

Aanklager en
Leden van de Tuchtcommissie Banken
Beursplein 5
1012 JW Amsterdam

8 oktober 2018

Geachte betrokkenen bij het tuchtrecht banken,

Graag maak ik gebruik van de mogelijkheid om een nadere toelichting (bijlage 1) te geven op mijn op 11 maart 2018 ingediende klacht (bijlage 2) rond het beloningsvoorstel ING. Ik realiseer me dat die toelichting wellicht wat lijkig is, maar dat lijkt me, gezien de ernst van de melding en materie, passend. Ik concentreer me daarbij op de vraagstukken van eer, moraliteit en eed (zie bijlage 3 en 4).

In de kern van de zaak geldt voor een systeembank als ING dat de wederkerige band met de maatschappij onvermijdelijk is en er altijd een sociaal contract bestaat op grond waarvan de bank gered zal worden indien nodig. Daartegenover hoort een bank te staan die zich die rol bewust is en niet probeert in goede tijden de winsten af te romen met ongepaste beloningsstructuren.

Laten we ons – om dit concreet te maken - voorstellen dat op 20 oktober 2008 de ING, bij de kapitaalsinjectie-overeenkomst van de Staat een PS zou hebben geschreven met de volgende strekking:

PS. Voor alle duidelijkheid: we gaan natuurlijk over drie jaar weer de draad van hoge beloningen voor de top oppakken en als we te zijner tijd geen staatssteun meer hebben dan zullen we ook weer gewoon doorgaan met het in onze ogen gangbare en toepasselijke neo-liberale beloningsmodel met peer-vergelijking naar een internationale doelgroep.

Ik denk dat de steun dan niet verleend zou zijn en daar ligt de crux van het maatschappelijk contract en de maatschappelijke verontwaardiging in deze zaak.

Het gegeven dat, te zien aan het geagendeerde beloningsvoorstel, op bestuurlijk niveau bij ING het besef c.q. het organiserend vermogen heeft ontbroken om zich dit sociaal contract en de relevante moraliteit bewust te zijn (daarmee grote schade veroorzakend aan het vertrouwen in de financiële sector) in combinatie met de herhaaldelijk andersluidende toezeggingen, voornemens, ambities en beloftes vanuit ING en de sector zelf rond de invulling van maatschappelijk verantwoord bankieren, is voor mij aanleiding de bestuurders op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid aan te spreken.

Daarbij speelt nadrukkelijk mee dat ten principale de bestuurders van de onderneming gehouden zijn invulling te geven aan de eed op een manier die men ook van de eigen medewerkers verwacht. Ik betwijfel of dat bij dit onderwerp het geval is geweest en of men zich voldoende heeft beraden op de morele en maatschappelijke dimensie van het voorgenomen besluit, vandaar de melding.

Met vriendelijke groet
Simon Lelieveldt
(digitaal gestuurd)

Bijlage 1: Toelichting op ingestuurde melding rond beloningsvoorstel ING

Geschiedenis en institutioneel geheugen doen ertoe!

In 1924 kwam de Rotterdamsche Bankvereniging in zodanig ernstige problemen dat er overheidssteun nodig was om de bank te redden. In eendrachtige samenwerking tussen overheid en Nederlandsche Bank werd de Robaver gered. Er volgde een uitgebreide maatschappelijke discussie over de vraag of banktoezicht noodzakelijk was. Minister de Geer antwoordde hierop ontkennend: er was sprake van een uitzonderlijk geval 'dat wij waarschijnlijk in een eeuw niet terugkrijgen'.

De realiteit bleek echter anders: monetaire en financiële crises zijn van alle tijden en zijn inschatting werd in de afgelopen 100 jaar ruimschoots gelogenstraft. Mendelssohn Bank ging failliet, Teixeira de Mattos, de Amsterdam American Bank, de Tilburgse Hypotheekbank, BCCI, van der Hoop, Icesave, Indover en DSB Bank. Daarnaast waren reddingsoperaties nodig voor: FGH Hypotheekbank, Westland Utrecht, Fortis/ABN AMRO, ING, Aegon, SNS en Friesland Bank.

Het is belangrijk om vast te stellen dat, alhoewel de crisis alweer tien jaar achter ons ligt, er zeker een nieuwe crisis op ons ligt te wachten. Natuurlijk kunnen we stellen dat de resolutie daarvan via andere kaders zal lopen en niet direct een beroep op de overheid gedaan hoeft te worden, maar de praktijk zal zich weerbarstiger tonen. Als het puntje bij paaltje komt redt de overheid haar eigen systeembanken; dat is een gegeven.

De maatschappelijke verontwaardiging over de rol en houding van banken in de markt en met betrekking tot hun beloningsbeleid houdt direct verband met de bovenstaande realiteit. Tegelijk is het een realiteit dat bankbestuurders komen en gaan, terwijl de organisatie, het instituut van de bank een lang leven is beschoren.

Op de bank in kwestie rust daarom de plicht om de verplichtingen richting de klanten, samenleving en stakeholders niet te koppelen aan de toevallige personen die de bank besturen, maar aan de organisatie zelf. Als de organisatie zich in jaar X onder topman Y heeft gecommitteerd aan een contract, dan wordt dat in jaar Z onder topman Q gewoon gehonoreerd. Het is daarbij aan de bank om haar eigen institutioneel geheugen te organiseren en te zorgen dat dit op de gepaste momenten gemobiliseerd wordt.

Waar een bank, door de snelheid van de tijd, de waan van de dag, de behoefte om agile te zijn of anderszins, zijn vermogen kwijtraakt om zich de eigen historische toezeggingen en verplichtingen te herinneren en waar te maken, kan spanning ontstaan tussen de bank en het publiek. Dat is precies wat zich heeft voorgedaan nu in 2018 en wat in feite ook al plaatsvond in 2011 (salarisverhoging Hommen) en 2015 (salarisverhoging Hamers). Een soortgelijk vraagstuk deed zich ook voor in 2015 bij ABN AMRO. Het is daarbij aan de bank om zich zijn geschiedenis te blijven herinneren.

Het is zorgelijk dat zelfs deze recente geschiedenis niet in ogenschouw lijkt te zijn genomen. Bij dit tijdsgewricht past een fundamentele herbezinning rond de mate waarin de geijkte beloningsprincipes en dogma's nog geldig zijn. Die lijkt er bij ING niet te zijn geweest. Terwijl bij de huidige veranderende maatschappelijke realiteit (digitalisering, ontslaggolf banken, toenemende tweedeling, flexibilisering van arbeid etc) veel inspirerender modellen denkbaar zijn dan het blijven verwijzen naar de meerverdienende buurman in de slimgekozen peergroup.

Financiële crisis en kantelpunt: 10 jaar geleden

Op het moment dat ik deze nadere toelichting op melding 3935 schrijf, is het bijna op de dag af tien jaar geleden dat de Nederlandse overheid een kapitaal-verstrekkingsfaciliteit in het leven riep van 20 miljard euro. Het doel was om financiële instellingen te kunnen ondersteunen die door de financiële crisis in gevaar kwamen. Waar de precieze vormgeving ruimte liet voor maatwerk, maakte de Nederlandse overheid al wél duidelijk dat er duidelijke voorwaarden aan verbonden zouden zijn. Daaronder ook voorwaarden die betrekking hadden op de belonings-structuur van de ondernemingen.

Zo'n tien dagen daarna stond ING vervolgens als eerste aan het loket om 10 miljard euro kapitaalsinjectie te ontvangen, om zodoende een afbrokkelend maatschappelijk vertrouwen een halt toe te roepen. Op dat moment werd niet alleen een feitelijke investerings-afspraken gemaakt tussen ING en de Nederlandse Staat. Er werd ook een sociaal contract herbevestigd. Dat contract luidt simpelweg: de Staat zal ING, als grote en systeemrelevante instelling helpen, maar ING moet wel beloven dat het zijn werkwijze aanpast en zich netjes blijft gedragen in de toekomst.

Het werd in die tijd duidelijk dat het wereldwijde economische en financiële systeem tegen grenzen aanliep en een fundamentele heroriëntatie nodig was op de manier waarop zaken worden gedaan. Dat besef geeft op allerlei manieren zijn doorwerking gevonden in nadere regels, bankencode's en alles wat erbij hoort. Cruciaal is daarbij dat financiële instellingen zich hernieuwd beraden op wat hun rol en verantwoordelijkheid is, in deze nieuwe samenleving met alle uitdagingen die onze tijd brengt (flexibilisering, technologie, privacy, duurzaamheid). Sommige lopen daarin meer voorop dan anderen.

Het beloningsvoorstel ING

Toen op 8 maart 2018 het beloningsvoorstel ING bekend werd, was voor mij duidelijk dat op bestuurlijk niveau zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen een ernstige steek had laten vallen. Ik vond het onbegrijpelijk hoe dit voorstel überhaupt op de agenda had kunnen komen, gezien alleen al het sociaal contract dat tussen de bank en samenleving in 2008 herbevestigd was. Wie gevoel heeft voor dit sociaal contract, de bredere ontwikkelingen in de samenleving en de banksector en de ontwikkelingen bij ING zelf, zou ogenblikkelijk begrijpen dat dit voorstel maatschappelijk onacceptabel was en tot grote ophef zou leiden.

Het was voor mij evenzo onbegrijpelijk waarom ING zo onvoorbereid bleek op de maatschappelijke discussie (hetgeen bleek uit de verklaringen van de voorzitter RvC). Juist de onder de Wft verplichte integriteitsrisico-analyse en de beloningsincidenten uit het ING-verleden hadden ertoe moeten leiden dat het risico op ophef, imagoprobleem en schade aan maatschappelijk vertrouwen wegens beloningsdiscussies binnen de bank en RvC geïdentificeerd zouden zijn, met bijpassende maatregelen hoe dit te voorkomen c.q. hoe te handelen als het zich zou voordoen. Op dit punt is door of namens de bestuurders van de bank onvoldoende inhoud gegeven aan de verplichtingen onder de Wft.

Waar sinds de invoering van de eed alle bankmedewerkers uit en te na getraind werden om morele vraagstukken en dilemma's te identificeren en bespreekbaar te maken, was voor mij vooral de vraag of er over dit onderwerp op bestuursniveau wel de bijpassende moreel-ethische discussie gevoerd was. De ervaring eerder rond de beloningen bij ING, maar ook die rond beloningen ABN AMRO zouden op zijn minst daartoe aanleiding hebben kunnen geven.

Daarnaast had ook uit de politieke discussies helder mogen zijn dat het Ministerie van Financiën naast een juridisch/regelgevende positie, de betrokken banken met beloningsperikelen herhaaldelijk heeft gewezen op de maatschappelijke en morele component van besluiten rond beloningen. Ook was de verontwaardiging van de vakbonden op dit punt niet mis te verstaan.

Dat in Nederland de verontwaardiging van politici zodanig groot was dat een bovengrens van 20% is gekozen rond variabel belonen en dat de bankierseed is uitgestrekt tot alle medewerkers is niet slechts een juridisch gegeven. Het symboliseert een maatschappelijk gevoel dat bestuurders tot voorzichtigheid noopt. Ook de les van oud-ING-commissaris Lodewijk de Waal wees in diezelfde richting. In 2015 merkte hij op, over het consulteren van de Minister van Financiën rond beloningsaffaires: 'Wat in mijn ervaring niet helpt is politieke rugdekking regelen, want die blijkt er achteraf niet te zijn.'

Zelfs het gegeven dat destijds al duidelijk was dat ING een zeer grote schikking/boete boven het hoofd hing rond één van de grootste integriteitsbreuken aller tijden in de Nederlandse financiële sector, vermocht niet aanleiding te zijn om op bestuurlijk niveau het onderwerp salarisverhoging Hamers aan een nadere moreel-ethische blik te onderwerpen.¹ Hier leek dus iets op bestuurlijk niveau iets ernstig mis te zijn gegaan.

Spanning met het maatschappelijk statuut en de inzet van de banksector als geheel

In de periode dat ik als hoofd Toezicht en Financiële markten bij de Nederlandse Vereniging van Banken werkte (2007-2010), ontvouwde zich geleidelijk de crisis. Dag in dag uit was te zien hoe op medewerkersniveau met energie en inzet de omslag werd gemaakt naar een maatschappelijke realiteit van na de financiële crisis. Tegelijk was ook te zien hoe de publieke discussie vaak gekleurd werd door incidenten en discussies over beloningen van topbankiers. Naar mijn mening koos de politiek daarbij te veel en te makkelijk voor het geven de schuld aan de bankiers. Dat deed geen recht aan de oprechte inzet van tal van medewerkers.

Dat neemt echter niet weg dat je als bedrijfstuk je aan te passen hebt aan de maatschappij waarin je actief bent. Sikkepitten over boze politici schiet dan niet op: het gaat erom hoe je daarmee omgaat. Daarin siert het de banksector dat ze de weg vooruit hebben gevonden. Er is een bankencode gekomen, er was een monitoringscommissie, er is uitgebreid contact gezocht met het publiek, er kwam een het Maatschappelijk Statuut, er kwam tuchtrecht en gedrag en cultuur werden als speerpunt gedefinieerd.

Temidden van die constructieve en duurzame weg vooruit kwam het ING voorstel rond de beloning van de heer Hamers naar buiten. Ik kon eigenlijk maar twee fundamentele oorzaken verzinnen die hier aan de basis lagen:

- 1- een volstreekte maatschappelijke wereldvreemdheid en bestuurlijke tunnelvisie in combinatie met eenzijdige gerichtheid op aandeelhouder en onderneming vanuit een verouderd

¹ Sterker nog: een enkeling suggereerde dat het juist de bedoeling zou kunnen zijn geweest om een niet-intrekbare beloningscomponent toe te kennen, gezien de wetenschap dat een bonus toch zou komen te vervallen vanwege de schikking. Anderen legden het verband met de wisseling van voorzitterschap in de RvC. De komende RvC-voorzitter zou dan aan de scheidende RvC voorzitter hebben gevraagd om het heikele punt van de beloningen op zich te nemen.

- economisch wereldbeeld, waarbij slechts eng-juridische en geen inhoudelijke en morele weging plaatsvond van inhoud en timing van het voorstel,
- 2- een bewuste provocatie om, na jaren van beperking, de politiek fijntjes te laten weten dat ING zich niets gelegen laat liggen aan activistische politici en voortaan als grotendeels internationaal bedrijf gewoon zijn eigen beloningskoers weer gaat varen.

Wat me vooral ook opviel is dat in de kern van de zaak, de redenering rond salaris-meting aan de mediaan van een vergelijkbare groep, ongewijzigd bleef. Zowel op inhoudelijke (performance-criteria, afwezigheid van internationale markt toptalent) als maatschappelijke gronden (systeembank met andere rol dan gewone commerciële ondernemingen) koos het bestuur ING voor een feitelijk moreel/inhoudelijk liberaal-economisch raamwerk dat op gespannen voet staat met de crisis waar het bedrijf net uit kwam en de toekomstige maatschappelijke realiteit en rol van banken.

We moeten hierbij ook nog eens bedenken dat de realiteit rond beloningen van topbestuurders in ondernemingen is dat het lagere kader (zeg maar: hen die nog in de CAO vallen) er niets mee te maken heeft en zich niet beleidsmatig mee (mogen) bemoeien. Dat betekent dat het bij de invulling en opzet van beloningsstructuren (zowel in het algemeen, maar ook de concrete toepassing in concrete gevallen) des te nadrukkelijker neerkomt op de vraag hoe goed de bestuurders onderling het gesprek en de besluitvorming hierover hebben georganiseerd. Wordt het allemaal in kleine achterkamertjes intransparant bedisseld of is er een open discussie waarbij voors, tegens en morele aspecten een rol krijgen?

Achtergrond bij de melding: onvoldoende afweging van perspectieven

Mijn stellige vermoeden was dat bij ING de discussie rond het beloningsvoorstel vooral eng-juridisch van aard was: mag het of mag het niet onder regelgeving en welke regeltjes zijn dan relevant. En als het dan niet verboden is, hoe kunnen we dan het Ministerie van Financiën een zodanige rol geven dat ze ons gaan steunen als er publieke discussie is. De relevante morele discussie maakt dan in zo'n benadering plaats voor de vraag: mag het onder de wet en kunnen we politieke rugdekking organiseren.

Saillant is in dit verband dat al bij de salarisverhoging van 2015 van de toenmalige topman vanuit het Ministerie het signaal was gekomen dat het Ministerie dit onverdedigbaar vond gezien de maatschappelijke functie van ING en het streven naar herstel van vertrouwen. Dat signaal werd door ING genegeerd. Ook in 2018 was, bij kort contact met het Ministerie helder geworden dat het een verantwoordelijkheid van de onderneming zélf was, maar wel gevoelig ligt. De volledige details van de regeling waren echter niet gedeeld met Financiën en daarin opereerde ING niet open en eerlijk en niet met open vizier (zie kamerbrief 2018-0000050366 van 3 april 2018 waarin blijkt dat de details op het laatste moment pas bekend werden gemaakt aan Financiën).

Al met al heeft het er alle schijn van dat een separate discussie en onderzoek naar de morele en maatschappelijke aspecten van het beloningsvoorstel Hamers niet c.q. onvoldoende grondig heeft plaatsgevonden en dat zowel de actieve en direct betrokken bestuurders (Voorzitter RvC, Voorzitter Remuneratiecommissie, Voorzitter Raad van Bestuur) als de overige omstaande bestuurders in Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen niet de tijd en moeite hebben genomen om de daarbij passende morele vragen te stellen of te agenderen.

Te denken is dan aan vragen als:

- past deze beloningsopzet en beloning in dit tijdsgewricht?
- past deze beloning ten opzichte van het overige personeel (en de ontslagenen)?
- past deze beloningsopzet ten opzichte van de samenleving en ons maatschappelijk contract?
- hoe verhoudt ons voorstel zich tot de observaties in het eindrapport van de Monitoringscommissie banken over de kloof tussen de samenleving de bestuurders van banken?
- past onze belonings-opzet in fundamentele zin eigenlijk wel op de maatschappelijke rol die we als systeembank hebben?
- behandelen we onze bestuurders op dezelfde manier als onze medewerkers of niet?
- welke voorbeeldfunctie/voorbeeldgedrag zetten we met dit voorstel neer?
- moeten we dit voorstel wel agenderen / doorzetten ?

Ik ben daarbij zeer benieuwd hoe voor de individuele leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur uitvoering gegeven is aan de onderstaande handelingen:

Om te beginnen gaat er een praktische voorbereiding aan vooraf, zodat de medewerkers snappen welke persoonlijke verantwoordelijkheid hij of zij draagt en wat de eed in de praktijk betekent. Met een online opleiding, een praktische toets en een dialoogsessie worden de medewerkers goed voorbereid. Op deze manier weten zij wat ze beloven en waarom. Maar ook hoe je om moet gaan met dilemma's, het wegen van belangen en met tegenstellingen. En hoe je aan de rem kunt – nee moet! - trekken wanneer je iets opmerkt dat niet goed voelt. Tot slot volgt de ceremonie waarin de medewerker de eed aflegt.

Ik wijs in het bijzonder op de formulering: **hoe je aan de rem kunt – nee moet ! – trekken wanneer je iets opmerkt dat niet goed voelt**. Deze eis beoogt juist ook de omstanders, aanwezigen bij een ethisch dilemma op te roepen om in actie te komen. De situatie rond het beloningsvoorstel Hamers raakt dus nadrukkelijk ook de manier waarop de niet-direct betrokken bestuursleden en RvC-leden met het voorstel omgingen. Hebben zij tegengas gegeven, aan de rem getrokken, om herijking gevraagd? Of hebben zij gedacht: dit is niet mijn portefeuille, niet mijn pakkie-aan dus ik zeg niets? Waarom wel en waarom niet?

Om die reden heb ik de melding niet slechts op één hoofdpersoon gericht maar op de volledige groep bestuurders in Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Een ieder heeft vanuit de bankierseed zijn eigen rol en zijn eigen verantwoordelijkheid vorm te geven en de plicht om aan de rem te trekken. Daarnaast heeft eenieder ook de plicht – onder de eed - om te zorgen dat het eigen gedrag toetsbaar is. Ik lees dat als een opdracht aan elk van de betrokkenen om te borgen dat de besluitvorming rond dit onderwerp helder, transparant en gedocumenteerd plaatsvindt.

Ik vraag me af of inderdaad de feitelijke discussie en overwegingen rond dit voorstel intern goed genotuleerd zijn. Ik ben benieuwd of inderdaad de integriteits-risico-analyse van ING (voor zover die op dat moment bestond) voldoende volledig was, aangezien de RvC onvoorbereid was op de publiciteitsgolf rond het voorstel. Het heeft er alle schijn van dat het Risk-committee van de RvC niet is aangeslagen op de publicitaire risico's (en ervaringen daarmee in het verleden) toen het beloningsvoorstel in eerste gedaante's aan de orde kwam. Waarom niet? Hoe heeft de weging van risico's en belangen van stakeholders plaatsgevonden?

Tweede-orde niveau van de melding: is de integriteit en tegenspraak voldoende georganiseerd?

Mijn melding rond het beloningsvoorstel heeft ook een verdergaande strekking die erop neerkomt dat het falen van de besluitvorming rond dit beloningsvoorstel de directe consequentie is van het onvoldoende organiseren van een gezonde integriteitscultuur binnen de onderneming en in het bijzonder de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

Juist ook op bestuurlijk niveau is cruciaal om tegenspraak en countervailing power te organiseren en te zorgen dat alle relevante perspectieven rond besluitvorming gewogen worden. Ik hoop dat het onderzoek naar aanleiding van de melding hierover meer helderheid kan scheppen. De eerlijkheid gebied me te zeggen dat ik na het feitenrelaas van het OM echter weinig optimistisch ben.

De beloningsthematiek: welk vertoog kies je en waarom?

Als we de ontwikkelingen rond beloning in de banksector op een rij zetten dan is te zien dat sinds de crisis heel veel aanpassingen hebben plaatsgevonden. Er is met heel veel nadruk ingezet op het doen inperken van variabele beloningen als onderdeel van het beloningspakket. Tegelijkertijd lijkt bij ING onveranderd te zijn: de vergelijking met een internationale peer-group van binnen/buiten de sector, de keuze om topmanagement variabel te belonen en de keuze om aandelen als beloningsinstrument te hanteren. Veel regels staan dat in meer of mindere mate ook toe, waarmee het gebruik in de ogen van ING legitiem is.

Bedacht moet echter worden dat het een actieve morele keuze is om het eigen belonings-kader niet ter discussie te stellen en niet te herijken na de bankcrisis. Daarbij is van belang dat uit de legitimiteit van een keuze niet de morele juistheid of maatschappelijke passendheid automatisch voortvloeit.

Ik wijs er daarbij allereerst op dat het als bekend gegeven uit de HR mag worden verondersteld dat het principe van variabel belonen met key performance indicators zijn doel voorbij schiet.² De kern van de literatuur hierover is dat een bonussysteem eigenlijk de extrinsieke met de intrinsieke motivatie verwacht. Als je mensen wilt behouden, gelukkig wilt maken in hun werk, moet je kijken naar de intrinsieke factoren. Zichtbare erkenning en aandacht, interessante baan en groeimogelijkheden zijn veel relevanter dan juist een bonus. En omgekeerd, alleen al het invoeren van een bonus-systeem (vanuit de verkeerde perceptie dat mensen alleen door geld worden gemotiveerd) leidt tot een self-fulfilling prophecy: vanaf dat moment lijkt de organisatie alleen nog maar te letten op het geld en de (terugkerende) bonus. En dan wordt van de weeromstuit de aanvankelijke verkeerde perceptie opeens realiteit.

Ook het gebruik van de peer-group methode zoals voorgestaan kent weinig basis. Wetenschappelijk onderzoek van Lokin hiernaar toont de volgende conclusie:

De bijna exclusieve nadruk die de afgelopen decennia is gelegd op de externe referentie bij het vaststellen van het ex-ante bezoldigingsniveau van de bestuurders is echter zonder fundament en leidt tot niet te rechtvaardigen bezoldigingsniveaus die niet in het belang van de onderneming zijn.³

² Zie: Harvard Business Review, Frederick Herzberg: January 2003, One more time: how do you motivate your employees; zie: A. Kohn, Sept 1993, Harvard Business Review: Why incentive plans don't work; zie ; <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

³ Lokin, E.C.H.J., De bezoldiging van bestuurders van beursgenoteerde vennootschappen, Deventer, 2018, p 671. Zie ook de conclusies van onderzoek uit 2010 door hoogleraar David de Cremer: "De resultaten van mijn

Verder wordt over beloning in aandelen door enkele academici terecht geconstateerd:

Equity-based awards, coupled with the capital structure of banks, tie executives' compensation to a highly levered bet on the value of banks' assets. While bank executives expect to share in any gains that might flow to common shareholders, they do not expect to bear (in the event losses exceed the common shareholders' capital) any part of losses borne by preferred shareholders, bondholders, depositors, or the government as a guarantor of deposits. This state of affairs leads executives to pay insufficient attention to the possibility of large losses sustained beyond the shareholders' equity; it thus incentivizes excessive risk-taking.

Insulation of executives from losses to parties other than shareholders can be expected to produce at least two types of risk-taking distortions. First, it encourages executives to make investments and take on obligations that can contribute to "tail" scenarios, in which the bank suffers losses exceeding the shareholders' capital. Second, it creates reluctance to raise capital and fosters excessive willingness to run the bank with a capital level that provides inadequate cushion for bondholders and depositors. The more thinly capitalized banks are, the more severe these distortions become.⁴

De hier aangehaalde Bebchuk geeft aan dat de beloning in aandelen een risico met zich brengt en leidt tot een distortie van risico-gedrag waarbij niet alle belangen van alle stakeholders hetzelfde gewicht krijgen. Hij doet een aantal voorstellen om dat te mitigeren.

Het is aan de drie beloningsaffaires van ING sinds 2009 te zien (Hommen 2011, Hamers 2015 en Hamers 2018) dat de kern van het beloningsvertoog nooit ter discussie is gesteld. Er is meebewogen op de golven van de externe beloningsdiscussies, maar het ideologische hart van de redenering is nooit aangepast op de tijd en de financiële crisis. Meest recent wordt meebewogen met de Say-on-pay filosofie, maar het lijkt erop dat geen fundamenteel alternatieve benaderingen zijn onderzocht.

De markt laat intussen zien welke alternatieven er zijn. Zo besloot de Rabobank de variabele beloning voor de top af te schaffen en zijn prestatiebonussen verleden tijd bij zowel ING, Rabo als ABN AMRO. In het najaar 2017 beschreef Maurice Ostendorp van de Volksbank in de Trouw dat de Volksbank voor alle medewerkers de variabele beloning heeft afgeschaft:

Een vraag die wij regelmatig krijgen is: hoe wordt een medewerker dan gemotiveerd? Het antwoord is voor de hand liggend: door te proberen iedereen die bij de Volksbank werkt betrokken en bevlogen te laten zijn. Een bijdrage leveren aan het invullen van de behoefte van de klanten en de maatschappij is veel zinvoller en bevredigender dan het financiële risico voor de bank vergroten en de winst maximaliseren. Tegelijkertijd in een professionele omgeving zorgen voor een kapitaalcrachtige balans, een laag risicoprofiel en een gezonde winstgevendheid, levert genoeg uitdagingen op.⁵

Kortom, er zijn alternatieve vertogen denkbaar, maar het denken daarover heeft bij ING, te zien aan de beloningsvoorstellen in de markt, nog weinig voet aan de bodem gekregen.

onderzoek tonen aan dat de noodzaak van het toekennen van bonussen in de bancaire sector een zelf gecreëerde mythe is."

⁴ [HOW TO FIX BANKERS' PAY](#), Lucian A. Bebchuk, Discussion Paper No. 677, Daedalus, Volume 139 (4), Fall 2010, Harvard John M. Olin Discussion Paper Series.

⁵ Banken hebben helemaal geen bonussen nodig, M. Oostendorp, 13 augustus 2017.

Hoe zou een alternatief vertoog voor ING eruit kunnen zien?

Ik denk dat er een alternatief vertoog denkbaar is dat zou bijvoorbeeld als volgt kunnen luiden:

De geschiedenis leert dat banken per definitie kunnen en zullen omvallen en wij hebben dat als ING bijna aan den lijve meegemaakt. Gelukkig zijn we gered door de Nederlandse staat (lees: de belastingbetaler) en hebben we ons vervolgens afgevraagd. Zijn er dingen die er anders kunnen, die anders zouden moeten?

We zijn tot de conclusie gekomen dat, hoe onwaarschijnlijk ook, het nog steeds niet ondenkbaar is dat ING ooit weer in de moeilijkheden zal komen. Dat het, ondanks de resolutie-regelgeving nog steeds niet ondenkbaar is dat de staat ons weer zal moeten redden. En dat daarom van een zo maatschappelijk relevante bank als ING (we zijn systeembank) verwacht mag worden dat ze een voorzichtige koers vaart in de samenleving.

Daarbij geven we ons rekenschap van de maatschappelijke verhoudingen en ontwikkelingen door ons blijvend committeren aan een passende pay-out-ratio. Dit is gebaseerd op het inzicht dat ook wij een (voorbeeld)rol hebben te spelen bij het voorkomen van een te grote inkomensongelijkheid in de samenleving, zowel in onze rol als werkgever als in onze rol als financier.

Wij hebben in dit verband ook onze eigen beloningsstructuur onder de loep genomen en komen tot de conclusie dat we de variabele beloningen en prestatiebeloning niet vinden passen bij een prudent opererende bank. We vinden dat beloning in opties en aandelenbeloningen ING ervoor zorgen dat de betreffende medewerkers, gewild of ongewild, onbewust aangemoedigd kunnen worden om meer risico's te nemen omwille van het te bereiken resultaat (en dividend).

Met een aandelenbeloning komt in onze ogen de gewenste evenwichtige belangenafweging zoals we die willen realiseren onder de bankierseed onder druk te staan. Dat geldt zeker als dit een vast terugkerende component van de beloning zou zijn. En ook al zouden de feitelijke afwegingen nog steeds prima zijn, we willen hier – conform de bankierseed – ook alle discussie en schijn van belangentegenstelling vermijden. Vandaar dat we hebben besloten om niet langer beloningen in opties en aandelen toe te staan.

We realiseren ons dat deze keuze ons niet geliefd maakt bij bepaalde types aandeelhouders en mogelijk ook sommige medewerkers dan liever hun heil ergens anders zoeken. Dat zij dan zo. De geschiedenis heeft ons een duidelijke les geleerd en de toekomst roept ons op om te zoeken naar een goede balans in het voorleven van inkomensgelijkheid, vanuit onze verantwoordelijkheid naar de toekomstige samenleving. We doen er goed aan die uitdaging op te pakken, al is het tegen de gangbare modes en opvattingen in.

De ethische-morele invalshoek

Het is begrijpelijk dat de juridificering van de samenleving en de beloningsdiscussie in de bancaire sector ertoe kan leiden dat bestuurders de juridische toelaatbaarheid verwarren met morele passendheid. Waar een samenleving immers een groot aantal regels neerzet kan al gauw de indruk ontstaan dat het niet alleen gaat om de grenzen van het gedrag, maar dat ook constituerend toegestaan is wat niet verboden is. De overvloed aan regels vervangt dan het eigen geweten.

Hoe begrijpelijk dat ook is, die vlieger gaat ethisch bezien niet op. Ook een heel ingewikkeld stelsel van Basel regels ontnemt niet de bank de eigen verantwoordelijkheid om zelf met beleid te bepalen of de gelden uitgeleend worden aan wapenhandelaars of niet. En datzelfde geldt voor het beloningsbeleid. Los van alle regels kan en moet de bank zelf, binnen de legitieme grenzen van de regels, een nauwere grens formuleren op grond van ethische en maatschappelijke overwegingen. Want of iets legitiem is, zegt nog niets over de morele passendheid ervan richting de samenleving en stakeholders.

In dit verband verwijs ik graag naar een verhandeling van de ethicus Roscam Abbing over Ethiek en geld uit 1964.⁶ Hij maakt, voor het individu dat geld verdient, een onderscheid naar het domein van de wetgeving, het fatsoen en het geweten.

Zijn als eerste regel aan het individu is om binnen de kaders van de wet te blijven opereren. Hij beschrijft daarbij de situatie dat een, naar de mening van het individu, onbillijke wet is aangenomen maar het dat individu niet gelukt is de volksvertegenwoordigers hiervan te overtuigen. Als minderheid geeft hij dan aan, dat men sportief zijn verlies moet nemen en ook de wettig ontstane ongewenste wet moet erkennen en gehoorzamen.

‘Dit ‘sportief’ gehoorzamen is één aspect van de gehoorzaamheid die onverbiddelijk dient te zijn.’

Evenzo benoemt hij als gebod dat de geest van de regelgever gerespecteerd wordt. Het gaat niet aan om een verlegenheid van de wetgever te misbruiken om de bedoeling van regelgeving te omzeilen.

Als tweede regel schetst Roscam Abbing dat het individu blijft handelen binnen het kader van het maatschappelijk fatsoen. Dat is een vaag begrip en wel met een reden: het gaat er namelijk om wat niet in wetten is vastgelegd maar om wat men als moreel mens moet aanvoelen. Hij benoemt de noodzaak om niet oneerlijk te zijn en het gebod om menselijk te blijven. Uiteindelijk brengt hij de discussie terug op de noemer: geld verdienen is onfatsoenlijk als dit verdienen niet altijd óók het van harte dienen van de naaste bevat.

Tenslotte komt hij uit op de rol die het geweten heeft en roept hij het individu op om binnen de grenzen van zijn eigen wakker geweten te opereren. Die is immers, als het goed is, zowel het meest gezaghebbend als het meest kritisch. Hij benoemt daarbij de specifieke vormen van geld verdienen, waarbij elk mens conform zijn geweten in de concrete situatie kan besluiten om al dan niet deel te nemen aan een specifiek arbeidsproces of onderneming. Maar hij benoemt ook dat een wakker geweten, bij de vraag wat er verdient wordt, oog heeft voor de grondstructuren van de samenleving.

⁶ Prof. Dr. P.J. Roscam Abbing, Ethiek en Geld, p 167, In: Wemelsfelder et.al, Geld: aspecten van het gebruik, najagen en verspillen, Utrecht/Antwerpen, 1964.

Roscam Abbing constateert vervolgens dat de realiteit van de samenleving ertoe leidt dat begaafden meer verdienen minder begaafden, terwijl beiden evenveel hun best doen. Hij erkent dat als een realiteit, maar stelt nadrukkelijk dat die economische realiteit daarmee niet een ethische rechtvaardiging kan opleveren. Daarna schetst hij de moraliteit van een mens met een wakker geweten en oog voor de grondstructuur van de samenleving:

En hij zal zich intussen afvragen of hij zelf persoonlijk eigenlijk teveel verdient, vergeleken met zijn volksgenoten, óók vergeleken met zijn medemensen in andere werelddelen. Hij kan dan concluderen dat wat hij maatschappelijk gezien niet oneerlijk en niet onmenselijk heeft verdiend, toch teveel is, omdat het niet correleert met de werkelijke behoefte en inspanning, maar met zijn toevallige (zij het ook met kosten en inspanning geschoold) talent, zijn toevallige situatie en de kansen daarin, of zijn macht, en omdat, voor zover het correleert met zijn behoefte, zijn behoeften niet in meerdere mate bevredigd behoeven te worden dan die van anderen die met dezelfde toewijding en inspanning arbeiden. Hij zal dan in de regel die overmatige verdiensten niet weigeren, doch ook niet voor zichzelf besteden.

Als oplossing van dit ethisch vraagstuk rest de verplichting om door giften aan anderen een correctie op deze ongelijkheid aan te brengen. De hoogte daarvan wordt bepaald door de stem van het wakkere geweten, die dwingt tot een persoonlijk verregaand nivelleren.

Toegepast op de situatie van een topman bij een bank, geldt dat deze niet slechts lijdelijk hoeft te aanvaarden wat de buitenstaanders hem geven. Juist de topman van een bank kan zelf de grondstructuren van de samenleving, waarover Roscam Abbing spreekt, beïnvloeden. En juist een topman van een bank kan daarin leidend voorbeeldgedrag vertonen, bijvoorbeeld door matiging in de hoogte van zijn salaris of de samenstelling van componenten daarvan.

Het is een goede zaak dat juist de bankierseed de beëdigden oproept om zich open en toetsbaar op te stellen. Het doel daarvan is om zicht te krijgen op de overwegingen die een rol speelde bij hun handelen en besluitvorming, juist ook de overwegingen met een ethische component. Hoe past hun voorstel binnen hun oordeel over wat fatsoenlijk is en hoe past dit bij hun persoonlijke opvattingen, bij hun geweten?

Waar de inspanningen van de banksector erop gericht zijn om het vertrouwen terug te winnen is het vooral deze gewetenscomponent, die met het tuchtrecht wordt geadresseerd. Wat is de 'eer' van de bankier in kwestie, zijn fatsoen, gemeten langs een aantal normen rond het gedrag. Heeft de bankier zich zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid gerealiseerd, waargemaakt en hoe dan?

Ik constateer dat op deze punten door de hoofdrolspeler in het debat, de heer Hamers, geen enkele toelichting is gegeven aan het publiek. Tijdens aandeelhoudersvergadering was het stil en ook in interviews nadien liet hij met geen woord horen wat zijn persoonlijke visie op de materie was (het NRC zomerinterview was kenmerkend). Dat maakt zijn handelen weinig kenbaar en is in strijd met de open en toetsbare houding die de eed voorschrijft. Evenmin lieten de andere bestuurlijke spelers zich uit over de morele en maatschappelijke aspecten rond het belonings-voorstel.

De defensie lijkt te zijn dat het handelen legitiem was en daarmee maatschappelijk gerechtvaardigd, maar het is tot op heden onduidelijk of de betrokken bestuurders zich het verschil tussen de legitimiteit en moraliteit voldoende realiseren c.q. gerealiseerd hebben.

Strijdigheid salarisvoorstel met gedragscode vs functionele toelaatbaarheid onder regelgeving

Er is een goed, functioneel specialistisch betoog op te zetten waaronder het salarisvoorstel ING legitiem is onder de gangbare regelgeving met betrekking tot governance, beloning en salarissen.

In dat betoog wordt gewezen op de gewenste en feitelijke afname van variabele salarissen door regelgeving, het feit dat de regelgever voorzag dat compensatie naar vaste salaris mogelijk was en het feit dat de EBA-richtlijnen rond beloning de ruimte zouden bieden om de gewenste vaste variabele beloning toe te staan.

In diezelfde betooglijn kan worden gesteld dat, met het meest recente belonings-position paper van de NVB, de Nederlandse banken voorop lopen in het adopteren van de meest recente inzichten rond corporate governance en beloning (say on pay).

Zoals gezegd is dat betoog functioneel specialistisch van aard en liggen daarin aannames vervat over de kwalificatie van het salarisvoorstel ING. Eén van de meest specialistische aannames is daarin dat een (al dan niet permanente of variabele) beloning in aandelen, als die langer dan vijf jaar worden aangehouden, geen impact zou hebben op de risico-bereidheid van de ontvangende topmanager en ook geen aanleiding zou geven voor mogelijk conflicterende belangen richting andere stakeholders.

Waar deze aanname vanuit de vakinhoudelijke tunnel te begrijpen is, is die vanuit het gezonde verstand, wetenschappelijke analyse (Bubcheck, zie hiervoor) en maatschappelijk perspectief onjuist.

Stel je een topmanager voor die gehouden is, omwille van zijn eer en geweten, om een evenwichtige behandeling van stakeholders te doen plaatsvinden in zijn besluitvorming. Hij heeft dus rekening te houden met vakbonden, werknemers, publiek, klanten, overheid, toezichhouders, obligatiehouders, aandeelhouders.

De aandeelhouders dringen erop aan dat hij toch ook vooral aandelen krijgt/neemt, om te laten zien dat hij geëngageerd en betrokken is op de resultaten van de onderneming. En dan niet door middel van een persoonlijke beleggingskeuze (na ontvangst van zijn salaris) maar als structurele inkomensbron, elk jaar weer.

Nu staat de onderneming voor diverse uitdagingen in de markt. Hoe kan het aan toezichhoudende eisen voldoen, winstgevend blijven en tegelijk een goed rendement geven? Eén van de opties is om in te zetten op volledige digitalisering. Er worden dan nieuwe systemen geïntroduceerd, werknemers ontslagen, de winst gaat omhoog en het dividend stijgt mee. De aandeelhouders (en de topman) zijn tevreden, de voormalige werknemers wat minder.

Een andere optie is om de verwachtingen van aandeelhouders en maatschappij met betrekking tot het rendement te temperen. Er wordt niet gedaan alsof een dubbelcijferig rendement passend is, maar gekozen voor een getal van zeg 8 procent. Dit betekent een sof voor de aandeelhouders die minder rendement ontvangen, maar meer ruimte om de andere stakeholders tegemoet te komen. Denk aan het tijdspad van ontslag van werknemers of de keuze voor meer duurzame werkwijze of financiering.

Ik begrijp terdege dat de vakinhoudelijke en gangbare corporate governance-tunnel eruit bestaat dat een beloning in aandelen, door een retentietermijn van 5 jaar, als niet relevant wordt beschouwd. Er is in die leer voldoende lange termijn perspectief ingebouwd om te borgen dat de topmanager niet voor de snelle centen onverstandige dingen gaat doen. Maar het lijkt me dat ook de professionals in de vakmatige tunnel met me eens zullen zijn dat er een zeker restrisico overblijft van belangenverstremgeling. Ook bij een 5 jarige retentietermijn kan niet voorkomen worden dat een topmanager toch meer voor de aandeelhouder kiest dan voor de belangen van andere stakeholders.

Relevant lijkt me in dit verband ook overweging 21 van de EBA richtlijnen rond beloning. Die schrijft voor dat organisaties ervoor moeten zorgen dat ze de potentiële risico's rond belangenverstremgeling moeten identificeren die voortvloeien uit vaste of variabele beloning in instrumenten (waaronder aandelen). Het belang van die opmerking is erin gelegen dat erkend wordt dat beloning in instrumenten kan leiden tot belangenverstremgeling. Dat moet dan vervolgens nader gemanaged worden. Of en hoe dat bij ING gebeurt is een open vraag.

Analytisch bezien maakt slechts het volstrekt afzien van een beloning en bezit van aandelen in het eigen bedrijf dat een topmanager zonder eigenbelang daarin te hebben kan streven naar een evenwichtige behandeling van alle stakeholders. In alle overige situaties is er toch, zij het misschien in heel beperkte mate, een belangenverstremgeling. De nuance van retentie zal de samenleving daarbij (terecht) ontgaan: wie zich jaar na jaar vollaadt met aandelen gaat het aandeelhoudersbelang toch zwaarder laten wegen en roept op zijn minst de schijn van belangenverstremgeling op.

Waar men dus in de vakspecialistische beloningstunnel geneigd is om te redeneren dat met 5 jaar retentie aan alle best practices wordt voldaan, zie ik vooral een spanning met gedragsregel 1:

1 U werkt integer en zorgvuldig

Dit betekent onder andere dat u in uw werk

- eerlijk en betrouwbaar bent;
- verstremgeling van uw eigen belangen met de belangen van anderen voorkomt;
- de schijn van belangenverstremgeling voorkomt.

Vanuit de aandeelhouders en governance-tunnel geredeneerd is het overigens juist de bedoeling om die verstremgeling te realiseren, om te zorgen voor een goede 'alignment' met hun belangen. De term daarvoor is 'skin in the game'. Die werkwijze leidt er direct toe dat voor de topmanager in kwestie het prioriteren van aandeelhoudersbelang een directe en voelbare financiële consequentie heeft (zij het op langere termijn), terwijl het prioriteren van andere belangen dat niet heeft.

Ik wijs erop dat de interpretatie van afwezigheid van belangenverstremgeling bij 5 jaar retentie er één is van ongemandateerde vakspecialisten in het governance en beloningsveld. Het past slecht bij de rol van ING als systeembank en staat in contrast met de ethische, maatschappelijke en juridische realiteit waarin het enkele bezit van aandelen (ongeacht de duur van de retentietermijn) al duidt op (de schijn van) feitelijke belangenverstremgeling. Daarom volg ik in mijn melding die analytische lijn.

Er is aan het publiek de toezegging gedaan dat we van bankiers kunnen verwachten dat ze de schijn van belangenverstremgeling voorkomen en het is evident dat het bezit van aandelen in de eigen onderneming daarmee in strijd is. Dat geldt eens te meer wanneer er sprake is van een systeembank.

Cultuur en gedrag: omzeiling als voorbeeld door de top?

In het verlengde van de crisis is door DNB ruim aandacht besteed aan de bijdrage die cultuur en gedrag kunnen leveren aan een integere onderneming. In november 2009 werd het cultuurhuis gepubliceerd, waarna veel aandacht werd besteed aan het thema in het toezicht. Ook kwam een toelichting op toezichtmethodieken en best practices aan de orde. Voorbeeldgedrag werd daarin expliciet als toetssteen benoemd.

Wat aan de orde is bij het voorstel van ING is de toepassing van een slimmigheidje om zogenaamd binnen de regels een variabele uitkering te doen die als vast kwalificeert. Ik kom op die techniek zometeen terug, maar benoem eerst de uitwerking van het voorbeeldgedrag.

Wie geen verstand heeft van gedetailleerde regels en richtlijnen ziet een banksector die er een potje van maakt en waar in reactie door de politiek de variabele bonussen worden ingeperkt. De sector kan echter die maatschappelijke realiteit niet sportief accepteren en besluit van de weeromstuit om de vaste beloningen omhoog te gooien. Dit alles ten tijde c.q. na een grootscheepse sanering en ontslagronde's bij de verschillende financiële instellingen in Nederland.

Voor zowel de buitenstaander als de bankmedewerker wordt hier gedrag zichtbaar dat neerkomt op het niet respecteren van de geest van de regelgeving en de geest van de tijd, maar op het proberen alsnog je zin te krijgen door de ophoging van vaste salarissen.

Maar welk signaal geeft een bankbestuurder af als hij – zonder nadere morele beschouwingen - meegaat in een vertoog of besluit dat lijkt neer te komen op het omzeilen van regelgeving omwille van eigen gewin?

Het signaal dat aan de binnen en buitenwereld wordt gegeven is als volgt: het is legitiem en moreel aanvaardbaar om zo maximaal mogelijk de grenzen van de wet en regelgeving te benutten als je er zelf beter van wordt. De truuk is daarbij vooral de juiste regels te kiezen/vinden die je besluit ondersteunen. Een nadere morele beschouwing rond ethische of maatschappelijke impact is niet per sé nodig.

Een bestuurder dient zich bewust te zijn van de impact van dit gedrag op zowel die binnen- als buitenwereld. Voor zover die bewustwording er niet is, dient hij de skills te hebben om zich te laten bijstaan door kritische peers of adviseurs die tegenspraak bieden en het verengde vertoog verruimen totdat de maatschappij wél in beeld is. Dat blijkt in de praktijk echter makkelijker gezegd dan gedaan.

Ik wijs in dit verband op de DNB-publicatie uit 2015 (Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector) waarin over de bestuurlijke besluitvorming staat genoteerd:

Wij zien dat besturen in financiële instellingen niet altijd even duidelijk belangen van stakeholders meewegen in hun besluiten. Ook worden vaak belangrijke risico's over het hoofd gezien. Of worden die onvoldoende diepgaand met elkaar besproken en gechallenged. Daardoor blijft het risico bestaan dat belangrijke informatie niet in besluitvorming wordt betrokken, of dat er niet meer wordt afgeweken van een voorkeursoplossing die al in een vroeg stadium van de besluitvorming is opgedoken. De kwaliteit van besluiten neemt daardoor af en draagvlak voor deze besluiten ontbreekt.

De formulering en techniek van het beloningsvoorstel ING is in dit verband ook veelzeggend. Daartoe is het goed om de precieze tekst en techniek van het beloningsvoorstel te bestuderen:

Based on this information and carefully balancing all stakeholder interests, the Supervisory Board agreed to propose at the AGM the following amendments to the Executive Board remuneration policy:

(i) the introduction of a new fixed remuneration component, called 'fixed shares'. In addition to its authority under the existing Executive Board remuneration policy to increase the total direct compensation to a level just below the median of the Euro Stoxx 50, the Supervisory Board may now also decide to increase the gross cash base salary of a member of the Executive Board in the form of 'fixed shares', with a value up to a maximum of 50% of the gross cash base salary.

In case of fixed shares, each month, one-twelfth of the agreed value will be mandatorily converted into fixed shares against the prevailing share price for that month (i.e. the opening price of the first trading day of shares listed on Euronext in that month), subject to a mandatory 'sell to cover', requiring the Executive Board member to sell as many shares as needed to settle any wage or income taxes due on these.

The fixed shares component is solely tied to the role of the Executive Board member, the relevant market benchmark and is not subject to any performance condition (if performance conditions would have been set, the fixed shares would count as variable compensation under the 20% cap). Once awarded, they cannot be taken away at a later stage, even though the value of these fixed shares will vary in line with variations in ING's share price. As per the Dutch Corporate Governance Code, a retention period of five years will apply from the date of conversion to fixed shares.

Het is opvallend dat het stuk begint met de lippen dienst aan evenwichtige belangenafweging. Die evenwichtigheid wordt alleen gesteld, maar niet gemotiveerd.

Vervolgens lezen we over iets dat 'fixed shares' heet en neerkomt op een vast bedrag aan salaris dat (na aftrek van een belastingbedrag) direct wordt omgezet in aandelen ING. De stellingname is dat het een vast salaris is omdat er geen sprake is van koppeling aan performance-doelstellingen. De tekst leest daarbij alsof het ontbreken van die doelstellingen bewust wordt ingezet om uit te komen op het beoogde doel: de toekenning van een variabele salariscomponent die niet meer teruggeshaald kan worden (terwijl dat met de variabel toegekende aandelen op grond van prestatiebeloning wel het geval is). Opvallend is in dit verband de allerlaatste zin waarin wordt gemeld dat de waarde van de aandelen uiteraard zal fluctueren met de ING aandelenprijs. Dan is het dus toch een variabele beloning? Of toch niet?

We worden hier deelgenoot gemaakt van een analytische of verbale truuk die erop neerkomt dat, omdat de inputvariabele van een beloning een vast bedrag is en onherroepelijk, het er niet toe doet dat de ogenblikkelijke conversie naar variabele aandelen ING leidt tot een variabele beloning. De frasering 'fixed shares' is daarbij slim gekozen maar zet de lezer op het verkeerde been. Er is nooit sprake van een vast aantal aandelen dat wordt uitgereikt, maar de illusie wordt versterkt dat het om een vaste beloning zou gaan. Terwijl er feitelijk via een omweg een variabele beloning ontstaat.

Bekijken we met deze verwarrende tekst in het achterhoofd de EBA-guideline dan roept dat inhoudelijke vragen op. Gesteld zou kunnen worden dat de fixed shares in letterlijke zin voldoen aan

de tekst in aanbeveling 117 (alhoewel ik dat zou bestrijden), maar we zien ook dat aanbeveling 163 ziet op omzeiling van de regels. Dat wordt gedefinieerd als een situatie waarin formeel de aanbevelingen naar de letter worden gevolgd, maar niet naar de regels. Artikel 164 en 169 geven verdere handen en voeten aan de omzeilings-vraagstukken.

Ik laat de precieze exegese graag over aan de deskundigen in kwestie. Daarbij zal vast een redenering te vinden zijn waarin de fixed shares allemaal prima passen binnen het toepasselijke governance raamwerk en beloningsregels. Het viel mij echter op dat juist de formulering in de ING tekst die toelicht dat bij het toepassen van performance criteria sprake zou zijn geweest van variabele compensatie laat zien hoezeer ING zich die regels bewust is en dat ze die mogelijk ook doelbewust heeft omzeild. Immers, de toekenning van een extra variabele beloning aan Hamers had in het voorjaar 2018 geen zin gehad: zodra de boete OM zou worden ingevoerd zou die beloning weer komen te vervallen.

Het verkeerde voorbeeldgedrag bestaat uit gestoei met regels en woorden om een doelredenering te bereiken, zonder echt de maatschappelijke context in overweging te nemen. Dat betekent dat de morele positie wordt voorgeleefd dat wie, omwille van eigen gewin, de goede juridische weg vind, daartoe ook moreel gerechtigd is. Dat lijkt me een moreel kwestieuze stellingname en uitermate slecht voorbeeldgedrag richting medewerkers en de samenleving. En dat zou precies kunnen zijn waarom de samenleving op tilt sloeg bij het voorstel.

Conclusie

Historisch gezien kunnen we de terugkerende crises en falende banken zien als een noodzakelijk kwaad dat onvermijdelijk is in een maatschappelijke inrichting waar het primaat van de bancaire bedrijfsvoering primair bij private partijen wordt gelegd. Het is een maatschappelijk kwaad dat niet slechts éénmalig voorkomt, maar zich zal herhalen.

Een systeembank doet er goed aan zich, door een bescheiden en prudente opstelling, te wapenen tegen de mogelijk toekomstige en terechte verwijten van de samenleving dat de winsten privaat worden genoten terwijl de verliezen (op termijn) op de samenleving worden afgewenteld. Zo'n bank kan niet anders dan een beetje saaier, risico-mijdender zijn, omwille van zijn maatschappelijke rol.

Natuurlijk is het zo dat, door alle post-crisis maatregelen, ook bij een systeembank de kans kleiner is geworden dat de belastingbetaler voortaan de rekening niet meer hoeft te betalen, maar de mogelijkheid kan niet worden uitgesloten. Systeembanken kunnen niet ontkomen aan de realiteit van het sociaal-maatschappelijk contract, dat erop neerkomt dat ze uiteindelijk toch gered gaan worden als het puntje bij paaltje komt.

Het is dan ook een illusie om net te doen alsof zo'n systeembank een normale onderneming is die je zomaar met allerlei andere ondernemingen kunt vergelijken. Zowel de maatschappelijke positie als systeembank als de specifieke geschiedenis van ING (de kapitaalinjectie in 2008) manen tot bescheidenheid en gematigdheid. De vergelijking met peers gaat slechts ten dele op.

Waar de bestuurders van de bank zich hun eigen rol en geschiedenis kennelijk niet meer bewust zijn, ontstaat voor de omstanders en betrokkenen die zich die toch vrij recente geschiedenis wél herinneren een opdracht om hen daarop te wijzen. Het resultaat daarvan ligt nu voor u.

Bijlage 2: De op zondagavond 11 maart 2018 ingestuurde klacht

Op 8 maart aanstaande werd bekend dat de Heer Hamers, met instemming van de RvC ING, onder voorbehoud van instemming door aandeelhouders, een saillante wijziging van salariëring zal ondergaan. Genoemd voorstel (of het wordt aangenomen of niet) is in strijd met de wet.

Toelichting relevante regels:

De heer Hamers heeft hoogstpersoonlijk de bankierseed getekend en is eindverantwoordelijk dat ING aan de Wft (en alle zorgplichten daarin vervat) voldoet. De bankierseed betreft 3:8 Wft en 3:17c Wft en is u inhoudelijk bekend, neem ik aan.

Ik wijs in het bijzonder op :

"Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming¹ betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders/leden, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert."

In het verlengde van de eed is de gedragscode banken van belang. Deze luidt in gedragsregel 4 dat de bankmedewerker zich aan wet en gedragsregels houdt en zich daar open en toetsbaar in opstel. Dit laatste geschiedt in artikel 6:

6. De bankmedewerker is open en eerlijk over zijn of haar gedrag en kent zijn of haar verantwoordelijkheid voor de samenleving. Dit betekent dat de bankmedewerker zijn of haar gedrag in het werk laat toetsen aan deze gedragsregels.

Voor het overige zijn relevant: artikel 2 (dat integriteit borgt en ziet op vermijden van de schijn van belangenverstremgeling), artikel 3 (dat ziet op een evenwichte belangen van alle stakeholders betrokken bij gedrag van de bank of haar medewerkers) en artikel 6 (open en eerlijk over gedrag) en artikel 7 (de bankmedewerker draagt bij aan het vertrouwen van de samenleving in de bank).

Verwachtingen en gedrag:

De Wft en de daarin vervatte eed en belofte richting het publiek zijn niet vrijblijvend.

Ze zijn tot stand gekomen na uitvoering publiek debat over de hoge normen waaraan bankiers moeten voldoen en de manier om die te schragen. Dat debat was het direkte gevolg van een financiële crisis die mede versterkt werd in zijn hevigheid omdat incentive structuren in de beloningsstructuur meer gericht waren op eigen gewin (c.q. dat van de aandeelhouders) dan dat van de maatschappij.

Als samenleving hebben we een duidelijke streep gezet: dit gedrag mag niet meer voorkomen. De ernst van die discussie leidde ertoe dat een wettelijk geschraagde eed en tuchtrecht werd georganiseerd: een hoogst uitzonderlijke keuze gezien de naoorlogse regelgeving van het Nederlandse bedrijfsleven.

De eed brengt, door zijn opname in de wet en door zijn verwoording zowel een morele als juridische - publiekrechtelijk geschraagde - private verbintenis met mij tot stand als klant en als lid van de samenleving. Juist ook gezien de discussie voorafgaand aan de invoering van de eed (rapport

Commissie banken, aanbevelingen, opvolging en monitoring) en de herhaalde belofte's van vertegenwoordigers van de banksector, mag ik zonder meer verwachten dat de heer Hamers hoogstpersoonlijk zorg zal dragen dat er in zijn bank geen incentive-structuren ontstaan die tot gevolg hebben dat aan een evenwichtige afweging van belangen afbreuk wordt gedaan. Het is daarbij irrelevant of die incentive-structuur betrekking heeft op de afdeling inkoop, verkoop of op de Raad van Bestuur of de heer Hamers zelf.

Evenzo mag ik verwachten dat alle leden van de Raad van Commissarissen zich deze voorgeschiedenis en hun verplichtingen onder de eed realiseren.

Gedrag:

In het FD van 8 maart 2018 lees ik dat het voornemen bestaat bij de RvC om de salariering van de heer Hamers aan die neerkomt op uitkering in aandelen in plaats van regulier salaris. Dit maakt het mogelijk toch meer salaris te geven, zonder onder de strenge Nederlandse bonusregels te vallen.

Mijn klacht komt erop neer dat:

1) het alleen al op grond van de bewoordingen van de eed en de bankierscode, onbestaanbaar is dat dit salarisvoorstel in de vergadering van RvB en RvC is ingebracht. Ik weet niet welke medewerkers daaraan hebben bijgedragen, maar op hen richt mijn klacht zich niet.

Mijn klacht richt zich op de hoofdpersonen rond dit besluit, te weten,

- de heer Hamers zelf,
- de collega's van de heer Hamers in de directie,
- de leden van de Raad van Commissarissen.

Let wel: het argument dat de aandeelhouders er nog over moeten beslissen doet er in mijn klacht niet toe. Het voorstel had niet eens besproken mogen worden omdat het zo evident in strijd is met de relevante regels en bepalingen die we na de financiële crisis hebben aangenomen. Het geheugen bij betrokken is echter evenwel kort (of hun moreel kompas zoek).

2) de strijdigheid van het salarisvoorstel met de eed en gedragscode zo evident is dat hierover weinig nadere toelichting nodig is.

Kortweg: het structureel wijzigen van incentive-structuren zodat één van de werknemers van een onderneming plotseling een onevenwichtig eigenbelang heeft bij het bevoordelen van één van de stakeholdergroepen van de onderneming is in strijd met de regeling beheerst beloningsbeleid alsook de plicht om onder de eed te borgen dat die evenwichtige belangenafweging plaatsvindt.

Het tegenargument dat de top van de onderneming wegens bijzondere bestuurlijke kwaliteiten nog steeds in staats is die afweging adequaat te maken is irrelevant. Zelfs als dat zo zou zijn eist artikel 1 van de gedragscode dat ook alle schijn van belangenverstremgeling wordt vermeden. Bij twijfel niet doen, kortom, voorstel had nooit op de vergadertafel mogen komen.

3) de heer Hamers en de RvC hebben niet open en eerlijk gecommuniceerd over het al langer bestaande voornemen om op deze manier met beloning om te gaan.

Het is evident dat gewacht is tot ruim na het aflossen met de staatssteun om deze actie uit te voeren. Echter, het voornemen stond toen al op de radar. Ik verwijs hiervoor naar het interview uit 2015 van RTL met de heer Hamers (<https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/hamers-loonsverhoging-nodig-voor-talent>) en de analyse hiervan door Martin Visser.; <http://blog.martinvisser.info/ing-van-passie-kun-je-niet-leven/>

4) de opzet van het salarisvoorstel ernstig afbreuk doet aan de integriteit van de betrokken besluitvormers

Alle betrokken beleidsbepalers begrijpen wat geest en inhoud van regelgeving betekent. Het geeft geen pas voor hen – juist niet voor hen die vanaf de top voorbeeldgedrag moeten vertonen – om in de salariëring van medewerkers een werkwijze te kiezen die zo opzichtig neerkomt op het omzeilen van de geest van de bonusregels, omwille van het materiële effect: de salarisverhoging voor één man.

De maatschappelijke impact lijkt me zodanig groot dat een sanctie als beroepsverbod van de heer Hamers op zijn plaats is. Waar zo'n beroepsverbod andere medewerkers in de sector ernstig zou schaden mag aangenomen worden dat de heer Hamers zelf nog een potje achter de hand heeft om tot zijn pensioen achter de geraniums te zitten.

5) de bereidheid om zich te onderwerpen aan een klacht

Van bankmedewerkers mag verwacht worden dat ze bereid zijn om zich te onderwerpen aan het tuchtrecht. Ik ga ervan uit dat in de praktijk uw instituut en de heer Hamers niet bereid zullen zijn, niet in staat zullen zijn of te laf zullen zijn om deze klacht in behandeling te nemen. Dat staat haaks op de bedoeling van de gedragscode, maar het is te voorzien.

Mijn klacht betreft dus nu reeds ook de onbereidheid van de voltallige RvC, directie ING inclusief de heer Hamers om niet onder het tuchtrecht deze zaak te behandelen.

Hartelijk dank, ik wens u veel wijsheid toe

Pieter

Bijlage 3: Overwegingen rond juridische basis en positionering van de melding

Het bancaire tuchtrecht in Nederland zie ik niet als een alternatief loket voor vraagstukken die eigenlijk civielrechtelijk, toezichtrechtelijk of arbeidsrechtelijk van aard zijn. De tuchtrechter is immers niet de feitelijke rechter in die situaties, alhoewel het overtreden van regels in die domeinen wel relevant is bij de beoordeling rond de gedragingen van de beëdigde die ter discussie staan (zie regel 4: de bankmedewerker houdt zich aan de wet).

In deze melding onder het tuchtrecht benadruk ik de noodzaak voor bestuurders om in hun werkwijze en voorbereiding van besluiten net zo goed om te gaan met ethische dilemma's als zij verwachten van al hun bankmedewerkers. Dat betekent dat zij actief signaleren waar de dilemma's spelen, zelf aan de bel trekken en indien nodig ook borgen dat het relevante ethische debat gevoerd wordt. Het betekent ook: niet aan de zijlijn blijven zitten, maar actief bespreekbaar maken van wat misschien moeilijk bespreekbaar te maken is: het salaris van je collega en de ethische en maatschappelijke wenselijkheid van een verhoging daarvan.

Ik ben in de melding bewust niet in detail ingegaan op een oerwoud aan regelgeving en de volledige wordingsgeschiedenis van alle afspraken die je bij de melding erbij kunt slepen. Er is een sociaal contract, er zijn wft-eisen, er zijn wettelijke regelingen rond beloningsbeleid, er is de gedragscode corporate governance, de code orange van ING, de bankencode, het Maatschappelijk Statuut, de EBA-richtlijnen rond beloningen en noem maar op.

De kern van de vraag is wat mij betreft niet om daar een vakinhoudelijke exegese op te doen. De kern van de vraag is: hebben de bestuurders van ING zich gedragen zoals je conform de gedragscode en de eed mag verwachten? Hebben zij hun morele en maatschappelijke huiswerk voldoende gedaan? Wat was de rol en rolinvulling van de hoofdrolspelers? Hoe vervulde de bestuurlijke bijrolspelers, de omstanders, hun ethische en morele verplichtingen onder de eed.

Het bovenstaande neemt niet weg dat drie inhoudelijke juridische lijnen nog steeds wel relevant zijn. Allereerst is daar het juridisch haakje waarmee de bankierseed, tuchtrecht en gedragscode van toepassing is. Verder zie ik twee relevante lijnen van functionele verplichtingen onder de wft.

De ene lijn betreft het voldoen aan de eisen rond het inrichten en beheersen van de integriteitsorganisatie van ING (3.10 en 3.17 wft). In concreto raakt dit aan opzet en werking van het beleid dat probeert te voorkomen dat handelingen in de onderneming op zodanige manier worden verricht dat het vertrouwen in de financiële onderneming of de financiële markten ernstig wordt geschaad.

Ik denk dat op dit punt de organisatie en het bestuur nagelaten heeft een adequate integriteitsrisico-analyse uit te voeren waardoor ze ook onvoorbereid waren op de maatschappelijke discussie. Daarnaast vraag ik me af of op het punt van gedrag en cultuur werkelijk invulling is gegeven aan de elementen van een integere cultuur zoals beschreven in de stukken van de toezichthouder. Met name het organiseren van je eigen tegenspraak en reflecteren op het eigen moreel handelen lijkt weinig ingevuld te zijn op bestuurlijk niveau.

De tweede lijn betreft de functionele lijn rond inrichting beloningsbeleid en governance van de onderneming. Op dit punt heeft het er de schijn van dat het eigen beleid en de beleidsvoornemens onvoldoende geijkt zijn tegen de realiteit van de tijd, de maatschappelijke uitdagingen, het bestaande sociaal contract met de samenleving en de maatschappelijke verwachtingen die het publiek heeft. Er is onvoldoende gezocht naar een rijk en moreel debat en slechts gekeken naar legalistische argumenten. De relevante maatschappelijke en morele discussie en evenwichtige afweging van belangen van alle stakeholders is daarmee in het gedrang gekomen.

Ik ben mij bewust van de complexiteit van de melding en haar veelkoppigheid, doordat ik de melding richt op alle bestuurders van de RvC en RvB. Zij allen hebben immers individueel en in hun rol als collectief de opdracht om zorgvuldige weging van belangen van stakeholders te realiseren. En zij zijn tesamen verantwoordelijk om elkaar scherp te houden op het doen uitvoeren van die zorgvuldige weging.

Waar de banksector met fiere taal het tuchtrecht geïntroduceerd heeft en zich voor doet staan op het aanspreekbaar zijn vanuit de maatschappij, leidde het gedrag van de top van ING bij deze beloningsproblematiek tot een noodzaak om daartoe over te gaan. De bank zelf leek zich immers zijn eigen geschiedenis niet meer te herinneren of te willen herinneren.

Ik hoop dat de behandeling door uw college meer richting kan geven aan de minimale normen en gedragingen die de Nederlandse samenleving mag verwachten van de bestuurders van deze specifieke financiële instelling met zijn zo specifieke rol als systeembank. Uw beraadslaging zal hopelijk leiden tot de totstandkoming van, wat Edgar Karssing zo mooi noemt: moresprudentie.

*

Bijlage 4: Beschouwing over de kloof tussen bestuurders en de samenleving

Op 12 september publiceerde ik een beschouwing op Follow the Money waarin ik verduidelijkte dat er nog steeds een kloof zichtbaar is tussen de bestuurders van ING en de samenleving. Aan die kloof werd met name gerefereerd door de Monitoringscommissie Banken. Gelieve die beschouwing ([ook te lezen op LinkedIn](#)) als integraal onderdeel van deze melding te beschouwen.

Sindsdien heeft RvC lid Breukink in interview en ingezonden brief aan FD en NRC zijn visie kenbaar gemaakt op de wraakzuchtige politiek. Zijn reactie vertoonde opvallende overeenkomsten met het interview dat destijds door Commissaris Wakkie werd gegeven rond de belonings- en salarisaffaire bij ABN AMRO. Zeer weinig zelfreflectie en de verantwoordelijkheid afschuiven in plaats van nemen. Waar de heer Wakkie nog het moreel besef had dat, na dat interview, aftreden het enige juiste was, vermoed ik dat dat bij de heer Breukink niet het geval zal zijn.

Het interview met Breukink is, in combinatie met het feitenrelaas van OM zeer verhelderend over de aard van de organisatie die ING in feite is, waar het een integere cultuur betreft. DNB heeft in de [publicatie over integere cultuur](#) een wetenswaardig groeimodel neergezet dat de volwassenheid van de organisatie plaatst ten opzichte van de aard van de toezichtrelatie.

Groei-model zoals toe te passen per individuele instelling

Waarden/cultuur van de onderneming	Toezichtrelatie
Minimum niveau <ul style="list-style-type: none"> Perceptie van pak- en sanctiekans beïnvloeden naleving Mechanische toepassing van wet- en regelgeving Afschuiven van verantwoordelijkheid 	Verhoogd toezicht <ul style="list-style-type: none"> Geven van concrete instructies Perceptie van pakkans verhogen Onmiddellijke, effectieve, consistente sancties Shaming/Informeren publiek
Compliance cultuur <ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheden van naleving en overtreding beïnvloeden de mate van naleving Vertrouwen op guidance Volgens het boekje Onbewust van (bepaalde) risico's Bureaucratisch 	Toezicht/Onderwijs <ul style="list-style-type: none"> Thematische aanpak bij toezichtbezoeken Informatievoorziening Aanreiken van ideeën, guidance Administratieve lasten beperken Economisch aantrekkelijk maken van naleving
Van compliance naar integriteit <ul style="list-style-type: none"> Sociale omgeving/controle tussen ondernemingen bevordert integriteit Risico-georiënteerd, zelf sturend Normen en waarden geïntegreerd in de meeste primaire processen Normen en waarden worden gezien als constructieve bijdrage 	Onderwijs/advies <ul style="list-style-type: none"> Open contact Ondernemingen aanspreken op maatschappelijke verantwoordelijkheid
Integriteitbewuste bedrijfscultuur <ul style="list-style-type: none"> Integriteit is een interne norm geworden Spirit of the law Professionele individuele verantwoordelijkheid Gericht op preventie Gericht op leren Bewustzijn en discussie over normen en waarden op alle niveaus Open cultuur 	Benchmarking <ul style="list-style-type: none"> Interactie met onderneming/sector bij vorming beleid Leading by example Vertrouwen in toezichthouder Het 'waarom' van de norm uitleggen Creëren van 'champions', faming Toezichthouder als raadgever

De gedragingen van ING rond integriteit, beloningen en compliance zijn, conform dit model te zien als zich bevindend rond het minimum-niveau. Ik verwijs vooral naar het kenmerk afschuiven van verantwoordelijkheid en de betreffende passages uit het [interview van de heer Breukink in de NRC](#):

U houdt toezicht op ING. Rekent u zichzelf aan wat er is misgegaan?

„Dat vraag ik me al maanden af. Ik ben er nog niet uit. Je kunt bij ING zomaar zeven partijen noemen die mogelijk verantwoordelijkheid dragen als iets niet helemaal goed is gegaan: de mensen bij de afdeling compliance, het management, het bestuur, de interne en externe accountant, toezichthouders, en wij als commissarissen.”

Volgens justitie voelde niemand binnen ING zich echt verantwoordelijk. Had u meer kunnen doen?

„Dit is precies waarom mijn collega’s niet met jullie praten. Het accent ligt op: u moet zich schamen, u doet het fout. Jullie willen horen hoe fout het is.”

We willen weten hoe u uw rol ziet.

„Daar wil ik het niet over hebben. Het gaat me om de andere kant van het verhaal. Ik mis de nuance die staat tegenover de bashing. De oplossing in plaats van het straffen en beschuldigen.”

Het interview en [het opiniestuk in het FD](#) (beschouwt u dat ook maar als ingesloten) zijn een tekstboek case voor wat deskundigen: [Blame, Excuse en Denial noemen](#). Dat is het gedrag dat omgekeerd is aan de gewenste tegenpool: Ownership, Accountability and Responsibility.

De indicatie die daarmee uit de publieke berichten rond ING af te leiden zijn, luiden dat – niettegenstaande de luide claims en toezeggingen van het tegendeel - op organisatie-niveau sprake is van een minimale invulling van compliance en integriteit hetgeen zich op individueel niveau terug laat zien in een gebrek aan eigenaarschap, verantwoordelijkheid en toerekenbaarheid.

Dit roept natuurlijk wel de fundamentele vraag op of het terecht is om een dergelijke organisatie tegen de hoge morele maatlat te leggen die rond maatschappelijk statuut, bankencode en tuchtrecht banken aan de samenleving is gepresenteerd. Het antwoord op die vraag kan evenwel niet anders dan ja zijn. Het geeft immers geen pas om de zwakkere broeders, alleen om die reden, tegen een andere maatlat te beoordelen dan de best of class.