

Code Banken

Achtergrond

Naar aanleiding van de financiële crisis die medio 2007 ontstond, is er een diepgaand maatschappelijk debat op gang gekomen over het functioneren van financiële instellingen. In Nederland nam de Adviescommissie Toekomst Banken het voortouw door op 1 april 2009 het rapport 'Naar herstel van vertrouwen' uit te brengen. Binnen de bancaire wereld zijn daarover diverse discussies gevoerd, waaraan ook de Rabobank heeft deelgenomen. Deze discussies hebben geleid tot de Code Banken. De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en is op 1 januari 2010 in werking getreden. De Code Banken kent een wettelijke verankering en maakt deel uit van een stelsel van nationale, Europese en internationale wet- en regelgeving, jurisprudentie en codes, dat deels nog in ontwikkeling is. Bij de toepassing van de Code Banken moeten de banken rekening houden met dit volledige stelsel.

De Code Banken bevat bepalingen over de inrichting van de governance, het risicomanagement, de auditfunctie en het beloningsbeleid. Tegelijkertijd vormt de Code Banken voor derden een handvat om te beoordelen of de banken naar aanleiding van de financiële crisis de juiste maatregelen hebben genomen. Doel van de Code is bij te dragen aan het herstel van vertrouwen in de financiële sector. Eind 2012 is de tweede rapportage van de Monitoring Commissie Code Banken verschenen. De belangrijkste conclusie van deze commissie is dat de Code Banken goed wordt nageleefd, maar dat de naleving door de bancaire sector nog te weinig wordt uitgedragen. Ruim vier jaar na invoering werd het dan ook tijd om de Code een nieuw karakter te geven. Bij deze vernieuwing is onder meer rekening gehouden met de aanbevelingen van de Monitoring Commissie Code Banken, het rapport van de Commissie Structuur Nederlandse Banken en de kabinetsvisie Nederlandse bankensector. De principes uit de 'oude' Code die al zijn vastgelegd in wet- en regelgeving, komen niet meer terug in de nieuwe. Vanzelfsprekend zal de Rabobank deze nationale en internationale regelgeving blijven naleven. De Rabobank zal zich in 2014 inspannen om de bekendheid van de nieuwe Code Banken bij het publiek te vergroten en de dialoog met de samenleving aan te gaan.

Dit hoofdstuk gaat in op de context waarin de bepalingen van de bestaande Code Banken worden toegepast, en beschrijft op hoofdlijnen hoe de bepalingen zijn geïmplementeerd. Naleving door de Rabobank van de bepalingen van de Code Banken gebeurt op basis van het beginsel 'pas toe of leg uit'. De Rabobank hecht aan transparantie en een duidelijke verantwoording. Voor een meer gedetailleerd overzicht van de bijzonderheden per bepaling wordt verwezen naar een separate bijlage bij dit jaarverslag op de corporate website. Vanaf 2014 zal over de compliance van de Rabobank met de nieuwe Code Banken worden gerapporteerd.

Reikwijdte Code Banken

Lokale Rabobanken

De Rabobank Groep voert beleid voor een groepsbrede toepassing van de Code Banken door alle in Nederland gevestigde groepsentiteiten, inclusief de lokale Rabobanken. Dit betreft bijvoorbeeld het beleid met betrekking tot risicomanagement, audit en beloningen. Waar de Code Banken spreekt over de raad van bestuur en de raad van commissarissen, heeft dat – gezien de structuur van de Rabobank Groep – betrekking op de organen van Rabobank Nederland en dus niet op de directie en de raad van commissarissen van iedere individuele lokale Rabobank. De Code Banken is dan ook niet van toepassing op individuele lokale Rabobanken.

Dochters en andere organisatieonderdelen

Binnen de Rabobank Groep rapporteert Rabo Vastgoedgroep zelfstandig over de toepassing van de Code Banken. Over de toepassing van de Code Banken door De Lage Landen wordt in dit jaarverslag geconsolideerd gerapporteerd, omdat De Lage Landen zelf geen jaarverslag publiceert. Gelet op het groepsbeleid voor risicomanagement, audit en beloningen voldoet De Lage Landen volledig aan de betreffende bepalingen van de Code Banken. De samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen van De Lage Landen reflecteren het feit dat De Lage Landen een volledige dochteronderneming is van Rabobank Nederland. Friesland Bank is in 2012 samengegaan met de Rabobank. De volledige integratie van Friesland Bank zal enkele jaren duren. Vanwege de integratie is Friesland Bank niet in staat de Code Banken volledig toe te passen. Om die reden wijkt Friesland Bank dan ook af van de volgende bepalingen: 2.1.5, 2.1.8, 2.1.9, 2.1.10, 2.2.1, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.6, 3.2.2, 4.1 en 4.2 (zie separate bijlage bij dit jaarverslag op de corporate website).

Rabobank: klantbelang en beheersing van risico's als uitgangspunt

Vanzelfsprekend onderschrijft de Rabobank het belang van de Code Banken en beschouwt ze de Code als een belangrijke leidraad voor de sector om de inrichting en werking van interne functies te verbeteren.

Governance: raad van bestuur

Belangrijke onderwerpen uit dit deel van de Code Banken zijn zorgplicht (de klant centraal) en de moreel-ethische verklaring.

Klantbelang centraal

Voor de coöperatieve Rabobank is het belang van de klant het belangrijkste uitgangspunt voor de dienstverlening. Het is de ambitie van de Rabobank om de klant zo goed en zorgvuldig mogelijk te bedienen, waarbij zijn belang centraal staat. Dit is verankerd in de Gedragscode Rabobank Groep en het Ambitiestatement van de Rabobank. De Rabobank heeft een coöperatieve organisatiestructuur met zelfstandige banken die richting hun klanten handelen vanuit de drie pijlers: betrokken, dichtbij en toonaangevend. Doordat iedere lokale Rabobank een ledenraad heeft ingericht, kunnen klanten de koers van de bank beïnvloeden en bewaken. Ook houden de lokale raden van commissarissen toezicht op het handelen van de lokale Rabobank, waarbij het belang van de klant voorop staat. Dit zijn essentiële aspecten van de lokale governance van lokale Rabobanken om klantgericht handelen te kunnen waarborgen.

Het centrale beleid dat door Rabobank Nederland wordt voorgesteld en uitgevoerd, wordt slechts uitgevoerd wanneer de vaste afvaardiging van de lokale directies en raden van commissarissen hiermee hebben ingestemd. Ook op centraal niveau klinkt daarom de stem van de klant door in de besluitvorming. In het hoofdstuk Corporate Governance staat de unieke coöperatieve governance van de Rabobank nader beschreven.

In 2008 heeft de Rabobank het programma 'Zorg voor de klant' opgestart om het dienen van het klantbelang kracht bij te zetten. Sinds 2010 is het programma opgenomen in de lijnorganisatie. Een stuurgroep houdt in de gaten of het klantbelang blijvend goed wordt behartigd. De monitoring vindt plaats aan de hand van een aantal uitgangspunten. In 2013 zijn de uitgangspunten voor het centraal stellen van het klantbelang geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een aanscherping van de uitgangspunten en de manier waarop monitoring plaatsvindt.

De herziene uitgangspunten zijn:

- passende advisering;
- goede service;
- goede producten;
- toegankelijk, betrokken en duurzaam bankieren.

Op basis van de uitgangspunten wordt periodiek managementinformatie opgesteld. Door middel van deze managementinformatie (bestaande uit onder meer klantonderzoeken, klachten, productreviews en terugkoppelingen van de AFM) wordt continu gestuurd op verbeteringen. Evenals in 2012 zijn deze rapportages besproken op het niveau van de raad van bestuur en in de raad van commissarissen.

De afzonderlijke lokale Rabobanken beschikken zelf ook over managementinformatie onder meer over de kwaliteit van het gegeven advies en over de tevredenheid van klanten. Deze informatie is gebaseerd op bijvoorbeeld de onderzoeken van de eigen controlafdeling, op klanttevredenheidsonderzoek en op de klachtenafhandeling. Daarnaast geeft de lokale compliance officer een oordeel over de mate waarin klanten zorgvuldig worden behandeld. Mede op basis van deze informatie houdt de lokale raad van commissarissen toezicht op de lokale directie.

De productgoedkeuringscommissie, die inmiddels tien jaar bestaat, bewaakt de kwaliteit van de producten, het nut ervan voor de klant, evenals de veiligheid en de kwaliteit van de informatieverstrekking over deze producten. Producten die de Rabobank voert, worden pas aan het assortiment toegevoegd als ze aan de criteria van deze commissie voldoen.

Voor iedereen die bij de Rabobank werkt, geldt dat de grondbeginselen van de Rabobank richting geven aan het dagelijkse werk. De medewerkers van de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland streven een hoogwaardige en zorgvuldige dienstverlening na. De prestatieafspraken die met de medewerkers worden gemaakt, zijn evenwichtig. Met ingang van 2013 is de variabele beloning beëindigd voor alle medewerkers die onder de cao vallen. Voor de beoordeling van medewerkers en de bepaling van de vaste beloning wordt een performancemanagementsysteem gehanteerd, waarbij gestuurd wordt op prestaties en competenties. Ook in 2013 en 2014 zijn klantfocus en samenwerken verplichte onderdelen van het performancemanagementsysteem. Met elke medewerker wordt een evenwichtige set van prestatieafspraken gemaakt. Voor de functies met direct en indirect klantcontact is altijd een doelstelling opgenomen die betrekking heeft op het centraal stellen van het klantbelang. Dat een medewerker voldoende oog heeft voor het klantbelang is een randvoorwaarde voor een goede beoordeling. Via managementrapportages en compliancerapportages worden de kwaliteit van de dienstverlening en de zorg voor de klant voortdurend gemonitord.

Moreel-ethische verklaring

Op 17 april 2013 hebben de in functie zijnde leden van de raad van bestuur en leden van de raad van commissarissen de moreel-ethische verklaring afgelegd ten overstaan van de heer Koopmans, voorzitter van de raad van commissarissen. Op zijn beurt heeft de heer Koopmans op deze datum de moreel-ethische verklaring afgelegd ten overstaan van de vicevoorzitter van

de raad van commissarissen, de heer Vermeer. De heer Degle was op 17 april 2013 verhinderd. Hij heeft de moreel-ethische verklaring afgelegd op 23 mei 2013. De heren Van Dalen en Teerlink hebben dit op 3 oktober 2013 gedaan ten overstaan van de huidige voorzitter van de raad van commissarissen, de heer W. Dekker. Op 1 november 2013 hebben de heren Nagel en R.J. Dekker de moreel-ethische verklaring afgelegd ten overstaan van de voorzitter van de raad van bestuur, de heer Minderhoud.

Permanente educatie

De raad van bestuur volgt enkele dagdelen per jaar een programma voor permanente educatie (PE). Onderdelen van dit programma zijn onder andere relevante ontwikkelingen binnen de Rabobank en de financiële sector, corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, de zorgplicht jegens de klant, integriteit, risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Aan de PE-sessies wordt, afhankelijk van het onderwerp, een bijdrage geleverd door zowel interne als externe deskundigen. In 2013 heeft de raad van bestuur zich onder meer laten informeren over risicomanagement, virtualisering en veranderend klantgedrag. Ook maakten diverse leden van de raad van bestuur gebruik van de uitnodiging tot het bijwonen van de sessies voor PE van de raad van commissarissen: over relevante (toekomstige) Europese regelgeving, de verwachte impact hiervan op de Rabobank en belangenbehartiging van de Rabobank in dat kader, het herstelplan dat de Rabobank op verzoek van De Nederlandsche Bank (DNB) heeft opgesteld, megatrends in de food- en agrisector en de nieuwe food- en agristrategie van de Rabobank Groep (Banking4Food).

Naast het programma voor PE wordt voor nieuw benoemde bestuursleden een introductieprogramma op maat opgesteld waarbinnen ze diverse interne en externe deskundigen spreken en werkbezoeken afleggen.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van Rabobank Nederland is divers samengesteld. Nieuwe commissarissen volgen een introductieprogramma ter voorbereiding op hun werk als commissaris bij de Rabobank. Voorts wordt jaarlijks een opleidingsprogramma opgesteld. De gekozen onderwerpen houden rekening met de actualiteit en met de kennisbehoefte binnen de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen heeft zich in 2013 uitvoerig laten informeren over relevante (toekomstige) Europese regelgeving, de verwachte impact hiervan op de Rabobank en belangenbehartiging van de Rabobank in dat kader, het herstelplan dat de Rabobank op verzoek van DNB heeft opgesteld, megatrends in de food- en agrisector en de nieuwe food- en agristrategie van de Rabobank Groep (Banking4Food) en governance en het functioneren van de raad van commissarissen in de diverse rollen die de raad vervult. Daarnaast maakten diverse commissarissen gebruik van de uitnodiging tot het bijwonen van een sessie voor PE van de raad van bestuur over virtualisering en veranderend klantgedrag. De leden van het audit, compliance & risk committee hebben zich in het voorjaar van 2013 in het kader van PE laten informeren over hedge accounting. In het najaar heeft het risk committee (in aanwezigheid van enkele leden van het audit committee en de raad van bestuur) zich laten informeren over de kwaliteit van de hypotheekportefeuille van de Rabobank en de toprisico's volgens de Rabobank en de DNB-risicoanalyse.

Benoemingen en herbenoemingen van commissarissen vinden plaats door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen en na advies van de centrale kringvergadering. In 2013 heeft de raad van commissarissen een successieplan voor de raad opgesteld. Dit plan beschrijft de beleidslijn die de raad van commissarissen wil volgen bij de huidige en toekomstige samenstelling van de raad van commissarissen. Kijkend naar de kernkwaliteiten van elke zittende commissaris in combinatie met het rooster van aftreden,

is bezien over welk profiel te selecteren commissarissen bij de eerstvolgende benoemingsronde(n) moeten beschikken. Uiteraard is successieplanning een continu en dynamisch proces. Bij iedere (her)benoeming wordt bezien welke kennis- en ervaringsdomeinen en overige kwaliteiten en competenties op dat moment noodzakelijk worden geacht om als collectieve raad van commissarissen optimaal te kunnen functioneren. Verder voert de raad van commissarissen jaarlijks een evaluatie uit met betrekking tot het functioneren van individuele commissarissen en van de raad van commissarissen als geheel. In dit jaarverslag is het Verslag van de raad van commissarissen opgenomen waarin meer informatie staat over de activiteiten van de raad van commissarissen in 2013.

Risicomanagement

Risicomanagement is een centraal thema in de Code Banken. De behoudende risicobereidheid van de Rabobank Groep vloeit voort uit de degelijke doelstellingen inzake stabiliteit en soliditeit die de Rabobank sinds jaar en dag hanteert. Ook in de recente jaren van economische en financiële turbulentie is gebleken dat de Rabobank de meeste risico's effectief heeft beheerst. De Rabobank blijft werken aan het versterken van de kwaliteit van risicomanagement en de risicocultuur binnen de organisatie. Bij het verder versterken van het risicomanagement zijn in 2013 onder meer top-down en bottom-up risicoanalyses en verschillende stresstests uitgevoerd, waarbij integraal naar de verschillende risicocategorieën is gekeken. In dit jaarverslag is een apart hoofdstuk over risicomanagement opgenomen.

Risicobereidheid

De Rabobank heeft een traditie en een cultuur van prudent risicobeleid, waarbij zij risicobewust optreedt en zuinig en weloverwogen omspringt met haar schaarse resources. Deze prudentie wordt gehanteerd bij het nemen van strategische beslissingen en bij de uitvoering ervan. De Rabobank hanteert een risicostrategie die gericht is op continuïteit.

Productgoedkeuring

Het productgoedkeuringsproces wordt uitgevoerd op groepsoponderdeelniveau. Sinds 2010 is er een groepsbreed beleid met kaders opgesteld om een vergelijkbare werkwijze en gewenst kwaliteitsniveau van het productassortiment te borgen binnen alle onderdelen van de Rabobank Groep. Producten worden niet alleen voor introductie, wijziging of beëindiging getoetst, het volledige lopende assortiment wordt ook periodiek getoetst aan de actuele normen. Belangrijk daarbij is of de producten nog steeds voorzien in een klantbehoefte en of ze in het belang van de klant zijn. Hiermee neemt de Rabobank verantwoordelijkheid voor haar relatie met de klanten en voor het geboden kwaliteitsniveau. De afdeling Audit Rabobank Groep toetst periodiek de opzet, het bestaan en de werking van het productgoedkeuringsproces.

Audit

De raad van bestuur maakt gebruik van de onafhankelijk gepositioneerde afdeling Audit Rabobank Groep (ARG) om vast te stellen of de interne beheersing van de risico's (governance, risicomanagement en control) voldoet aan de gestelde eisen. ARG verricht op basis van een uitgebreide risicoanalyse en een daarvan afgeleid auditplan jaarlijks auditwerkzaamheden om te toetsen of de interne beheersing en het risicomanagement op orde zijn. De directeur rapporteert rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van bestuur en heeft een directe rapportagelijijn naar (de voorzitter van) het audit committee van de raad van commissarissen. Minimaal één keer per jaar vindt een tripartiet overleg plaats tussen de externe accountant, DNB en de Rabobank (waaronder ARG). Daarbij komen onder meer risicoanalyses, het auditplan en auditbevindingen aan de orde. In het jaarverslag staat in een verklaring van de raad van bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen zo zijn ingericht dat de financiële verslaggeving betrouwbaar kan worden geacht.

Beloningsbeleid

De Code Banken bevat principes voor een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid, met aandacht voor niet-financiële prestatiecriteria. De regels voor het beloningsbeleid hebben betrekking op de lange termijn en op de beheersing van risico's die gepaard gaan met variabele beloningsstructuren. De Rabobank onderschrijft deze uitgangspunten en zet dan ook in op een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Dit past bij de strategie, het gewenste risicoprofiel, de coöperatieve identiteit en de kernwaarden. Het beloningsbeleid sluit aan op een klantgerichte oriëntatie en houdt rekening met de langetermijnbelangen van de Rabobank, de internationale context van de markten waarop ze actief is, en de maatschappelijke acceptatie van de beloningsstructuren. De beloningsuitkomsten zijn evenwichtig en de performance-criteria zetten medewerkers niet aan tot het nemen van onverantwoorde risico's.

Groepsbreed Beloningsbeleid

Het prudente en beheerste risicobeleid dat de Rabobank in 2013 voerde, vindt zijn weerslag in het beloningsbeleid. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen ontvangen de leden van de raad van bestuur met ingang van 2013 geen variabele beloning meer; voor alle medewerkers die onder de cao vallen is bovendien het variabel inkomen afgeschaft. Variabele beloning voor specialistische functies en functies in het buitenland wordt meer en meer beperkt. Alle onderdelen van de Rabobank Groep zijn gehouden aan het GBB. Voor een meer gedetailleerde toelichting hierop wordt verwezen naar het hoofdstuk Medewerkers in dit jaarverslag.

Ontslagvergoeding

In overeenstemming met de Code Banken is de maximale ontslagvergoeding voor leden van de raad van bestuur gesteld op een jaarsalaris. Voor leden van de raad van bestuur die vóór 1 januari 2010 zijn aangesteld, zou een (kanton)rechter kunnen beslissen om een hogere vergoeding te verstrekken dan deze maximering in de Code Banken, wat in lijn is met de bepalingen in het Burgerlijk Wetboek.