere debiteuren. Ook ligt meer nadruk op de interne methoden ter beheersing van de risico's van banken.

Zo wordt het systeem van risicogewichten nader verfijnd en wordt het toegestaan om kapitaalbeslag te berekenen op basis van door erkende rating agencies afgegeven ratings.

Om het gebruik van interne risicomodellen door financiële instellingen te kunnen beoordelen, zal zowel de behoefte aan modelmatige expertise binnen DNB als de gewenste intensiteit van on-site toezichtsactiviteiten door DNB verder toenemen. Een soortgelijke ontwikkeling van een nieuw akkoord vindt plaats voor verzekeraars en pensioenfondsen, namelijk Solvency 2 en het FTK (financieel toetsingskader). Deze ontwikkelingen richting risico-georiënteerd toezicht doen de behoefte van DNB aan hooggekwalificeerd personeel verder toenemen.

Naast het hiervoor besproken prudentieel toezicht heeft DNB integriteitstoezicht als taak. Daarbij gaat het om betrouwbaarheidstoetsen van bestuurders van financiële instellingen, maar ook om de integriteit van de bedrijfsvoering en administratie. Tevens ziet DNB toe op de uitvoering door financiële instellingen van de Wet melding ongebruikelijke transacties. Deze wet is erop gericht het witwassen van frauduleus verkregen geld via financiële instellingen te voorkomen

5.3 BESTURINGSMODEL

5.3.1 Directie

De directie van DNB is belast met het besturen van DNB. De directie bestaat ten tijde van dit onderzoek uit een president en vier directeuren. De Bankwet maakt het mogelijk dat een zesde directielid wordt benoemd. De president en de directeuren worden telkens voor een periode van zeven jaar bij Koninklijk Besluit benoemd. Zij kunnen slechts uit hun functie worden geschorst of ontheven indien zij niet meer voldoen aan de eisen voor de uitoefening van hun functie of op ernstige wijze zijn tekortgeschoten (artikel 12 van Bankwet 1998).

Collegiaal bestuur

De directie van DNB werkt volgens het principe van collegiaal bestuur waarbij ieder directielid medeverantwoordelijk is voor de directiebesluiten, om de volgende redenen:

- De continuïteit en eenheid (in het uitdragen) van het beleid van DNB wordt bevorderd door gemeenschappelijke besluitvorming over belangrijke onderwerpen. De Bankwet (artikel 12) geeft aan dat de directie DNB vertegenwoordigt en dat deze bevoegdheid geldt voor de president en elk der directeuren afzonderlijk.
- De complexiteit van de vraagstukken, de wisselwerking en raakvlakken tussen verschillende aandachtsgebieden, de vergaande gevolgen van directiebesluiten alsmede het publieke karakter van de besluiten van DNB is zodanig dat de kwaliteit van die besluiten bevorderd wordt door overleg en besluitvorming op basis van gelijkwaardigheid binnen de directie.
- De directieleden vervangen elkaar onderling regelmatig en wisselingen in de verdeling van specifieke verantwoordelijkheden moeten mogelijk zijn gedurende de benoemingstermijn.

Operationele aansturing

DNB bepaalt periodiek een middellange-termijnkoers en stelt jaarlijks doelstellingen vast. Deze doelstellingen worden door middel van resultaatafspraken met managers en medewerkers verankerd. De realisatie van die afspraken door managers en medewerkers is gekoppeld aan variabele beloning. Voor de directie heeft DNB als beleid dat er geen resultaatafspraken en variabele beloning worden gehanteerd.

5.3.2 Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft als taak toe te zien op het beheer van DNB en het vaststellen van de jaarrekening. De vastgestelde jaarrekening heeft de goedkeuring van de aandeelhouders.

In artikel 13 van Bankwet 1998 is vastgelegd dat de RvC bestaat uit ten minste negen en ten hoogste twaalf leden. De leden van de RvC worden telkens voor een periode van vier jaar benoemd door de aandeelhouders. Door de RvC worden voor elke te vervullen plaats steeds drie personen voorgedragen aan de aandeelhouders. Eén lid van de RvC wordt van overheidswege benoemd. Dit lid kan op verzoek van de minister van Financiën of uit eigen beweging gegevens opvragen en inlichtingen inwinnen bij de directie van DNB over de wijze waarop DNB haar taken uitvoert (dit binnen de grenzen gesteld door het EG-verdrag voor het ESCB).

5.4 VASTSTELLING HONORERING DIRECTIE

De arbeidsvoorwaarden van de directie van DNB worden vastgesteld door de RvC. DNB volgt de arbeidsvoorwaardenontwikkeling van de CAO voor de (kleine) banken. Ten aanzien van de primaire beloning, de pensioenregeling en de regeling voor de onkostenvergoeding is goedkeuring vereist door de minister van Financiën.

6. ARBEIDSVORWAARDENVERGELIJKING

Dit hoofdstuk bevat de resultaten en conclusies van de arbeidsvoorwaardenvergelijking tussen DNB en de referentiemarkt.

6.1 VERGELIJKING DOELGROEP MET FUNCTIES IN REFERENTIEORGANISATIES

In hoofdstuk 3 is aangegeven dat meerdere factoren een rol spelen bij het vormgeven dan wel toetsen van beloningsbeleid.

Daarbij hebben wij gewezen op de relatie tussen functiezwaarte en beloning, ook voor functies in het (top)management. Om die reden hebben wij alle functies naar functiezwaarte geordend in bandbreedtes, zodat functies van (min of meer) gelijke zwaarte op hetzelfde niveau zijn geplaatst⁵. Elke bandbreedte bevat een in functiezwaarte onderscheidende groep functies. Tussen de bandbreedtes onderling bestaat minimaal 15% verschil in functiezwaarte.

Deze functiegroepen zijn bepaald met duidelijke midpoints en/of grenzen met gebruikmaking van het USB-systeem van Berenschot, waarbij naar de volgende criteria voor functiezwaarte wordt gekeken:

- Kenmerken van het aandachtsgebied van de organisatie (onder andere economische gevolgen, maatschappelijke effecten).
- Impact van de organisatie op het aandachtsgebied (onder andere aanwezigheid en inhoud van wettelijke kaders voor organisatiedoelstellingen, marktpositie).
- Bestuursverantwoordelijkheden in de functie (onder andere invloed op de continuïteit van de organisatie, personeelsomvang).
- Complexiteit van vraagstukken in de functie (onder andere diversiteit, diepgang, samenhang met andere aandachtsgebieden).
- Communicatieve aspecten in de functie (onder andere niveau van (inter)nationale contacten, contacten met de pers).

In bijlage 1 is een korte typering opgenomen van de functies die in de functiegroepen 1 tot en met 4 zijn opgenomen.

6.1.1 Functiezwaarteverhoudingen DNB-directiefuncties

De primaire taakvelden van DNB zijn in hoge mate interdependent en om die reden hanteert DNB een besturings- en besluitvormingsmodel waarin besluiten op basis van collegiaal bestuur worden genomen. Bij portefeuilleschikking van de directieleden wordt gezorgd voor complementariteit en samenhang tussen taakvelden en worden afbreukrisico's geminimaliseerd.

⁵ Bij het maken van een vergelijking op functiezwaarte wordt dus nog helemaal niet naar de beloningsgegevens zelf gekeken.

Het effect van deze vorm van besturen en besluiten is dat de variatiebreedte van impact en invloed van de te onderscheiden directeuren in principe beperkt is. Op basis van situationele en individuele omstandigheden kunnen takenpakketten binnen de directie in de tijd variëren.

Uitgangspunten bij de collegiale besluitvorming zijn:

- De verschillende portefeuilles van de directieleden vormen gezamenlijk een systeem van complementaire taken en verantwoordelijkheden.
- Directiebesluiten hebben een integraal karakter, waarbij alle relevante aspecten voor en verantwoordelijkheden van DNB zijn meegenomen.
- De samenhang van generieke en specifieke verantwoordelijkheden draagt bij aan een goed systeem van 'checks and balances', passend bij de governance-structuur van DNB.

De keuze voor collegiaal bestuur komt voort uit de volgende overwegingen:

- De continuïteit en eenheid van het beleid van de bank is gebaat bij gemeenschappelijke besluitvorming over belangrijke onderwerpen. Elk directielid kan conform artikel 12, lid 1 van de Bankwet, de bank vertegenwoordigen en moet daarom in brede zin geïnformeerd en geïnvolveerd zijn met betrekking tot de beleidskeuzes van DNB.
- De complexiteit van de vraagstukken en de vergaande gevolgen van directiebesluiten alsmede het publieke karakter van de besluiten van de bank zijn zodanig dat de kwaliteit van die besluiten bevorderd wordt door overleg en besluitvorming op basis van gelijkwaardigheid binnen de directie.
- De directieleden moeten elkaar onderling kunnen vervangen en wisselingen in de verdeling van specifieke verantwoordelijkheden moeten mogelijk zijn gedurende de benoemingstermijn.

Voor het uitvoeren van de arbeidsvoorwaardenvergelijking is gebruikgemaakt van een ordening in functiegroepen naar functiezwaarte (zie bijlage 1). Hiertoe zijn ook de directiefuncties van DNB ingedeeld in deze functiegroepen, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de specifieke situatie tijdens de onderzoeksperiode en het gewenste besturingsmodel van DNB.

Analyse van de functiezwaarteverhoudingen tijdens de onderzoeksperiode heeft tot de navolgende ordening geleid, gebaseerd op de op dat moment bestaande portefeuillevordering met uiteenlopende taken en verantwoordelijkheden⁶.

⁶ Daarbij is uitgegaan van de portefeuille van elk directielid in de onderzoeksperiode. Wij hebben kennisgenomen van de herverdeling van de portefeuilles van de directieleden die medio mei 2005 van kracht is geworden, maar deze niet meer meegenomen in het onderzoek.

Funcatiegroep	DNB-directiefunctie
4	President
3	Directielid
2	Directielid
1	Niet aangetroffen ⁷
Funcatiegroepen 14 t/m 9 voor management en sleutelfunctionarissen	Management en sleutelfunctionarissen

De functie van president van DNB is naar functiezwarte ingedeeld in functiegroep 4 met name vanwege de verantwoordelijkheden als bestuurslid van de ECB, de voorzittersrol binnen de directie van DNB en de grotere rol in de externe communicatie.

Twee directiefuncties zijn naar functiezwarte ingedeeld in functiegroep 3 met name vanwege de verantwoordelijkheid voor meerdere (primaire) aandachtsgebieden en het grotere afbreukrisico bij de beslissingen op hun aandachtsgebieden.

Twee directiefuncties zijn naar functiezwarte ingedeeld in functiegroep 2 met name vanwege de verantwoordelijkheid voor één (primair) aandachtsgebied en het relatief lagere afbreukrisico bij de beslissingen op hun aandachtsgebied.

Wij constateren dat er ten tijde van dit onderzoek een verschil in functiezwarte bestaat tussen de directieleden. DNB heeft aangegeven dat het hierbij gaat om tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de recente fusie van DNB en PVK. Gezien de verwevenheid van de hoofdtaken van DNB en de behoefte binnen de directie om vanuit een goed inzicht en ervaring op elk van de hoofdtaken invulling te geven aan besluitvorming en externe en interne taken, streeft DNB echter naar een situatie waarbij de takenpakketten van directieleden van eenzelfde niveau zijn, en er makkelijk wisselingen in de takenpakketten kunnen worden afgesproken. Om die redenen wordt in dit onderzoek bij de vergelijking van de arbeidsvoorwaarden van de directieleden uitgegaan van een arbeidsvoorwaardennormpakket.

6.1.2 Indeling overige doelgroepfuncties DNB

De functies onder het directieniveau van DNB zijn eveneens in groepen ingedeeld volgens een vergelijkbare werkwijze. Bij het indelen van de functies in niveaugroepen is uitgegaan van de op dit moment binnen DNB gehanteerde zes niveaugroepen (en bijbehorende puntengrenzen).

⁷ Bij een gelijkmatige opbouw van de functiegroepen op basis van functiezwarte zien we dat er bij DNB geen functies voorkomen in functiegroep 1 tussen het niveau van de huidige managementfuncties en de huidige directiefuncties.

6.2 ANALYSE EN BEVINDINGEN TEN AANZIEN VAN PRIMAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

De arbeidsvoorwaarden van functies in een specifiek samengestelde referentiemarkt vormen de basis voor het analyseren van de beloningsverhoudingen in deze rapportage. Daarvoor zijn de actuele arbeidsvoorwaarden verzameld en geanalyseerd van vijftig organisaties op de functieniveaus die bij DNB in het onderzoek waren betrokken. De arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op het peiljaar 2004⁸.

Het uitgangspunt bij het analyseren van beloningsverhoudingen is in dit onderzoek geweest, zoals gebruikelijk bij dergelijke onderzoeken, dat arbeidsvoorwaarden van functies van vergelijkbare zwaarte met elkaar worden vergeleken.

In deze paragraaf zijn de vergelijkingen opgenomen van de primaire beloningsverhoudingen, dat wil zeggen het vaste en variabele inkomen van de onderzochte functies bij DNB ten opzichte van functies van vergelijkbare zwaarte in twee categorieën. Ten eerste de relevante nationale arbeidsmarkt waaronder de financiële sector en ten tweede de rijksoverheid⁹ en publiekrechtelijke en privaatrechtelijke zelfstandige bestuursorganen. Daarbij is het actuele totaal vast inkomen en het actuele total cash inkomen (het vaste inkomen vermeerderd met variabele inkomenselementen) van de DNB-functies vergeleken met het mediaaninkomen¹⁰ in de referentiegroep bestaande uit functies op hetzelfde functiezwaarteniveau.

De beloning van DNB is ten opzichte van de mediaanbeloning in dezelfde functiegroep weergegeven als relatieve salarispositie en derhalve in een percentage uitgedrukt.

Met het oog op anciënniteitsverschillen van medewerkers is het mogelijk dat feitelijke gemiddelde salarisbedragen van opeenvolgende (functie)niveaugroepen een niet-lineair verband suggereren. Met andere woorden, het salarisbedrag van een niveaugroep kan hoger zijn dan het salarisbedrag van een hogere niveaugroep.

Bij de directiebeloning van DNB is uitgegaan van de functies president en directielid. Voor de functie directielid is in de arbeidsvoorwaardenvergelijking uitgegaan van het bij deze functie behorende arbeidsvoorwaardennormpakket. Individuele arbeidsvoorwaarden kunnen van dit normpakket verschillen, voortkomend uit arbeidsverleden en daarbijbehorende remuneratie, ontwikkelingsfase van de (DNB-)organisatie, persoonlijke wensen en omstandigheden en de op een bepaald moment gewenste inrichting van de top-/directiestructuur.

⁸ In de arbeidsvoorwaarden van de DNB-directie zijn echter actuele aanpassingen uit 2005 opgenomen.

⁹ De huidige en de toekomstige salarissen voor de politieke topfuncties zijn meegenomen volgens het kabinetsbesluit terzake.

¹⁰ Mediaan: 50% van de waarnemingen bevinden zich boven de waarneming en 50% daaronder.

6.3 VERGELIJING PRIMAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN DIRECTIE DNB

Totaal vast inkomen

Funcatiegroep	TVI DNB	Relevante nationale arbeidsmarkt, waaronder de financiële sector	Rijksoverheid en zelfstandige bestuursorganen
4	€ 390.900	84% ¹¹	204%
3	€ 312.250 ¹²	115%	182%
2	N.v.t.		
1	N.v.t.		

Total cash inkomen directie DNB

Funcatiegroep	TC DNB	Relevante nationale arbeidsmarkt, waaronder de financiële sector	Rijksoverheid en zelfstandige bestuursorganen	Spreiding tussen hoogste en laagste waarneming t.o.v. DNB-salarisniveau voor relevante nationale arbeidsmarkt	Spreiding tussen hoogste en laagste waarneming t.o.v. DNB-salarisniveau voor rijksoverheid en ZBO's ¹³
4	€ 390.900	71%	204%	Hoogste waarneming 58% hoger en de laagste 21% hoger	Laagste waarneming 44%
3	€ 312.250	80%	173%	Hoogste waarneming 237% hoger en de laagste waarneming 33% lager	Laagste waarneming 66%
2	N.v.t.				
1	N.v.t.				

¹¹ De beloning van DNB is ten opzichte van de mediaanbeloning in dezelfde functiegroep weergegeven als relatieve salarispositie en derhalve in een percentage uitgedrukt.

¹² De waarde (in totaal vast inkomen) van het normarbeidsvoorwaardenpakket. Daadwerkelijke salarissen van directieleden (kunnen) variëren op grond van individuele afspraken.

¹³ Hogere waarnemingen zijn niet aangetroffen in deze categorie.

6.4 VERGELIJKING PRIMAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN MANAGEMENT EN SLEUTEL-FUNCTIONARISSEN

Totaal vast inkomen

Funcatiegroep	TVI DNB	Relevante nationale arbeidsmarkt, waaronder de financiële sector	Rijksoverheid en zelfstandige bestuursorganen
14	€ 129.095	92%	109%
13	€ 132.561	106%	145%
12	€ 110.834	114%	139%
11	€ 87.093	120%	121%
10	€ 79.068	90%	104%
9	€ 56.203	128%	105%

Total cash inkomen

Funcatiegroep	TC DNB	Relevante nationale arbeidsmarkt, waaronder de financiële sector	Rijksoverheid en zelfstandige bestuursorganen
14	€ 135.095	79%	105%
13	€ 141.910	103%	147%
12	€ 114.472	115%	144%
11	€ 90.912	85%	114%
10	€ 81.188	98%	113%
9	€ 58.464	123%	109%

6.5 ANALYSE EN BEVINDINGEN TEN AANZIEN VAN SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN¹⁴

Vaste componenten van het jaarsalaris

	TOP 1 - 4			Management		
	DNB	RNA ¹⁵	RO/ZBO ¹⁶	CAO	CAO	CAO
Vakantietoelage	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
13 ^e maand	8,33%	8,33%		8,33%	8,33%	
Eindejaarsuitkering			3,70%			3,70%
Jaarmultiplier	14,04	13,96	13,40	14,04	13,96	13,40

Directie

- DNB betaalt de 13^e maand maandelijks als eentwaalfde deel uit en keert ook daarover 8% vakantiegeld uit.

Management

- Geen 13^e maand bij de ZBO's, wel 3,7% eindejaarsuitkering.
- DNB betaalt 8% vakantiegeld ook over 13^e maand.

¹⁴ In het onderzoek zijn individugebonden secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een hypotheekregeling, niet meegenomen. De waarde van dergelijke regelingen is niet goed te vergelijken met andere arbeidsvoorwaarden, omdat ze niet aan functies en functieniveaus zijn gekoppeld.

¹⁵ RNA = relevante nationale arbeidsmarkt.

¹⁶ RO/ZBO = rijksoverheid en ZBO's.

Variabele componenten van het jaarsalaris

	TOP 1 - 4	TOP 1 - 4	TOP 1 - 4	Management CAO	Management CAO	Management CAO
	DNB	RNA	RO/ZBO	DNB	RNA	RO/ZBO
Regeling	0%	100%	40%	100%	100%	0%
Bonus (o.b.v. doelstellingen)	0%	40 - 60%	10 - 20%	0-20%	10 - 25%	0%
Gratificatie/ eenmalige uitkering					Af en toe	-

Toelichting

Een bonus wordt op basis van vooraf overeengekomen doelstellingen toegekend. Een gratificatie is een collectieve regeling voor winstdeling, wanneer de organisatie als geheel goed heeft gepresteerd. Beloningsvormen die niet gekoppeld zijn aan vooraf afgesproken doelstellingen, vallen niet onder de gehanteerde definitie van variabele beloning.

Directie

- DNB kent geen variabele salariscomponent.

Management

- DNB kent een bonusregeling voor managementfuncties.
- Het toekennen van een bonus in de relevante nationale arbeidsmarkt is (mede) afhankelijk van individuele beoordeling.

Arbeidsduur

	TOP 1 - 4			Management CAO		
	DNB	RNA	RO/ZBO	DNB	RNA	RO/ZBO
Contractuele uren per week (inclusief ATV)	40	40	38	36 - 38,5	36	36
Vakantie (in uren)	280	240	182	216 - 252 ¹⁷	180 - 216	166 - 194
Vakantie (in dagen)	35	30	24	35	25 - 30	23 - 27
Feestdagen (in uren)	64	56	53	58	50	50
Feestdagen (in dagen)	8	7	7	8	7	7
Nettoarbeidsduur per jaar (in uren)	1.736	1.784	1.741	1.614	1.642 - 1.606	1.656 - 1.628

Toelichting

De grondslag van de berekening van de bovenstaande dagen is de contractuele arbeidsduur. De werkelijk gemaakte arbeidsuren zijn veelal hoger.

In de markt van ZBO's en rijksoverheid is de formele arbeidsduur over het algemeen 36 uur. In toenemende mate kan op sectoraal, organisatie- of individueel niveau de arbeidsduur worden verruimd tot 40 uur.

Directie

- De nettoarbeidsduur bij DNB komt overeen met de markt.
- Goede Vrijdag is bij DNB in de feestdagenregeling een vrije dag.
- Aanspraken op verlofdagen vervallen na het kalenderjaar.

Management

- De toekenning van vakantie-uren is afhankelijk van leeftijd en positie.
- Goede Vrijdag is bij DNB in de feestdagenregeling een vrije dag.

¹⁷ Vanaf 1 januari 2005 is het aantal vakantie-uren voor nieuwe medewerkers op 200 gesteld.

Representatiekostenvergoeding (in nettobedragen per maand)

	TOP 1-4			Management CAO		
	DNB	RNA	RO/ZBO	DNB	RNA	RO/ZBO
Regeling	100%	100%	100%	100%	20%	40%
Voorzitter	480	-	83 - 260			
Lid	336	100 - 325	83 - 190			
Management				48 - 144	58 - 140	58 - 125

Toelichting

Representatiekostenvergoedingen zijn vergoedingen voor kosten die de functiehouder maakt bij de uitoefening van de functie en zijn tevens bedoeld om de administratieve lasten van het verwerken van declaraties te verlichten.

In de relevante nationale arbeidsmarkt wordt aan eindverantwoordelijke executives meer vergoeding betaald dan aan niet-eindverantwoordelijke executives van dezelfde functie-zwaarte, vanwege de maatschappelijke zichtbaarheid.

De tendens in de markt is dat de fiscus steeds scherper let op de hoogte van de netto-representatiekostenvergoeding. Dit resulteert in een voorkeur om de werkelijk gemaakte kosten op declaratiebasis te vergoeden.

In de relevante nationale arbeidsmarkt vallen de voorzitters RvB buiten de benchmark.

Ziektekostenpremievergoeding

	TOP 1-4			Management CAO		
	DNB	RNA	RO/ZBO	DNB	RNA	RO/ZBO
Werkgeversbijdrage % premie	75%	50 - 60%	60%	75%	50 - 60%	60%
Werkgeversbijdrage Wettelijke bijdragen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Toelichting

De ziektekostenpremievergoeding tendeert in alle markten naar een 50%-vergoeding, op basis van klasse 3 en tegen het laagst mogelijke eigen risico.

Autoregeling

	TOP 1 - 4	TOP 1 - 4	TOP 1 - 4	Management CAO	Management CAO	Management CAO
	DNB	RNA	RO/ZBO	DNB	RNA	RO/ZBO
Cataloguswaarde (€)						
Voorzitter	115.000	-	50.000 - 65.000			
Lid	115.000	65.000 - 80.000	35.000 - 40.000			
Management				30.000 - 40.000	35.000 - 43.000	30.000 - 35.000
Eigen bijdrage	Nee	Nee	Nee	Ja 20% lease- prijs	Meestal ja 10 - 20% leaseprijs	Ja 10 - 20% leaseprijs

Directie

- DNB kent een boven marktconforme cataloguswaarde van de lease-/dienstauto; bestuursvoorzitters en leden RvB van grote vennootschappen in de relevante nationale arbeidsmarkt (die boven groep 4 zouden worden ingedeeld en derhalve niet in het onderzoek zijn betrokken) hebben lease-/dienstauto's met een vergelijkbare cataloguswaarde.
- DNB gebruikt de lease-/dienstauto vijf jaar en minimaal 300.000 km met het oog op het minimaliseren van exploitatiekosten.
- Voorzitters van (zeer) grote organisaties hebben in alle markten een auto met chauffeur.
- Leden RvB hebben niet altijd een auto met chauffeur. In de markt van ZBO's en rijksoverheid is hier op topniveau wel sprake van.

Management

- DNB kent een lease-autoregeling voor managementfuncties vanaf het niveau afdelingshoofd (niveau 12).
- Management in de markt van ZBO's en rijksoverheid heeft zelden een lease-auto.

7. PRESTATIEBELONING BIJ DNB

Berenschot is gevraagd te adviseren omtrent de mogelijkheid om tot een vorm van prestatiebeloning voor de directie van DNB te komen. Na analyse van de mogelijkheden en de vermoedelijke effectiviteit van dit instrument komen wij tot het oordeel dat prestatiebeloning voor de directie van DNB niet effectief is. Wij onderbouwen dit oordeel in dit hoofdstuk door stil te staan bij:

- de formele mogelijkheden om tot invoering over te gaan
- de aanwezigheid dan wel het ontbreken van noodzakelijke voorwaarden om prestatiebeloning een effectief instrument te laten zijn
- mogelijke (ongewenste) bijeffecten bij invoering en toepassing van prestatiebeloning.

7.1 DE ONAFHANKELIJKE POSITIE VAN DNB

Prestatiebeloning is een onderdeel van een proces dat kan worden aangeduid als prestatie-management. Het belonen van prestaties is het sluitstuk van een proces waarin door meerdere partijen doelen zijn geformuleerd die van doorslaggevend belang zijn voor de performance van de organisatie. Die partijen bestaan op zijn minst uit een uitvoerder (degene die de prestaties moet gaan realiseren) en een toezichthouder (degene die doelen (mede) formuleert en bewaakt of de doelen passen in een breder perspectief en of ze (op de gewenste wijze) worden gerealiseerd). In de bijbehorende managementcyclus vindt het proces van uitvoering en bewaking plaats.

Een belangrijke doelstelling van prestatiebeloning is dus het geven van richting aan de organisatie en daarmee conflicteert het instrument onzes inziens met de positie die DNB inneemt.

Prestatiebeloning voor de directie van DNB zou betrekking moeten hebben op de doelstellingen ten aanzien van de hoofdtaken Monetair beleid, Toezicht en Betalingsverkeer aangezien deze voor stakeholders het meest van belang zijn.

Echter, vanuit de zelfstandige en onafhankelijke positie van DNB is het niet denkbaar dat de formulering en vaststelling van (de mate van realisatie van) doelen door een duidelijke toezichthouder ('principal') zou kunnen worden vastgesteld, zonder dat sprake zou kunnen zijn van mogelijke conflicterende belangen of onduidelijkheid inzake mogelijke belangen. Uitgaande van de belangrijkste doelstelling van prestatiebeloning, het geven van richting aan de activiteiten van de organisatie teneinde gewenste resultaten te behalen, zijn wij van mening dat deze doelstelling op gespannen voet staat met de onafhankelijke en zelfstandige spilfunctie die DNB in (de stabiliteit van) het economisch stelsel inneemt. DNB moet daarin onafhankelijk interveniëren op basis van een beoordeling van korte- en langetermijneffecten. Prestatiedoelen zouden de onafhankelijkheid en handelen in het algemeen economisch belang eerder belemmeren dan bevorderen, onder meer omdat moet worden afgestemd met andere stakeholders die bij de formulering of de performance van dat stelsel of onderdelen daarvan zijn betrokken. Daarenboven is het risico aanwezig dat onafhankelijk handelen van de directie wordt belemmerd, omdat beslissingen in het licht van prestatie-eisen moeten worden beoordeeld.

Voor monetair beleid geldt specifiek de wettelijk vastgelegde onafhankelijkheid van DNB met betrekking tot deze hoofdtaak. Voor de taken in ESCB-verband formuleert de Bankwet deze positie als volgt: 'Overeenkomstig artikel 107 van het Verdrag is het aan de ECB noch aan een nationale centrale bank, noch aan enig lid van hun besluitvormende organen toegestaan bij de uitoefening van de bevoegdheden en het vervullen van de taken en plichten die bij het Verdrag en deze Statuten aan hen zijn opgedragen, instructies te vragen aan dan wel te aanvaarden van instellingen of organen van de Gemeenschap, van regeringen van Lid-Staten of van enig ander orgaan'. Het hanteren van prestatiebeloning kan (terecht of onterecht) de indruk wekken dat er invloed kan worden uitgeoefend op de beslissingen van de president (als lid van het bestuur van de ECB).

Daarnaast doet zich ten aanzien van DNB als resultaat van die zelfstandige en onafhankelijke positie het beoordelingsaspect pregnant voor. De toezichthouder ('principal') wordt immers geacht in het belang van de (eigen) onderneming te handelen en vanuit die invalshoek tot (gewenste) doelen te komen. Een dergelijke institutie ontbreekt bij DNB vanuit de gewenste positionering als onafhankelijk toezichthouder en lid van het stelsel van Europese centrale banken, zodat formulering en bewaking van doelrealisatie vrijwel onmogelijk is. De verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen bij DNB beperkt zich tot het houden van toezicht op het beheer van DNB en dus niet op de hoofdtaken van DNB.

Samenvattend: het introduceren van prestatiebeloning zou de positie en de status van onafhankelijk en gezaghebbend instituut kunnen ondermijnen, omdat de externe beïnvloedingsruimte toeneemt. Dit terwijl daar bij eventuele toepassing van prestatiebeloning nog bijkomt dat (verdere) imagoschade kan optreden als gevolg van het niet behalen van doelstellingen, hoewel het niet behalen van doelen geenszins hoeft te betekenen dat taken ten aanzien van het stelsel niet tot de stabiliteitsmissie hebben bijgedragen.

7.2 DOELEN VAN PRESTATIEBELONING

Naast de bovengenoemde argumenten die tegen de mogelijke toepassing van prestatiebeloning pleiten, geven wij nog enkele instrumentele eisen die aan een effectief proces van prestatiebeloning worden gesteld en waaraan in onvoldoende mate wordt voldaan in het geval van DNB.

Prestatiebeloning is een instrument in het kader van Human Resource Management, dat meerdere doelen beoogt. Enkele daarvan zijn het motiveren van medewerkers, het focussen en sturen van gedrag en resultaten en vanuit een bedrijfseconomische invalshoek het koppelen van bedrijfsresultaten aan de (arbeids)kosten.

Prestatiebeloning kent vele vormen en toepassingen. In de meest gangbare opvatting is het de beloning die wordt uitgekeerd nadat vooraf overeengekomen prestaties zijn behaald. Deze afspraken kunnen op het niveau van een organisatie, een onderdeel of groep of individu worden afgesproken en bij realisatie wordt de overeengekomen beloning op het desbetreffende niveau uitgekeerd. Wij beperken ons hier tot individuele vormen van prestatiebeloning. Daarvoor komen meerdere kwantitatieve (geldelijke) beloningsvormen in aanmerking, zoals een gratificatie, een variabele beloning in de vorm van een bonus, opties en aandelen. Alle beloningsvormen hebben gemeenschappelijk dat (veelal) vooraf een prestatie wordt afgesproken, waarbij wordt vastgesteld bij welke mate van realisatie de bijbehorende beloning kan variëren. Dat impliceert dat de 'uitvoerder' van het prestatiecontract invloed heeft op de precieze hoogte van de uiteindelijke beloning en hierin moet ook het motiverende aspect van prestatiebeloning worden gezien.

In deze opvatting stimuleert prestatiebeloning, ongeacht het functieniveau, een vorm van resultaatinspanning en het nemen van resultaatverantwoordelijkheid.

Een onderbouwing voor het hanteren van prestatiebeloning voor topmanagement zijn de 'agency theory' en de transactiekostentheorie. De agency theory gaat uit van de verschillende belangen van de principal (de eigenaar of aandeelhouder) en de agent (de manager) aan wie de verantwoordelijkheid voor het behartigen van de belangen van de principal is gedelegeerd. De transactiekostentheorie gaat uit van beheersing van transactiekosten buiten de organisatie en van opportunistisch gedrag door de organisatie (i.c. management), waarmee de behoefte ontstaat acties te internaliseren en te sturen. Vanuit (de combinatie van) beide theorieën wordt als axioma geformuleerd dat prestatie management en dus prestatiebeloning bijdraagt aan het reduceren van onzekerheid ten aanzien van acties of gedrag en behaalde resultaten door het management. Daarmee is het belangrijkste motief voor het gebruiken van prestatiebeloning door topmanagement het sturen op gewenste resultaten en als gevolg daarvan het reduceren van conflicterende belangen (veelal als 'alignment' aangeduid).

Als bijeffect wordt daarbij vaak genoemd dat de prestatieovereenkomst ook dient als psychologisch contract, met andere woorden, beide partijen hebben zich gecommitteerd.

Het proces inzake het gebruik van prestatiebeloning dient aan enkele condities te voldoen om effectief te zijn:

6. De relatie tussen de principal (de aandeelhouders of de Raad van Commissarissen) en de agent (de Raad van Bestuur/directie) moet helder zijn en de principal moet in staat zijn de doelen te formuleren en te toetsen.
7. De doelen moeten voortkomen uit het primaire proces van de organisatie.
8. De doelen moeten bijdragen aan performanceverbetering.
9. De doelen moeten onderling niet conflicterend zijn en niet conflicteren met andere belangen van de organisatie.
10. De resultaten moeten het resultaat van eigen handelen van het management zijn.
11. De relatie tussen de mate van realisatie en de hoogte van de beloning moet vooraf helder zijn.

Een potentieel nadeel van prestatiebeloning is dat managers zich te veel op de korte termijn kunnen gaan richten en uitsluitend acties ondernemen die leiden tot de gewenste resultaten en de daarmee verbonden beloning. Om dit tegen te gaan, wordt gestreefd naar een mix van beloningsvormen, waardoor managers worden gestimuleerd om beslissingen te nemen die de organisatie, zowel op de korte als op de lange termijn dienen. Zeker de laatste jaren is echter het besef gegroeid dat te hoge prestatiegerelateerde beloningsvormen ook kunnen leiden tot het vooropstellen van het eigenbelang van managers.

8. ANALYSE EN BEVINDINGEN TEN AANZIEN VAN PENSIOEN

Het pensioenonderzoek heeft betrekking op een vergelijking van de pensioenregeling van DNB met financiële instellingen, overheid, ZBO's en (deels) geprivatiseerde ondernemingen. De instellingen die deelnamen aan het onderzoek, verstrekten hun pensioenreglement. Een enkele instelling gaf daarnaast ook inzicht in de financiering van de pensioenregeling. Het onderzoek is gericht op een kwalitatieve beoordeling van de pensioentoezegging.

We hebben pensioenregelingen onderzocht en vergeleken van zowel de medewerkers die onder de DNB-CAO vallen als de directie van DNB. Het waarden van de pensioenregeling van de directie van DNB (ten opzichte van andere directieregelingen) is alleen mogelijk gebleken door ervaringen vanuit onze praktijk en andere onderzoeken bij dit pensioenonderzoek te betrekken, omdat over pensioendirectieregelingen uit de referentiegroep op formele wijze vrijwel geen informatie is verstrekt.

In het vervolg van deze rapportage wordt allereerst beschreven op welke wijze sociale partners invulling hebben gegeven aan het pensioenconvenant uit 1997. Daarmee wordt inzicht gegeven in de aanpassingen van de pensioenregeling. Anno 2005 gelden nieuwe inzichten die in deze rapportage niet zijn meegenomen. Dan volgt de beschrijving van de pensioenregeling van DNB en de totstandkoming daarvan bezien vanuit het pensioenconvenant. Vervolgens wordt de op 1 januari 2003 ingevoerde pensioenregeling van DNB vergeleken met de regelingen van andere instellingen. Tot slot volgen de conclusies en aanbevelingen.

8.1 PENSIOENCONVENANT

Op 9 december 1997 hebben het kabinet en de centrale organisaties van werkgevers en werknemers het 'Convenant inzake de arbeidspensioenen' ondertekend. De doelstellingen van de drie partijen zijn:

12. Modernisering van de regelingen op het terrein van de aanvullende pensioenen.
13. Het realiseren van kostenbeheersing in de aanvullende pensioenregelingen in het kader van een verantwoord arbeidsvoorwaardenbeleid.
14. Het voor meer mensen toegankelijk maken van aanvullende pensioenregelingen.

Sociale partners hebben voortvarend invulling gegeven aan de doelstellingen van het pensioenconvenant: VUT-regelingen zijn afgebouwd en werden omgezet in prepensioenregelingen of zelfs geïntegreerd met het levenslange ouderdomspensioen tot zogenaamde vroegpensioenregelingen. Vanwege de tweede doelstelling zijn eindloonregelingen massaal omgezet naar geïndexeerde middelloonregelingen. Als compensatie voor de overgang van de op omslagpremies gefinancierde VUT-regelingen naar kapitaalgedekte prepensioenregelingen werd de uitredingsleeftijd later gesteld en het uitkeringsniveau vaak lager. Om de overgang van eindloon naar middelloon te compenseren, werd veelal de franchise naar beneden bijgesteld (ook al vanwege het tweeverdienersmodel) en losgekoppeld van de AOW, terwijl vaak ook het opbouwpercentage naar boven werd bijgesteld. Overeenkomstig de tweede doelstelling vonden alle omzettingen kostenneutraal plaats.

In de CAO's voor de financiële sector, de zorg en de publieke sector werden bestaande pensioen- en VUT-regelingen eind jaren '90 omgezet en afgebouwd. Deze afspraken zijn tevens voor de DNB leidraad geweest in het aanpassen van haar pensioenreglement per 1-1-2003.

8.2 PENSIOENTOEZEGGING DNB

DNB heeft haar regeling per 1 januari 2003 gewijzigd van een VUT- en eindloonregeling naar een geïndexeerde middelloonregeling. Het uitgangspunt bij deze omzetting was kostenneutraliteit. En hoewel DNB een eigen CAO kent, laat DNB zich bij de wijziging van de pensioenregeling ook leiden door de CAO voor het bankbedrijf.

Pensioenregeling

De pensioenregeling van DNB is een vroegpensioenregeling op basis van een geïndexeerde middelloonregeling met een pensioenleeftijd van 62 jaar. Het opbouwpercentage bedraagt 2%. De pensioenen zijn gebaseerd op het total cash inkomen (12 maandsalarissen, 13^e maand, vakantietoeslag en bonus). De franchise is € 16.147 (2005). De pensioenopbouw van actieve medewerkers is onvoorwaardelijk geïndexeerd. De pensioenuitkeringen zijn voorwaardelijk geïndexeerd. Het nabestaandenpensioen bedraagt 70% van het te bereiken ouderdomspensioen. Indien een medewerker voor de pensioengerechtigde leeftijd weggaat of voor die leeftijd overlijdt, is geen nabestaandenpensioen verzekerd. De directie van DNB volgt de pensioenregeling van de medewerkers, waarbij het ouderdomspensioen van de directie is gemaximeerd op 60%.

Overgangsregeling DNB

Voor medewerkers die op 31 december 2002 in dienst van DNB waren, geldt een overgangsregeling. Ook is er een overgangsregeling voor oud-PVK-medewerkers die in dienst waren voor 31 december 2004. Medewerkers die onder de overgangsregeling vallen, bouwen een prepensioen op over een periode van vijftien jaar voorafgaande aan de ingangsdatum. Voor een medewerker die op 31 december 2002 ouder dan 51 jaar was, zijn de ontbrekende prepensioenjaren ineens ingekocht (onder de voorwaarde dat de medewerker deelnemer was op 51-jarige leeftijd). De financiering van de inkoop van ontbrekende jaren vond deels plaats door het recht op levenslang ouderdomspensioen ingaande op leeftijd 61 uit te stellen tot leeftijd 65 (DNB kende tot 2003 een vroegpensioenregeling met een ingangleeftijd van het levenslang ouderdomspensioen van 61 jaar). Het prepensioen gaat in tussen leeftijd 60 jaar en 61,5 jaar (afhankelijk van het geboortejaar), en eindigt op leeftijd 65. Het prepensioenniveau varieert van 75% tot 85% van het laatste salaris. Op 65 jaar gaat het levenslang ouderdomspensioen in.

Voor directieleden van DNB die recht hebben op de overgangsregeling, geldt een enigszins andere overgangsregeling: in tien jaar tijd wordt een prepensioen opgebouwd ter grootte van 80% van het laatste salaris, ingaande op leeftijd 60.

Hierna wordt de pensioenregeling van DNB op basis van de belangrijkste kenmerken van een pensioenregeling vergeleken met de pensioenregeling van de aan dit onderzoek deelnemende instellingen. De belangrijkste kenmerken zijn:

- Pensioensysteem.
- Pensioenleeftijd.

- Pensioenniveau.
- Pensioensalaris.
- Franchise.
- Nabestaandenpensioensysteem.
- Indexatie.
- Deelnemersbijdrage.
- Overgangsregeling.

Pensioensysteem

Het vroegpensioensysteem is marktconform ten opzichte van ondernemingen in de financiële sector. Met name in de niet-financiële sector (waaronder de overheid) is de wijziging van VUT en pensioen naar een prepensioen en ouderdomspensioen vanaf 65 jaar gebruikelijker.

Pensioenleeftijd

De pensioenleeftijd van 62 jaar is voor medewerkers marktconform. Voor directieleden is deze pensioenleeftijd relatief hoog.

Pensioenniveau

Het opbouwpercentage van de pensioenregeling is 2%. Bij 40 dienstjaren wordt daarmee een pensioenniveau van 80% van het gemiddeld geïndexeerde salaris behaald. Voor de directie van DNB is het levenslang ouderdomspensioen gemaximeerd op 60% van het laatste salaris.

Voor de medewerkers die onder de CAO vallen, is het pensioenniveau beter dan marktconform, terwijl voor de directie het (gemaximeerde) niveau relatief laag is.

Pensioensalaris

Het pensioensalaris is gebaseerd op het total cash inkomen, dus inclusief bonus. Bij een middelloonsysteem is het meetellen van bonussen nog niet gebruikelijk. Overigens kennen directieleden geen bonus.

Franchise

De franchise bedraagt € 16.147 en is daardoor bij DNB minder gunstig dan in de onderzochte markt. De koppeling van de franchise aan de CAO-loonindex is een marktconforme methodiek.

Nabestaandenpensioensysteem

Het nabestaandenpensioen is op spaarbasis verzekerd, met een kleine uitzondering. Op het moment dat een medewerker met ontslag gaat, is het nabestaandenpensioen tot de pensioendatum niet meer verzekerd. Vanaf pensioendatum herleeft het recht op de uitkering van het nabestaandenpensioen na overlijden van de gepensioneerde. Het nabestaandenpensioen bij DNB is minder gunstig dan in de onderzochte markt.

Indexatie

De indexatie van opgebouwde aanspraken voor actieve medewerkers is onvoorwaardelijk gekoppeld aan de CAO-loonindex. Bij de omzetting van eindloon- naar middelloonregelingen was het tot voor enkele jaren geleden niet ongebruikelijk indexatie onvoorwaardelijk toe te kennen.

Deelnemersbijdrage

De pensioenregeling kent geen deelnemersbijdrage. Bij financiële instellingen is dit gebruikelijk. Bij niet-financiële instellingen wordt een deelnemersbijdrage geheven.

Overgangsregeling

DNB kent een overgangsregeling voor alle medewerkers die op 31 december 2002 in dienst van DNB waren¹⁸. Deze overgangsregeling beoogde zo veel mogelijk de bestaande situatie ultimo 2002 te handhaven. Vanwege de algemeen gangbare doelstelling om financieel neutraal de pensioen- en VUT-regeling te hervormen, is echter besloten de toenmalige VUT-leeftijd van 60 jaar te wijzigen in een prepensioenleeftijd die afhankelijk is van het geboortjaar (oplopend van 60 jaar tot 61,5 jaar). Het beoogde doel van de overgangsregeling om de bestaande situatie te handhaven, was binnen de financiële sector algemeen gebruikelijk. Bij niet-financiële instellingen is de overgangsregeling in het algemeen soberder; vaak wordt alleen voor een relatief oude groep medewerkers een overgangsregeling afgesproken.

¹⁸ Er is tevens een overgangsregeling voor oud-PVK-medewerkers die in dienst waren voor 31 december 2004. Voor hen blijft de bestaande vroegpensioenregeling van de PVK (opbouw vanaf 32 jaar met verhoogde pensioenpercentages) van kracht.

9. BELONINGSBELEID NATIONALE CENTRALE BANKEN EN FINANCIËLE TOEZICHTHOUDERS

9.1 INLEIDING

Nationale centrale banken en financiële toezichthouders zijn met name in het onderzoek betrokken om inzicht te verkrijgen in gehanteerde benaderingswijzen om tot vaststelling van de beloning te komen. Het uitgangspunt ten aanzien van deze onderzoekscategorie is geweest dat het gekozen (belonings)referentiebeleidskader en de beloningspositie relevant zijn voor het onderzoek en niet de (feitelijke) beloningsdata. Dit omdat nauwkeurige analyse van verschillen in fiscaliteit en koopkracht buiten de onderzoeksscope valt en daarenboven vanwege de complexiteit intensief van aard is.

In de contacten over beleidsmatige uitgangspunten en systemen bij het vaststellen van de beloning is wel gevraagd naar de arbeidsvoorwaarden van de functies behorend tot de executive board. Gebleken is dat alle arbeidsvoorwaarden zeer specifiek van aard zijn en voortkomen uit individuele afspraken, tenzij sprake is van een duidelijk normatief kader voor de beloning. Alleen in dat laatste geval is sprake van een duidelijk referentiekader; daarop wordt specifiek ingegaan als het gaat om benaderingswijzen voor het vaststellen van beloningsbeleid.

9.2 BELONINGSVERHOUDINGEN TOTAAL VAST INKOMEN

Teneinde een indicatie van feitelijke beloningsverhoudingen binnen de directie/board te geven bij alle onderzochte organisaties, inclusief DNB, zijn in de volgende tabel de totaal vaste inkomens opgenomen. De tabel geeft de aangetroffen vaste beloningen weer op drie verschillende marktniveaus, naast de aangetroffen hoogste en laagste waarneming. De vaste beloning van de DNB-directie is daartegen afgezet en uitgedrukt in een zogenaamde relatieve salarispositie. Dat wil zeggen dat de verhouding van het DNB-salarisniveau ten opzichte van het marktniveau is uitgedrukt in een percentage.

Marktniveau ¹⁹	Totaal vast inkomen	Relatieve salarispositie DNB-directie t.o.v. marktniveau	
		President DNB	Directielid DNB
Hoogste waarneming	€ 532.000	73%	58%
Q3	€ 285.000	137%	109%
Mediaan	€ 174.000	224%	179%
Q1	€ 118.000	331%	264%
Laagste waarneming	€ 100.000	390%	312%

Uit de tabel valt op te maken dat de spreiding in vaste beloning in de onderzochte organisaties groot is. Analyse van de totale beloning van de onderzoeksgroep wijst uit dat een gevarieerd en specifiek pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden/benefits wordt verstrekt met aanzienlijke vergoedingen voor representatie- en huisvestingskosten.

¹⁹ Q1= 75% van de waarnemingen zijn hoger, 25% lager; bij Q3 en mediaan liggen deze verhoudingen respectievelijk op 25%/75% en op 50%/50%.

Deze vergoedingen zijn zeer individueel en specifiek van aard en kennen in veel gevallen zowel een werkgevers- als een werknemersdeel waarvan de specifieke benefitwaarde (voor de werknemer) niet vastgesteld kon worden. Derhalve zijn duidelijke conclusies ten aanzien van de bovengenoemde (relatieve salaris)positie van de DNB-directiebeloning moeilijk te trekken.

9.3 BENADERINGSWIJZEN IN HET VASTSTELLEN VAN BELONINGSBELEID VOOR DEZE REFERENTIEGROEP

Ondanks situationele verschillen bij alle onderzochte organisaties zijn er twee in de basis verschillende benaderingen te onderscheiden. Een deel van de instellingen hanteert de marktbenadering voor het vormgeven van het beloningsbeleid voor de board en het andere deel geeft het beloningsbeleid vorm aan de hand van een normatief kader waarbinnen enige speelruimte is. Voordat uitgebreider wordt ingegaan op het onderscheid in benadering, volgen hier eerst de meeste kenmerkende verschillen.

In de marktbenadering wordt het beloningsbeleid voornamelijk bepaald door de omstandigheden op de markt waar vraag en aanbod ten aanzien van de waarde van specifieke ervaring en competenties bepalend zijn voor de beloningsverhoudingen. In dat geval is de discretionaire ruimte voor de organisatie om de beloning in te vullen, navenant groter.

In de normatieve benadering is de beloning het gevolg van (een opvatting over) gewenste (belonings)verhoudingen in de maatschappij of een specifiek deel daarvan, bijvoorbeeld de publieke sector. In dat geval is de discretionaire ruimte voor de instelling zelf zeer beperkt en betreft de vrijheid bijvoorbeeld bepaalde verschuivingen binnen de beschikbare arbeidsvoorwaardelijke ruimte.

De marktbenadering bij de onderzochte organisaties

De belangrijkste kenmerken van deze benadering bij de onderzochte organisaties zijn:

- Discretionaire ruimte om het beloningsbeleid vorm te geven. In alle gevallen berust deze verantwoordelijkheid bij een remuneratiecommissie, bestaande uit leden van het toezichthoudend orgaan, zoals de Raad van Commissarissen.
- De markt wordt als referentie genomen voor het beloningsbeleid. In een enkel geval kiest de organisatie voor een duidelijke positie, zoals de mediaan van de financiële sector in het betreffende land. In andere gevallen wordt een middenpositie tussen financiële functies en relevante publieke functies gekozen. Publieke functies die als referentiepunt worden gekozen, komen uit organisaties met publiek-private kenmerken.
- Er is geen duidelijke beleidsmatige restrictie die van bovenaf wordt opgelegd, maar de organisaties (remuneratiecommissies) hanteren een prudente beleidslijn bij het bepalen van de arbeidsvoorwaarden.
- De indexatie volgt een eerder gekozen marktpositie of wordt geadviseerd door een extern deskundige.
- Functiezwaarte is in geen enkel geval een systematische grondslag voor het vaststellen van de beloning.

De normatieve benadering bij de onderzochte organisaties

De belangrijkste kenmerken van deze benadering bij de onderzochte organisaties zijn:

- Er is een duidelijke beleidslijn waarmee de beloning wordt vastgesteld. In alle gevallen is dit een decreet of regeling waarin uitgangspunten en referentiepunten voor de beloning staan.
- Er zijn functies aangewezen die als referentiepunten dienen voor de beloningsverhoudingen. Dit is bijvoorbeeld de hoogste ambtelijke schaal voor publieke functies of een herkenbare functie die als 'plafond' voor de publieke sector wordt gebruikt.
- Voor de secundaire arbeidsvoorwaarden bestaat daarentegen een veel grotere beleidsvrijheid. Hier wordt met specifieke vergoedingen gewerkt, bijvoorbeeld voor kosten van woningen en auto's.
- De indexatie volgt de ontwikkelingen in de publieke sector.

Voor vrijwel alle organisaties geldt dat er geen beleid is ten aanzien van variabele beloning en dat er geen beloning in dat kader plaatsvindt (met uitzondering van de Financial Services Authority in het Verenigd Koninkrijk die als case is opgenomen omdat deze organisatie een zeer bewust gekozen beloningsbeleid heeft dat zowel zeer transparant als openbaar is (zie kader). Bovendien geeft het duidelijk aan welke procedure gevolgd wordt bij het bepalen van de honorering.

De beloningsniveaus volgen de hiërarchische lijnen in de organisatie, waarmee wordt beoogd een al dan niet systematisch verband met functie-zwaarteverhoudingen aan te brengen. In gevallen van een one tier board is wel een beloningsonderscheid aangebracht tussen executive directors en managing directors; hierbij worden de hiërarchische verantwoordelijkheid en aansturing van de organisatie als zwaarder gezien en derhalve hoger beloond.

Daarenboven hebben de benoemingen van executive directors met een niet-hiërarchische verantwoordelijkheid een meer politiek karakter.

Financial Services Authority (FSA) in het Verenigd Koninkrijk

De FSA is de toezichthouder voor het Verenigd Koninkrijk en heeft als taak het reguleren van de markt voor financiële dienstverlening. De missie van de FSA is te zorgen voor effectieve, efficiënte, eerlijke en gestructureerde marktwerking en te zorgen dat afnemers goed worden geïnformeerd en goede dienstverlening en producten ontvangen.

De FSA houdt toezicht op processen, transacties en organisaties die zich bezighouden met leningen, hypotheek, investeringen en verzekeringen. De wettelijke basis voor deze taken ligt in de Financial Services and Market Act 2000. De FSA is een orgaan dat onafhankelijk van de overheid opereert. De leden van de board worden benoemd door de Kroon via de Treasury Minister.

De board is een one tier board bestaande uit executive en non-executive members. De executive board bestaat uit een chairman, een CEO en drie managing directors met een sectorale verantwoordelijkheid. Het aantal non-executives is twaalf. Deze twaalf vormen de non-executive board. De non-executives representeren de klanten en organisaties uit het directe werkveld van de FSA. De FSA heeft een uitgebreide strategische cyclus met zeer gedetailleerde businessplannen en doelen/targets. Deze worden opgesteld door de executives en getoetst door de non-executives. De FSA publiceert openbaar over deze businesscyclus en de mate waarin doelen zijn behaald.

De beloning van de executives wordt bepaald door de non-executive board. De board laat zich daarbij jaarlijks adviseren door een extern bureau, waarbij een beloningspositie wordt ingenomen op het niveau van vergelijkbare functies in de financiële sector. Daarnaast worden vergelijkbare functies in de semi-publieke sector als referentiepunt gehanteerd, zoals de board van de BBC en andere toezichthouders voor spoor, water en energie. Op deze basis komt de vaste beloning tot stand. De vaste beloning van de executive chairman en CEO zijn de hoogste waarnemingen in het onderzoek.

De variabele beloning is gekoppeld aan de doelen van de businesscyclus en kan maximaal 20% van het vaste inkomen bedragen. De volgende algemene performancecriteria zijn bepalend:

- De mate waarin de FSA efficiënt gebruik heeft gemaakt van financiële middelen.
- De mate waarin het stelsel van financieel toezicht op orde is.
- De mate waarin is bijgedragen aan de reputatie en het imago van de FSA.

De remuneratiecommissie, als onderdeel van de non-executive board, bepaalt de mate van realisatie van de doelen/targets en de bijbehorende hoogte van de variabele beloning.

Daarnaast wordt de board members voor de benefits een lumpsumbedrag toegekend met keuzevrijheid in de besteding.

N.B. Overigens ziet de huidige voorzitter van de FSA af van de mogelijkheid om een bonus te krijgen.

10. ALGEMENE CONCLUSIES EN BEVINDINGEN

De vraagstelling in dit onderzoek luidde: *'Op welke wijze kan de totale beloning van directie, management en sleutelfuncties in het primaire proces adequaat worden vastgesteld?'*

Hieronder gaan wij in op de conclusies die wij trekken op basis van het door ons uitgevoerde onderzoek. Bij de vergelijking van de honorering is het naar onze mening van belang om daarbij te kijken naar het totale arbeidsvoorwaardenpakket en niet naar separate onderdelen daarvan. Wij zullen hieronder wel eerst ingaan op onderdelen van de arbeidsvoorwaardenvergelijking, maar zullen aan het slot onze conclusies ten aanzien van de totale remuneratie bespreken.

10.1 PRIMAIRE EN SECUNDAIRE ARBEIDSVORWAARDEN

In dit onderzoek is de honorering van directie, management en sleutelfuncties bij DNB vergeleken met die van referentieorganisaties in twee marktsegmenten:

- De relevante nationale arbeidsmarkt (bestaande uit financiële instellingen en (deels) geprivatiseerde ondernemingen).
- Rijksoverheid en ZBO's.

Op basis van dit onderzoek concluderen wij het volgende:

- De vaste beloning van de directie ligt dicht bij de mediaan van de relevante nationale arbeidsmarkt dan bij die van rijksoverheid en ZBO's.
- De total cash beloning van de directie ligt echter duidelijk lager dan die in de relevante nationale arbeidsmarkt. Daarbij moet dan nog de kanttekening gemaakt worden dat het bij de onderzochte ondernemingen op dit niveau gebruikelijk is om optie- en/of aandelenpakketten op te nemen in het arbeidsvoorwaardenpakket. Die optie- en aandelenpakketten zijn in dit onderzoek niet meegenomen, maar dit impliceert wel dat de honorering van de directie bij DNB nog verder verschilt ten opzichte van wat in dit marktsegment gebruikelijk is.
- Voor de secundaire arbeidsvoorwaarden van de directie concluderen wij dat die gunstiger zijn dan wat in de markt gebruikelijk is.
- Het totale arbeidsvoorwaardenpakket van de directie blijft daarmee echter lager dan die in de relevante nationale arbeidsmarkt en gunstiger dan bij Rijk en ZBO's.
- Voor de vaste beloning van management en sleutelfunctionarissen bij DNB concluderen wij dat deze (voor een aantal functiegroepen) enigszins boven de mediaan van de relevante nationale arbeidsmarkt ligt en voor alle functiegroepen boven de mediaan van Rijk en ZBO's.
- DNB kent voor management en sleutelfunctionarissen wel een variabele beloning. De conclusie ten aanzien van total cash beloning voor deze functiegroepen is dat deze marktconform is ten opzichte van de relevante nationale arbeidsmarkt en boven marktconform ten opzichte van Rijk en ZBO's.
- De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn conform datgene wat in de relevante nationale arbeidsmarkt gebruikelijk is.

10.2 PRESTATIEBELONING DIRECTIE

In dit onderzoek is tevens nagegaan of het wenselijk is om voor de directie van DNB een vorm van prestatiebeloning in te voeren.

Wij concluderen dat het niet wenselijk is om prestatiebeloning voor de directie in te voeren. Belangrijkste reden hiervoor is dat het volgens ons belangrijk is om elke schijn te vermijden dat er getracht wordt invloed uit te oefenen op de besluiten van de directie gezien haar stelseltaken binnen het ESCB. Daarnaast constateren wij dat er uitvoeringsproblemen zijn wat prestatiebeoordeling en -beloning voor de directie betreft. Die uitvoeringsproblemen hebben enerzijds te maken met de vraag wie de directie zou moeten beoordelen en anderzijds met het lastig meetbaar maken van de prestaties.

10.3 PENSIOEN

De pensioenregeling is in dit onderzoek vergeleken met de regelingen van instellingen uit de financiële sector en met pensioenregelingen bij de rijksoverheid en een aantal ZBO's.

Wij concluderen dat de pensioenregeling van de directie zich minder gunstig verhoudt ten opzichte van die bij de financiële instellingen. Dit vloeit voort uit de relatief hoge pensioenleeftijd voor de directie van DNB en de maximering van het ouderdomspensioen op 60% van het laatstverdiende salaris. In vergelijking met het Rijk en de ZBO's is de pensioenregeling van de directie wel marktconform.

Wij zien dat pensioenregelingen steeds meer richting voorwaardelijke indexatie gaan. De onvoorwaardelijke indexatie van opgebouwde pensioenaanspraken bij DNB wordt daarmee gunstiger.

Voor de andere functies bij DNB concluderen wij dat de pensioenregeling gunstiger is dan bij financiële instellingen, Rijk en ZBO's. Dit heeft te maken met het pensioenniveau dat op te bouwen is tot 80%, met het niet hanteren van een deelnemersbijdrage en met de onvoorwaardelijke indexatie. Daarentegen zijn de franchise en het nabestaandenpensioen minder gunstig bij DNB.

Ten aanzien van het uitgangspunt bij DNB van kostenneutrale hervorming van de pensioenregeling per 1 januari 2003 merken wij op dat dit in de markt gebruikelijk is voor dit soort trajecten. Het moment van hervorming (1 januari 2003) was echter relatief laat. Daar moet overigens wel aan worden toegevoegd dat DNB reeds een vroegpensioenregeling kende met een aparte VUT-regeling. De noodzaak tot hervorming uit hoofde van het pensioenconvenant was bij DNB dan ook minder aanwezig dan bij andere instellingen.

Wij merken op dat de pensioenwereld volop in beweging is. Naast de ontwikkeling richting voorwaardelijke indexatie zien wij dat meer risico bij de werknemer wordt neergelegd door invoering van een eigen bijdrage of het invoeren van een (gedeeltelijke) beschikbare premieregeling (hybride regeling). Ten slotte, en daar krijgt iedereen mee te maken, verandert wederom de wetgeving. De pensioenleeftijd zal in ieder geval voor werknemers die jonger dan 55 jaar zijn, naar 65 jaar toe gaan.

10.4 NATIONALE CENTRALE BANKEN EN FINANCIËLE TOEZICHTHOUDERS

In dit onderzoek is gekeken naar het beloningsbeleid bij nationale centrale banken en bij financiële toezichthouders teneinde na te kunnen gaan welke benaderingswijzen worden gehanteerd bij het vaststellen van de honorering.

Wij concluderen dat in de verschillende landen het spanningsveld tussen de honorering in de private versus die in de publieke sector een rol speelt. We troffen twee benaderingen aan om met dat spanningsveld om te gaan.

In een aantal gevallen is er voor de hoogste functies bij de instellingen gekozen voor een directe koppeling met de beloning van de hoogste functies in de publieke sector. Zelfs als die koppeling is gekozen, kan het voorkomen dat er een uitzondering wordt gemaakt en dat de beloning van een executive-functie hoger ligt dan die van een minister. Daarnaast constateren we dat secundaire arbeidsvoorwaarden in die landen worden gebruikt om het arbeidsvoorwaardenpakket toch voldoende aantrekkelijk te maken in vergelijking met de private sector.

De andere benadering die wij aantreffen, bestond eruit dat gekozen werd voor honorering die gebaseerd is op de private sector. In die gevallen werd in het beloningsbeleid vastgelegd dat de beloning 'marktgeoriënteerd en performancegerelateerd' moet zijn. De honorering is dan gebaseerd op gewogen functiezwarte verhoudingen en een gekozen beloningspositie ten opzichte van een nauwkeurig bepaalde referentiemarkt bestaande uit merendeels private commerciële organisaties. Om internationale competitieve arbeidsverhoudingen te bewerkstelligen, zetten deze instellingen hun honoreringsniveau periodiek af tegen de relevante arbeidsmarkt.

10.5 EINDCONCLUSIES

Bij beloningsbeleid is het van groot belang dit af te stemmen op de doelstellingen van de organisatie. In dit rapport hebben wij aangegeven welke invalshoeken een rol spelen bij het vormgeven van beloningsbeleid (zie hoofdstuk 3).

Voor DNB hebben wij aangegeven dat het hierbij van belang is om zowel rekening te houden met haar kenmerken als publieke organisatie als met de noodzaak voor DNB om met haar arbeidsvoorwaarden te kunnen concurreren met financiële instellingen.

Voor de honorering van de directie bij DNB concluderen wij dat deze zich in ieder geval in een bepaalde bandbreedte zou moeten bevinden, als men nog rekening wil houden met de honorering bij financiële instellingen. De bandbreedte voor de total cash beloning van de functie van president bij DNB ligt dan tussen € 440.000 en € 350.000. Daarmee ligt deze bandbreedte (ongeveer 20%) onder de mediaan²⁰ van de relevante nationale arbeidsmarkt, maar nog niet zodanig dat dit marktsegment helemaal geen rol meer speelt. Voor de functie van directielid bij DNB ligt deze bandbreedte tussen € 310.000 en € 250.000. Wij constateren dat de huidige honorering van de president duidelijk binnen de genoemde bandbreedte valt en die van een directielid iets boven deze bandbreedte.

²⁰ Omdat het voor dit niveau functies gebruikelijk is dat er boven op de total cash beloning nog optie- en/of aandelenpakketten gelden, is de afstand tussen deze bandbreedte en de mediaan feitelijk groter.

NIVEAU-INDICATOREN

	Relevante nationale arbeidsmarkt, waaronder de financiële sector	Rijksoverheid en zelfstandige bestuursorganen
5	<p>Voorzitter van Raad van Bestuur van internationaal concern (grote gediversifieerde organisatie met een centraal sturings- en besluitvormingsniveau en werkmaatschappijen waar de daadwerkelijke uitvoering van activiteiten plaatsvindt).</p> <p>Eindverantwoordelijk voor de continuïteit van het concern.</p> <p>Geeft sturing aan de algemene strategievorming van het concern.</p> <p>Eindverantwoordelijk voor de resultaten en alle activiteiten van het concern.</p>	
4	<p>Directievoorzitter van een zelfstandige onderneming of lid van Raad van Bestuur van concern.</p> <p>Eindverantwoordelijk voor de continuïteit van onderneming of medeverantwoordelijk voor continuïteit van concern.</p> <p>Geeft sturing aan de strategievorming van onderneming of geeft mede sturing aan strategievorming van concern.</p> <p>Eindverantwoordelijk voor de resultaten en alle activiteiten van onderneming of medeverantwoordelijk voor resultaten en activiteiten van concern.</p>	<p>Directievoorzitter van een zelfstandige publieke organisatie met nationale en internationale doelstellingen of directievoorzitter van een grote zelfstandige publieke organisatie met nationale doelstellingen.</p> <p>Geeft (binnen de relevante wet- en regelgeving) sturing aan de strategievorming van de organisatie.</p> <p>Eindverantwoordelijk voor alle activiteiten van de organisatie.</p>
3	<p>Directievoorzitter van een werkmaatschappij binnen een concern of lid van directie van zelfstandige onderneming.</p> <p>Geeft sturing aan de beleidsvorming van werkmaatschappij als onderdeel van de strategie van concern of geeft mede sturing van strategievorming van onderneming.</p> <p>Verantwoordelijk voor de resultaten en alle activiteiten van werkmaatschappij of medeverantwoordelijk voor resultaten en activiteiten van onderneming.</p>	<p>Directievoorzitter van een middelgrote zelfstandige publieke organisatie of lid van directie van grote zelfstandige publieke organisatie c.q. van publieke organisatie met internationale doelstellingen.</p> <p>Geeft (binnen de relevante wet- en regelgeving) sturing aan de strategievorming van de organisatie.</p> <p>Verantwoordelijk voor alle activiteiten van de organisatie.</p>

	Relevante nationale arbeidsmarkt, waaronder de financiële sector	Rijksoverheid en zelfstandige bestuursorganen
2	<p>Directielid van een werkmaatschappij.</p> <p>Geeft mede sturing aan de beleidsvorming van werkmaatschappij.</p> <p>Medeverantwoordelijk voor de resultaten en alle activiteiten van werkmaatschappij.</p>	<p>Directielid van middelgrote zelfstandige publieke organisatie of directievoorzitter van kleine zelfstandige publieke organisatie of secretaris-generaal.</p> <p>Geeft (binnen de relevante wet- en regelgeving) (mede) sturing aan de strategievorming van de organisatie.</p> <p>(Mede)verantwoordelijk voor alle activiteiten van de organisatie.</p>
I	<p>Voorzitter businessunit binnen een werkmaatschappij.</p> <p>Geeft sturing aan beleid van businessunit binnen beleidskaders van werkmaatschappij.</p> <p>Verantwoordelijk voor de resultaten en activiteiten van de businessunit.</p>	<p>Directielid van kleine zelfstandige publieke organisatie of directeur-generaal.</p> <p>Geeft (binnen de relevante wet- en regelgeving) mede sturing aan de strategievorming van de organisatie.</p> <p>Medeverantwoordelijk voor alle activiteiten van de organisatie.</p>

DIJKSTAL-KADER

OPDRACHT COMMISSIE-DIJKSTAL

De commissie-Dijkstal bracht in april 2004 haar advies uit over de beloning en rechtspositie van topfuncties in de publieke sector. Het advies van de commissie-Dijkstal had betrekking op topfunctionarissen van onder de ministeries ressorterende diensten en publiekrechtelijke zelfstandige bestuursorganen.

HONORERINGSNIVEAU

De commissie-Dijkstal adviseerde om de minister als ijkpunt aan het hoofd van het salarisgebouw te plaatsen en het ministersalaris zodanig te verhogen dat het weer het hoogste salaris in de publieke sector is. De commissie-Dijkstal geeft aan dat er een dubbele inhaalslag nodig is voordat het ministersalaris als hoogste salaris kan gelden. Allereerst zou daarvoor het huidige salarisniveau van de minister met 30% moeten worden verhoogd om de ontstane achterstand ten opzichte van (top)ambtenaren in te lopen. Daarnaast concludeerde de commissie dat de afstand ten opzichte van vergelijkbare functies in de marktsector een separate inhaalslag van 20% rechtvaardigt, eventueel in fasen.

Het kabinet heeft het eerste deel van het bovenstaande advies (verhoging met 30%) overgenomen. Maar niet het voorstel voor een separate inhaalslag met 20%, omdat men dit nu niet opportuun vindt.

AFWIJKEN VAN UITGANGSPUNT

Voor de publiekrechtelijke ZBO's adviseerde de commissie de bezoldiging van topfunctionarissen maximaal gelijk te stellen aan het salarisniveau van een minister. Afwijken van deze regel zou volgens de commissie slechts mogelijk moeten zijn bij wet of Algemene Maatregel van Bestuur.

Het kabinet heeft dit advies overgenomen en aangegeven dat, wanneer daarvoor goede argumenten zijn, het mogelijk moet zijn dat een kandidaat een salaris wordt aangeboden dat uitstijgt boven dat van de minister. Als voorwaarden worden daarbij gesteld dat de noodzaak van een hoger salaris toetsbaar onderbouwd moet zijn en dat het hogere salaris altijd op persoonlijke titel wordt toegekend.

PRIVAATRECHTELIJKE ZBO'S

Buiten het advies vielen onder andere de privaatrechtelijke ZBO's. De commissie-Dijkstal stelt in haar rapport dat het besluit om een privaot- of publiekrechtelijke ZBO in te stellen vaak arbitrair is. De commissie adviseerde daarom een nader adviestraject om na te gaan of haar adviespunten binnen grenzen ook van toepassing moeten zijn op nog nader te bepalen privaatrechtelijke ZBO's.

Het kabinet onderschreef de mening van de commissie dat de keuze veelal arbitrair is, maar is van mening dat vanwege deze veelal arbitraire keuze in beginsel ook voor bestuurders van privaatrechtelijke ZBO's geen hogere bezoldiging dan die van de minister zou moeten gelden. Het kabinet nuanceerde zijn uitgangspunt vanwege de diversiteit en stelde dat dit uitgangspunt zou moeten gelden voor privaatrechtelijke ZBO's die in aanzienlijke mate gefinancierd worden uit publieke middelen.