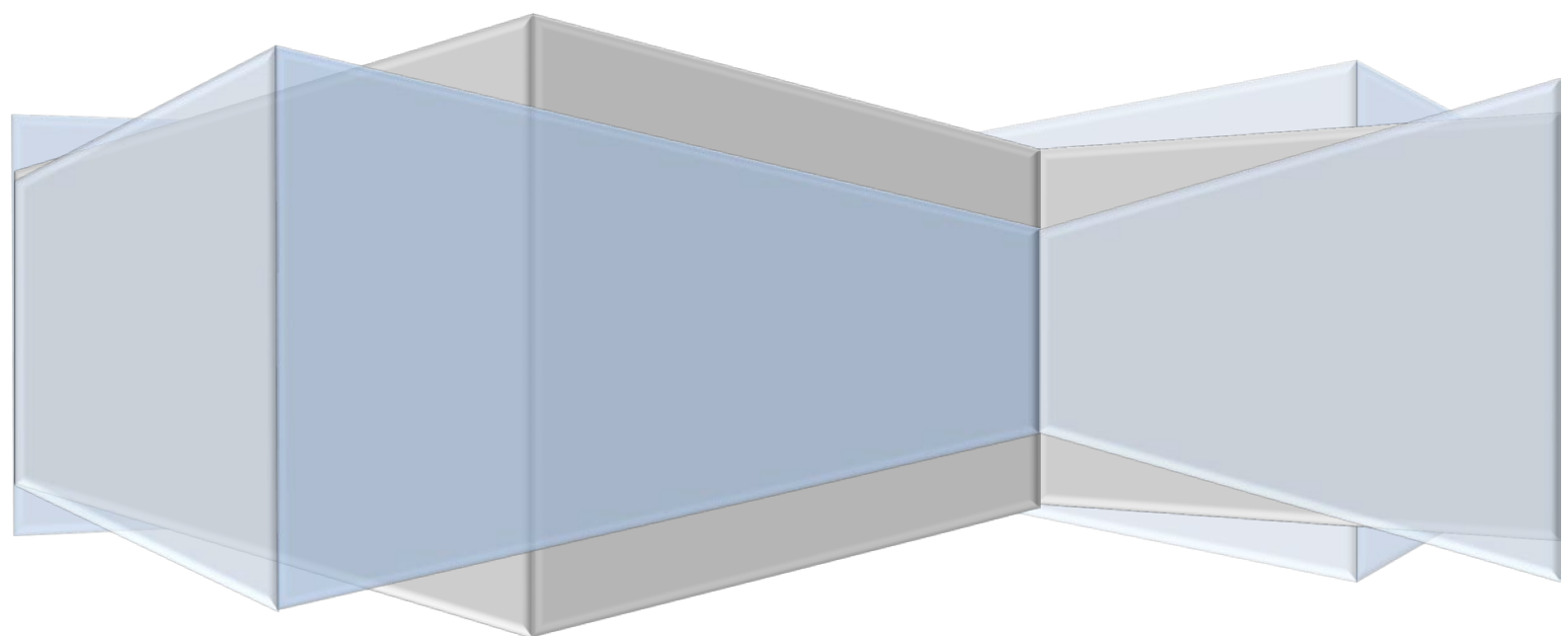


# Handboek governance voor de banksector

OKTOBER 2018



## Inhoudstafel

<b>0. Overzicht van aanpassingen</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>3</b>
1.1. Achtergrond .....	3
1.2. Methodologie .....	3
<b>2. Geschiktheid aandeelhouders of vennoten</b> .....	<b>5</b>
2.1. Prudentiële verwachtingen.....	5
2.2. Geschiktheidstoetsing.....	5
2.3. Charter van de familie/vennoten .....	5
2.4. Geen leningen, kredieten of borgstellingen om aandelen te verwerven .....	6
<b>3. Geschiktheid leiding en onafhankelijke controlefuncties</b> .....	<b>7</b>
3.1. Fit & proper .....	7
3.1.1. Algemeen.....	7
3.1.2. Effectieve leiding.....	7
3.1.3. Personeelsleden van de instelling .....	8
3.2. Cumul van mandaten.....	9
3.3. Leningen aan leiders.....	9
<b>4. Passende bedrijfsorganisatie</b> .....	<b>10</b>
4.1. Algemene beginselen bedrijfsorganisatie .....	10
4.1.1. Beleidsstructuur .....	10
4.1.2. Administratieve en boekhoudkundige organisatie .....	12
4.1.3. Procedures risico's.....	12
4.1.4. Onafhankelijke controlefuncties .....	15
4.1.5. Integriteitsbeleid.....	18
4.1.6. Beloningsbeleid.....	19
4.1.7. IT .....	20
4.1.8. Whistleblowing .....	21
4.1.9. Bedrijfscontinuïteit.....	22
4.2. Governancememorandum .....	22
4.2.1. Vennootschappelijk governancememorandum .....	22
4.2.2. Groepsmemorandum .....	23
4.2.3. Toetsing door de toezichthouder .....	23
4.3. Wettelijk bestuursorgaan .....	23
4.3.1. Beleidfunctie .....	24
4.3.2. Toezichtfunctie .....	24
4.3.3. Samenstelling .....	25
4.4. Directiecomité .....	26
4.4.1. Meerhoofdigheid en collegialiteit .....	26
4.4.2. Samenstelling .....	26
4.4.3. Afwijkingen.....	27
4.4.4. Taken .....	27
4.5. Comités + afwijkingen .....	28
4.5.1. Algemeen.....	28
4.5.2. Auditcomité .....	29
4.5.3. Risicocomité.....	30
4.5.4. Remuneratiecomité.....	30
4.5.5. Benoemingscomité .....	30
4.5.6. Vrijstellingen in hoofde van niet-significante instellingen.....	31
4.5.7. Groepscontext.....	31
<b>5. Openbaarmaking en transparantie</b> .....	<b>32</b>
<b>6. Groepscontext</b> .....	<b>33</b>
<b>Bijlage: Model van governancememorandum</b> .....	<b>34</b>

## 0. OVERZICHT VAN AANPASSINGEN

### ➤ september 2017:

- toevoeging circulaire NBB\_2016\_44 inzake beloningsbeleid
- toevoeging tekst inzake leningen aan leiders (artikel 72 Bankwet)
- update externe leidraad voor de toepassing van artikel 62 van de Bankwet
- opnemen van referenties naar koninklijk besluit en circulaire inzake de uitoefening van externe functies
- update artikelen 27-33 van de Bankwet inzake auditcomité
- update titel bankwet (namelijk incl. beursvennootschappen)
- toevoeging circulaire NBB\_2017\_03 en mededeling NBB\_2017\_02 inzake aandeelhouderschap

### ➤ oktober 2018:

- opnemen van referenties naar richtsnoeren EBA/GL/2017/11 inzake interne governance
- opnemen van referenties naar richtsnoeren EBA/GL/2017/12 voor het beoordelen van de geschiktheid van leden van het leidinggevend orgaan en medewerkers met een sleutelfunctie
- opnemen van een verwijzing naar de GTM Gids voor de beoordeling van de deskundigheid en betrouwbaarheid
- vervanging van verwijzingen naar circulaire NBB\_2013\_02 door verwijzingen naar het handboek voor het beoordelen van de deskundigheid en professionele betrouwbaarheid, ingevoerd door circulaire NBB\_2018\_25
- toevoegingen die verband houden met wijzigingen aan de Bankwet aangebracht door de wet van 21 november 2017 en de wet van 5 december 2017
- toevoeging circulaires NBB\_2018\_13 en NBB\_2018\_14 inzake betaaldiensten en melding van incidenten
- toevoeging circulaire NBB\_2018\_20 inzake uitbesteding aan aanbieders van clouddiensten
- toevoeging reglement van de NBB van 6 februari 2018 betreffende de deskundigheid van de verantwoordelijken voor de compliancefunctie (met bijhorende toelichtingsnota), mededeling NBB\_2018\_05 van 8 februari 2018 betreffende het verslag van het wettelijk bestuursorgaan over de beoordeling van de compliancefunctie en mededeling FSMA\_2018\_05 van 8 mei 2018 betreffende de permanente opleiding van de complianceofficers

# 1. INLEIDING

## Regelgevend kader:

1. Bankwet
2. EBA-richtsnoeren van 26 september 2017 inzake interne governance (EBA/GL/2017/11)
3. EBA-richtsnoeren van 26 september 2017 voor het beoordelen van de geschiktheid van leden van het leidinggevend orgaan en medewerkers met een sleutelfunctie (EBA/GL/2017/12)
4. Corporate governance principles for banks, BCBS, July 2015 (BCBS Principles)

In de nasleep van de financiële crisis was één van de aandachtspunten de noodzaak van een aangepaste governance bij financiële instellingen. Deugdelijk bestuur is immers één van de hoekstenen van het goed functioneren van het bedrijfsleven en van het financieel en economisch systeem.

## 1.1. ACHTERGROND

Naar aanleiding van de internationale ontwikkelingen op het vlak van deugdelijk bestuur, zowel vanuit de hoek van de toezichthouders (nieuwe richtlijnen door het Bazelcomité en door de EBA) als in de Europese regelgeving, werd in 2014 een nieuwe Bankwet<sup>1</sup> uitgevaardigd, die de diverse governanceregels heeft geactualiseerd en gedetailleerder uitgewerkt. Zonder exhaustief te zijn, kan daarbij gewezen worden op volgende belangrijke aandachtspunten:

- de vereisten op het vlak van professionele betrouwbaarheid en passende deskundigheid in hoofde van de leden van het wettelijk bestuursorgaan, de personen belast met de effectieve leiding en de verantwoordelijken voor de onafhankelijke controlefuncties;
- versterking van de rol en verantwoordelijkheid van het wettelijk bestuursorgaan (in termen van samenstelling, expertise, tijdsbesteding, ...) op het vlak van deugdelijk bestuur in het algemeen en risicobeheer in het bijzonder;
- versterking van de rol van de in de schoot van het wettelijk bestuursorgaan opgerichte adviserende comités;
- bijzondere aandacht voor het beheer van risico's en de respectievelijke rol en verantwoordelijkheid van de business en de onafhankelijke controlefuncties (zgn. three lines of defence model);
- gedetailleerde uitwerking van de regels inzake beloningsbeleid;
- meer transparantie over de implementatie van de principes van deugdelijk bestuur.

Om de naleving van de governanceregels te verzekeren stelt de Bankwet bovendien een uitgebreid arsenaal aan maatregelen ter beschikking van de toezichthouder, gaande van de prudentiële maatregelen in het kader van het pijler 2-toezicht (art. 149) over herstelmaatregelen (art. 234-238) tot dwangmaatregelen (art. 345-346) en administratieve boetes (art. 347). Bepaalde inbreuken worden bovendien strafrechtelijk gesanctioneerd (art. 348-352).

## 1.2. METHODOLOGIE

Het handboek strekt ertoe alle voor de kredietinstellingen toepasselijke beleidsdocumenten in het governancedomein (Bankwet, memorie van toelichting, reglementen, circulaires, Europese regelgeving, internationale standaarden) te bundelen en deze, indien nuttig, extra toe te lichten.

<sup>1</sup> Wet van 25 april 2014 op het statuut van en het toezicht op kredietinstellingen en beursvennootschappen.

Daarnaast bevat het handboek ook toelichting bij thema's die niet als zodanig het voorwerp uitmaken van specifieke beleidsdocumenten. Verder spreekt het voor zich dat beleidsdocumenten die niet in dit handboek aan bod komen van toepassing blijven. Het handboek laat bovendien de bevoegdheden in het governance-domein van andere toezichthoudende overheden (bv. de FSMA) onverlet.

Het handboek vervangt geenszins de onderliggende beleidsdocumenten. Wanneer deze laatste via de gebruikelijke weg wijzigingen ondergaan, zal dit tevens resulteren in een aanpassing van het handboek. Aangezien het in beginsel een online publicatie betreft, is het de bedoeling dat het handboek "leeft", zonder dat daartoe telkens de referentie en naam dienen aangepast te worden, zoals bv. voor circulaires het geval is. Eventuele aanpassingen zullen wel steeds ter kennis worden gebracht van de instellingen. Daarnaast zullen ze worden toegelicht in een afzonderlijke rubriek, met vermelding van de datum van de aanpassing.

De structuur van het handboek volgt zoveel mogelijk deze structuur van de Bankwet. Ook de in het handboek gebruikte termen hebben dezelfde betekenis als deze die eraan wordt toegekend in artikel 3 van de Bankwet.

Er wordt opgemerkt dat voor de toepassing van het handboek rekening dient te worden gehouden met het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme. In dit verband wordt erop gewezen dat de term toezichthouder, naargelang het geval, als ECB dan wel NBB dient begrepen te worden. Ofschoon de ECB bevoegd is voor de "belangrijke" kredietinstellingen in de zin van de GTM-Verordening, is het de taak van de nationale bevoegde autoriteiten om de ECB bij te staan in haar toezichtswerkzaamheden. De NBB verleent deze bijstand in het kader van de 'Joint Supervisory Teams', die het eerste aanspreekpunt zijn van de instellingen.

De volgende onderwerpen komen aan bod: (i) geschiktheid aandeelhouders of vennoten; (ii) geschiktheid leiding en onafhankelijke controlefuncties; (iii) passende bedrijfsorganisatie; (iv) openbaarmaking en transparantie; (v) groepscontext.

### 1.3. EVENREDIGHEID

Zoals aangegeven in EBA/GL/2017/11 inzake interne governance, schrijft artikel 74, lid 2 van Richtlijn 2013/36/EU<sup>2</sup> voor dat de regelingen voor interne governance in overeenstemming dienen te zijn met het individuele risicoprofiel en het bedrijfsmodel van de instelling, teneinde een doeltreffende toepassing van de regelgeving te waarborgen.

Derhalve dienen instellingen rekening te houden met hun omvang en interne organisatie, alsook de aard, schaal en complexiteit van hun activiteiten bij het bepalen en ten uitvoer leggen van de interne governance regelingen. Dit impliceert dat significante instellingen geavanceerdere governance regelingen dienen uit te werken dan kleinere of minder complexe instellingen. Voornoemde richtsnoeren van EBA geven aan met welke criteria instellingen rekening dienen te houden bij de concrete toepassing van het evenredigheidsbeginsel.

De toepassing van het evenredigheidsbeginsel dient te geschieden binnen de grenzen van het wettelijke kader.

---

<sup>2</sup> Richtlijn 2013/36/EU van het Europees Parlement en de Raad van 26 juni 2013 betreffende toegang tot het bedrijf van kredietinstellingen en het prudentieel toezicht op de kredietinstellingen en beleggingsondernemingen.

## 2. GESCHIKTHEID AANDEELHOUDERS OF VENNOTEN

### Regelgevend kader:

1. Art. 18, 46-54 en 72, §2 Bankwet
2. [Mededeling NBB\\_2017\\_22 van 22 september 2017 aan de kandidaat-aandeelhouders en aan de overdragers](#)
3. [Circulaire NBB\\_2017\\_23 van 22 september 2017 aan de financiële instellingen over verwervingen, vergrotingen, verkleiningen of overdrachten van gekwalificeerde deelnemingen](#)
4. Gemeenschappelijke richtsnoeren van EBA, EIOPA en ESMA inzake de prudentiële beoordeling van verwervingen en vergrotingen van gekwalificeerde deelnemingen in de financiële sector

### 2.1. PRUDENTIËLE VERWACHTINGEN

Uit prudentieel oogpunt is het van wezenlijk belang dat de betekenisvolle aandeelhouders blijf geven van welbepaalde kwaliteiten die er borg voor staan dat zij hun invloed zullen aanwenden om te ijveren voor een gezond en voorzichtig beleid van de kredietinstelling en een op haar continuïteit gerichte ontwikkeling. Ze moeten ook rekening houden met de prudentiële verwachtingen inzake het deugdelijk bestuur die op de kredietinstelling rusten.

Deze prudentiële vereiste is niet enkel een basisvoorwaarde om een vergunning te verkrijgen, maar blijft ook in de daaropvolgende fases gehandhaafd. Zij is met name terug te vinden in de vorm van de prudentiële beoordeling die gemaakt moet worden van de kwaliteiten van de natuurlijke en rechtspersonen die besloten hebben om een gekwalificeerde deelneming te verwerven in het kapitaal van de kredietinstelling of om hun deelneming aanzienlijk te vergroten.

De betekenisvolle aandeelhouders, alsook de kredietinstelling zodra ze er kennis van heeft, informeren de toezichthouder over de wijzigingen (stijging of daling met overschrijding van bepaalde drempels) in de kapitaalstructuur van de kredietinstelling.

De kredietinstelling dient alle relevante informatie over haar belangrijke aandeelhouders, waar zij kennis van heeft en die een invloed kan hebben op de prudentiële beoordeling van deze aandeelhouders, te verstrekken aan de toezichthouder. Voor de betrokken aandeelhouders geldt dezelfde verplichting.

### 2.2. GESCHIKTHEIDTOETSING

De criteria op basis waarvan de prudentiële beoordeling moet gebeuren, zowel in het kader van de vergunningsaanvraag als nadien, worden nader toegelicht in de "Gemeenschappelijke richtsnoeren van EBA, EIOPA en ESMA inzake de prudentiële beoordeling van verwervingen en vergrotingen van gekwalificeerde deelnemingen in de financiële sector ", gezamenlijk uitgegeven door EBA, EIOPA en ESMA. Potentiële en bestaande aandeelhouders dienen dit document te lezen in samenhang met de mededeling NBB\_2017\_22; kredietinstellingen dienen het te lezen in samenhang met de circulaire NBB\_2017\_23.

### 2.3. CHARTER VAN DE FAMILIE/VENNOTEN

Kredietinstellingen met een aandeelhouderschap dat familiaal is of bestaat uit een besloten kring van vennoten, hebben baat bij het vastleggen in een charter van afspraken over de relaties tussen de familie of de vennoten, enerzijds, en de instelling, anderzijds, met betrekking tot haar deugdelijk bestuur, ondernemingsvisie, financiële doelstellingen, opvolging van de leiders, carrières, beloning, ...

## 2.4. GEEN LENINGEN, KREDIETEN OF BORGSTELLINGEN OM AANDELEN TE VERWERVEN

Er mogen rechtstreeks of onrechtstreeks geen leningen, kredieten of borgstellingen worden verleend aan personen om hen in staat te stellen rechtstreeks of onrechtstreeks in te schrijven op aandelen of andere effecten die recht geven op dividenden van de kredietinstelling of van een vennootschap waarmee er een nauwe band bestaat of die het recht verlenen om dergelijke effecten te verwerven, of om dergelijke aandelen of andere effecten te verwerven. Dit type van verrichting, waarvan de terugbetaling of de opheffing van de eruit voortvloeiende verbintenis in zekere mate afhankelijk is van de uitkering van dividenden door de kredietinstelling, doet immers afbreuk aan het vermogen tot verliesabsorptie door het aldus gefinancierde kapitaal.

## 3. GESCHIKTHEID LEIDING EN ONAFHANKELIJKE CONTROLEFUNCTIES

### Regelgevend kader:

1. Art. 19, 20, 21, 27-31, 60, 61, 62, 72, 73, 86 en 212 Bankwet; art. 526 *ter W.Venn.*
2. Koninklijk besluit van 20 juni 2012 tot goedkeuring van het reglement van de Nationale Bank van België van 6 december 2011 met betrekking tot de uitoefening van externe functies door leiders van gereglementeerde ondernemingen
3. Circulaire NBB\_2018\_25 van 18 september 2018 betreffende geschiktheid van bestuurders, leden van het directiecomité, verantwoordelijken van onafhankelijke controlefuncties en effectieve leiders van financiële instellingen
4. Circulaire NBB\_2017\_21 van 7 juli 2017 betreffende leningen, kredieten en borgstellingen aan leiders, aandeelhouders en verbonden personen
5. Circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA van 13 juni 2006 betreffende de uitoefening van externe functies door de leiders van gereglementeerde ondernemingen
6. Externe leidraad voor de toepassing van artikel 62 van de bankwet
7. EBA-richtsnoeren van 26 september 2017 voor het beoordelen van de geschiktheid van leden van het leidinggevend orgaan en medewerkers met een sleutelfunctie (EBA/GL/2017/12)
8. GTM Gids voor de beoordeling van de deskundigheid en betrouwbaarheid van mei 2018
9. BCBS Principles: principles 2 en 4

### 3.1. FIT & PROPER

#### 3.1.1. ALGEMEEN

Overeenkomstig artikel 19 van de Bankwet dienen de bestuurders, effectieve leiders en verantwoordelijken van onafhankelijke controlefuncties van kredietinstellingen permanent te beschikken over de voor hun functie vereiste deskundigheid en professionele betrouwbaarheid. De geschiktheidsbeoordeling van deze personen wordt vaak omschreven als de beoordeling van hun zogenaamde "fit & proper" karakter.

Hoewel het in de eerste plaats aan de instellingen zelf toekomt om geschikte personen te selecteren en aan te houden, maakt de "fit & proper" beoordeling deel uit van het prudentieel toezicht. Luidens de artikelen 60 en 61 dienen voorgenomen benoemingen voorafgaandelijk meegedeeld en ter goedkeuring voorgelegd worden aan de toezichthouder.

In het handboek voor het beoordelen van de deskundigheid en professionele betrouwbaarheid wordt aangegeven hoe de toezichthouder de wettelijke "fit & proper" bepalingen invult en hoe deze te werk zal gaan bij zogenaamde "fit & proper" beoordelingen. Zowel de inhoudelijke als de procesmatige aspecten van de beoordelingen komen daarbij aan bod.

#### 3.1.2. EFFECTIEVE LEIDING

In het kader van de wettelijke "fit & proper" bepalingen is het begrip "effectieve leiding" van belang.

De effectieve leiding refereert aan de groep van personen, al dan niet bestuurders, waarvan de functie binnen de instelling impliceert dat ze op het hoogste niveau een rechtstreekse en beslissende invloed uitoefenen op het beheer van de bedrijfsactiviteit.

De effectieve leiding bestaat aldus uit de leden van het directiecomité en de personen van een hiërarchisch niveau net daaronder (het zogenaamde "DC-1" niveau), voor zover deze personen een



rechtstreekse en doorslaggevende invloed kunnen uitoefenen op het beheer van alle of bepaalde activiteiten van de instelling.

Indien er, overeenkomstig artikel 26 van de Bankwet, binnen de instelling geen directiecomité is opgericht als gevolg van een afwijking toegestaan door de toezichthouder, wordt onder "effectieve leiding" de personen verstaan die op het hoogste niveau deelnemen aan het bestuur van de instelling, d.w.z. de uitvoerende bestuurders evenals de personen die, zonder de hoedanigheid van bestuurder of zaakvoerder te hebben, door de instelling als effectieve leiders worden beschouwd wegens de rechtstreekse en doorslaggevende invloed die zij kunnen uitoefenen op het beheer van alle of bepaalde activiteiten van de instelling.

Bovendien gaat de toezichthouder ervan uit dat de leiders van de in de EER gevestigde bijkantoren van kredietinstellingen naar Belgisch recht ook deel uitmaken van de effectieve leiding (zie art. 1, 11° van het reglement van de Nationale Bank van België van 6 december 2011 met betrekking tot de uitoefening van externe functies door leiders van gereguleerde ondernemingen). Dit is wettelijk verankerd in artikel 86 van de Bankwet.

De personen die verantwoordelijk zijn voor de onafhankelijke controlefuncties worden in het kader van die functies niet als effectieve leiders beschouwd, als gevolg van de onafhankelijkheid die bij de uitoefening van deze functies in acht moet worden genomen en die onverenigbaar lijkt met de uitoefening van de beslissingsbevoegdheid die inherent is aan de activiteiten van de instelling. Aangezien zij een aanzienlijke invloed hebben op de koers van de instelling, worden zij echter wel beschouwd als medewerkers met een sleutelfunctie, als gedefinieerd in de EBA/GL/2017/12.

De instelling dient zelf te bepalen welke personen deel uitmaken van de effectieve leiding. Sedert enkele jaren al raadt de toezichthouder het directiecomité of, wanneer er geen directiecomité is, het wettelijk bestuursorgaan aan om via een formele beslissing (die rekening houdt met de effectieve besluitvorming met betrekking tot haar activiteiten), een lijst met namen of functies op te stellen van de personen die, zonder bestuurder te zijn, als effectieve leiders moeten worden beschouwd.

Ofschoon alle effectieve leiders dienen te voldoen aan de eigenschappen geformuleerd in artikel 19 van de Bankwet, dient de benoeming bij kredietinstellingen die een directiecomité hebben, van effectieve leiders die geen lid zijn van het directiecomité of van het wettelijk bestuursorgaan, niet voorafgaandelijk meegedeeld en ter goedkeuring voorgelegd worden aan de toezichthouder. Concreet gaat het om de personen van een hiërarchisch niveau net onder dat van het directiecomité, die een rechtstreekse en doorslaggevende invloed uitoefenen op het beheer van alle of bepaalde activiteiten van de instelling ("DC-1" niveau). Die personen worden eveneens beschouwd als medewerkers met een sleutelfunctie als gedefinieerd in de EBA/GL/2017/12, en moeten uiteraard de eigenschappen hebben die van alle effectieve leiders worden verlangd conform artikel 19 van de Bankwet. Het is in de eerste plaats de kredietinstelling zelf die hierop moet toezien. Het voldoen van deze personen aan de voornoemde voorwaarden maakt echter niet het voorwerp uit van een voorafgaandelijke goedkeuring door de toezichthouder op basis van artikel 60 van de Bankwet; dit gebeurt in het kader van het doorlopend toezicht dat op de instelling wordt uitgeoefend. Hiermee wordt uitdrukking gegeven aan de wens om de versterking van dit toezicht, voor wat betreft de leiders, te richten op de personen die op het hoogste niveau deelnemen aan het bestuur van de instelling en lid zijn van haar organen.

### 3.1.3. PERSONEELSLEDEN VAN DE INSTELLING

Ook al hebben de wettelijke "fit & proper" bepalingen betrekking op individuele beoordelingen van een welbepaalde scope van personen, toch spreekt het voor zich dat het onderwerp ook vanuit de vereiste van een "passende organisatie en adequate interne controle" voor de instelling als geheel dient te worden bekeken. Zo wordt een behoorlijk recruiterings-, evaluatie- en opleidingsbeleid voor het geheel van medewerkers van een instelling beschouwd als onderdeel van deugdelijk bestuur.

### 3.2. CUMUL VAN MANDATEN

Overeenkomstig artikel 62, §1, van de Bankwet, dienen de leden van het wettelijk bestuursorgaan de nodige tijd te besteden aan de uitoefening van hun functies in de instelling. Dit algemeen principe van tijdsbesteding wordt nader gepreciseerd in de daaropvolgende paragrafen.

Voor significante instellingen bevat de Bankwet specifieke kwantitatieve beperkingen aangaande de cumul van mandaten. In een externe leidraad geeft de NBB nadere toelichting bij de wijze waarop zij deze regels interpreteert.

Inzake de uitoefening van externe functies zijn ook het Reglement van de NBB van 6 december 2011 en de circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA van 13 juni 2006 relevant.

### 3.3. LENINGEN AAN LEIDERS

Artikel 72 van de Bankwet bevat wettelijke voorschriften inzake leningen, kredieten en borgstellingen die door kredietinstellingen worden verstrekt aan hun leiders, aandeelhouders en verbonden personen. Deze voorschriften worden nader toegelicht in circulaire NBB\_2017\_21. Hierin wordt tevens verduidelijkt op welke wijze de instellingen hun wettelijke rapporteringsplicht ten aanzien van de toezichthouder dienen te vervullen.

## 4. PASSENDE BEDRIJFSORGANISATIE

### 4.1. ALGEMENE BEGINSELEN BEDRIJFSORGANISATIE

#### Regelgevend kader:

1. Art. 21 Bankwet
2. EBA/GL/2017/11
3. BCBS Principles

De vereiste van een solide en passende regeling voor de bedrijfsorganisatie om een doeltreffend en voorzichtig beleid van de kredietinstelling te garanderen wordt op algemene wijze beschreven in artikel 21 van de Bankwet. Het gaat om een essentiële wettelijke verplichting die inherent deel uitmaakt van het wettelijk statuut van de kredietinstelling. Zij moet in ieder geval worden nageleefd en enkel de draagwijdte/intensiteit ervan verschilt naargelang van de aard, schaal en complexiteit van de risico's die inherent zijn aan het bedrijfsmodel en aan de werkzaamheden van de kredietinstelling (toepassing van het evenredigheidsbeginsel). De beleidsstructuur moet steeds gelijke tred houden met de ontwikkeling van het bedrijf.

De vereiste wordt in de Bankwet geconcretiseerd aan de hand van een niet-limitatieve, thematische lijst van de verschillende deelaspecten, waarop hierna nader wordt ingegaan.

#### 4.1.1. BELEIDSSTRUCTUUR

#### Regelgevend kader:

1. Art. 21, §1, 1°, 31 en 56 Bankwet
2. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 20-38
3. EBA/GL/2017/12: richtsnoeren 31-36

##### 4.1.1.1. Transparante beleidsstructuur

De kredietinstelling bezit een transparante beleidsstructuur die een doeltreffend en voorzichtig beleid garandeert in het licht van de aard, schaal en complexiteit van de risico's die inherent zijn aan het bedrijfsmodel en aan de werkzaamheden van de instelling.

Als basisregel geldt de verdeling, op het hoogste niveau, tussen de functies die verantwoordelijk zijn voor de effectieve leiding en de functies die hierop toezicht houden. Volgende functies dienen aan bod te komen:

- de bepaling van het algemeen beleid en de strategie (beleidfunctie);
- de leiding van de ondernemingsactiviteit (managementfunctie);
- het toezicht op het management (toezichtfunctie).

De beleidfunctie wordt toevertrouwd aan de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders verenigd in het wettelijk bestuursorgaan, de managementfunctie aan de uitvoerende bestuurders, zetelend in het directiecomité, en ten slotte de toezichtfunctie aan de niet-uitvoerende bestuurders, in het bijzonder (maar niet exclusief) de leden van de prudentieel relevante raadgevende comités van het wettelijk bestuursorgaan die zich inlaten met audit, compliance, risicobeheer, benoemingen, bezoldigingen, investeringen, enz.

De kredietinstelling beschikt over een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden voor het uitvoerend en niet-uitvoerend bestuur. Ze legt de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle geledingen van de organisatie vast, precificeert de procedures en de rapporteringslijnen en ziet toe op hun toepassing.

De bestuursorganen (wettelijk bestuursorgaan, met inbegrip van de adviescomités; directiecomité) stellen een reglement van inwendige orde vast.

#### 4.1.1.2. Periodieke evaluatie

De kredietinstelling gaat geregeld over tot een evaluatie van de werking van de beleidsstructuur, inzonderheid van de bestuursorganen, met inbegrip van hun bevoegdheden, samenstelling en omvang. Voor de beoordeling kunnen externe facilitators worden ingezet. Overeenkomstig artikel 31 van de Bankwet is op dit punt tevens een belangrijke rol weggelegd voor het benoemingscomité.

Het wettelijk bestuursorgaan maakt in het bijzonder een beoordeling van de individuele en collectieve efficiëntie en effectiviteit van zijn activiteiten, van zijn praktijken en procedures op het gebied van governance, en van het functioneren van de comités. De EBA/GL/2017/12 bevatten richtsnoeren aangaande de situaties waarin een beoordeling of herbeoordeling van de individuele of collectieve geschiktheid dient plaats te vinden. De niet-uitvoerende bestuurders evalueren minstens éénmaal per jaar de wisselwerking met de uitvoerende bestuurders, in voorkomend geval in hun afwezigheid.

De conclusies van deze evaluaties worden genotuleerd, evenals de maatregelen die worden genomen om de werking van de beleidsstructuur te verbeteren.

#### 4.1.1.3. Delegatie en uitbesteding

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §1, 1° en art. 66 Bankwet
2. Reglement van 5 juni 2007
3. Circulaire PPB 2004/5 van 22 juni 2004 over gezonde beheerspraktijken bij uitbesteding door kredietinstellingen en beleggingsondernemingen
4. Mededeling NBB\_2012\_11 van 9 oktober 2012 betreffende de prudentiële verwachtingen ten aanzien van *Cloud Computing*
5. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 90-93
6. Circulaire NBB\_2018\_20 / EBA aanbevelingen inzake uitbesteding aan aanbieders van clouddiensten

De verantwoordelijkheid van de bestuursorganen van de kredietinstelling, bijvoorbeeld voor de naleving van haar prudentiële verplichtingen, kan niet worden gedelegeerd of uitbesteed aan derden. Dit houdt in dat de bestuursorganen blijven instaan voor de beleidsbepaling en het toezicht op alle uitbesteede activiteiten en processen. De nodige zorg wordt besteed aan de beheersing van de eraan verbonden risico's, inzonderheid met betrekking tot het operationele risico. Dit houdt ook in dat de effectieve leiding regelingen treft die haar in staat stellen om toezicht uit te oefenen op de werkzaamheden van de externe dienstverlener en dat de instelling ook na de uitbesteding over de nodige ervaring, kennis en middelen blijft beschikken om de goede werking en de kwaliteit van de uitbesteede activiteiten op te volgen en waar nodig bij te sturen.

Terwijl uitbesteding, onder goede omstandigheden, kan bijdragen tot een beter beheer door voor bepaalde functies een beroep te doen op derden met grotere deskundigheid en schaalgrootte, vermindert zij geenszins de verantwoordelijkheid van de leiding om bij alle activiteiten de principes van gezond bedrijfsbeheer in acht te nemen. De principes die dienen te worden nageleefd telkens een uitbesteede activiteit een betekenisvolle invloed kan hebben op de werking van de

kredietinstelling, worden opgesomd in de circulaire PPB 2004/5. Een goede waardemeter hiervoor is de invloed die een eventueel falen of een gebrekkige werking van de uitbestede activiteit kan hebben op de naleving van de vergunningsvoorwaarden waaraan de kredietinstelling is onderworpen, op haar financiële positie, haar continuïteit of haar reputatie. Kredietinstellingen die beleggingsdiensten verrichten dienen tevens de principes opgenomen in artikel 17-22 van het reglement van 5 juni 2007 na te leven.

De NBB beschouwt *Cloud Computing* als een vorm van uitbesteding en verwacht derhalve dat deze beantwoordt aan voormelde principes; zie hierover mededeling NBB\_2012\_11.

Delegatie en uitbesteding mogen geen afbreuk doen aan het vermogen van de toezichthouder om te controleren of de instelling de verplichtingen van haar statuut nakomt.

#### 4.1.2. ADMINISTRATIEVE EN BOEKHOUDKUNDIGE ORGANISATIE

##### **Regelgevend kader:**

Art. 21, §1, 2° Bankwet

De instelling dient te beschikken over een passende administratieve en boekhoudkundige organisatie en interne controle, waaronder met name een controlesysteem dat een redelijke mate van zekerheid verschaft over de betrouwbaarheid van het financiële verslaggevingsproces.

Het wettelijk bestuursorgaan legt de bevoegdheden, verplichtingen en verantwoordelijkheden van alle materieel belangrijke geledingen en activiteiten van de instelling schriftelijk vast en wijst deze toe aan de medewerkers van de instelling.

Waar mogelijk en verantwoord in het licht van de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van de instelling, worden de taken van medewerkers en afdelingen gescheiden om risico's op misbruik of inbreuken op prudentiële regels te verminderen.

De rapporteringslijnen zijn duidelijk bepaald. De interne rapportering is aangepast aan de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van de instelling en behelst alle betekenisvolle activiteiten van de instelling.

Onder toezicht van het wettelijk bestuursorgaan neemt het directiecomité de nodige maatregelen opdat de instelling beschikt over een betrouwbare financiële en prudentiële verslaggeving.

#### 4.1.3. PROCEDURES RISICO'S

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §1, 3° Bankwet
2. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 67-89
3. BCBS Principles: principes 5 en 7

##### 4.1.3.1. Kennis van de operationele structuur

De bestuurders hebben inzicht in de juridische en operationele structuur en activiteiten van de instelling, met inbegrip van de risico's die verbonden zijn aan de aangeboden dienstverlening en producten. Zij dienen erover te waken dat deze structuur en activiteiten aansluiten op de goedgekeurde bedrijfs- en risicostrategie en de risicobereidheid. De staffuncties (secretaris-

generaal, juridische zaken, personeel, communicatie) en de onafhankelijke controlefuncties krijgen alle specifieke informatie die zij nodig hebben om hun respectieve taken naar behoren te vervullen.

Kredietinstellingen die een breed gamma van financiële diensten en producten aanbieden (bank-, verzekering-, beleggingsproducten), die complexe diensten en producten aanbieden en/of grensoverschrijdend actief zijn, zetten passende structuren op om de risico's die daaruit voortvloeien, op te volgen.

Kredietinstellingen die deel uitmaken van een groep, moeten hun toezichthouder informatie kunnen verstrekken over de groepsstructuur waartoe ze behoren, met inbegrip van de mechanismen voor groepsaansturing en -controle die op hen van toepassing zijn. Wanneer een instelling binnen haar groep een groot aantal rechtspersonen opricht, mogen hun aantal en in het bijzonder de onderlinge verbindingen en transacties tussen deze entiteiten geen knelpunt vormen voor een deugdelijk bestuur of het doeltreffende beheer van en het toezicht op de risico's van de groep. In dit verband wordt tevens verwezen naar EBA/GL/2017/11, richtsnoeren 82-89.

Een instelling die zelf aan het hoofd van een groep staat, beschikt over informatie in verband met alle relevante entiteiten van de groep, inclusief hun mogelijke risico-impact voor de groep (cf. EBA/GL/2017/11, richtsnoeren 73-74).

#### 4.1.3.2. Beleid inzake off-shore centra en complexe structuren

Kredietinstellingen maken in hun bedrijf soms gebruik van complexe dienstverlening en structuren (opzetten van complexe vennootschapsstructuren, "special purpose vehicles", trusts), zowel voor eigen rekening, als om deze aan cliënten aan te bieden. Daarnaast zijn kredietinstellingen ook vaak grensoverschrijdend actief. De beslissing om activiteiten te ontplooiën in welbepaalde jurisdicties wordt bepaald door allerlei factoren en omstandigheden, die legitieme strategische, commerciële of financiële doelen kunnen nastreven. Complexe structuren of buitenlandse activiteiten, inzonderheid in off-shore financiële centra of in jurisdicties die transparantie ontberen, kunnen echter financiële, juridische en/of reputatierisico's met zich brengen.

Instellingen dienen daarom het opzetten van complexe en potentieel niet-transparante structuren of activiteiten te vermijden. Zij dienen bij hun besluitvorming een risicobeoordeling te verrichten waarbij wordt nagegaan of dergelijke structuren of activiteiten kunnen worden gebruikt voor het witwassen van geld of andere financiële misdrijven enerzijds, en welke het op deze structuren of activiteiten toepasselijke controle -en regelgevende kader is anderzijds. EBA/GL/2017/11 vermelden in richtsnoer 75 de criteria waarmee instellingen rekening dienen te houden bij hun risicobeoordeling.

Indien een instelling toch overgaat tot het opzetten van complexe structuren of activiteiten, dient het wettelijk bestuursorgaan deze structuren, hun doel en de specifieke risico's die ermee samenhangen te begrijpen en de interne controlefuncties hierbij op passende wijze te betrekken. Instellingen dienen in ieder geval geen ondoorzichtige of nodeloos complexe structuren op te zetten die geen duidelijke economische reden of juridisch doel hebben, of waarbij gevreesd wordt dat deze structuren zouden kunnen worden misbruikt.

Overeenkomstig de taakverdeling tussen wettelijk bestuursorgaan en directiecomité bepalen de bestuurders een beleid voor het gebruik van buitenlandse jurisdicties en het aanwenden voor eigen rekening of het verkopen aan cliënten van complexe structuren. Het wettelijk bestuursorgaan legt de nagestreefde doelstellingen vast en ziet erop toe dat de bedoelde activiteiten in overeenstemming zijn met de toepasselijke wettelijke bepalingen. Het opstarten van activiteiten in buitenlandse jurisdicties en/of opzetten of verkopen van nieuwe complexe structuren wordt onderworpen aan een intern goedkeuringsproces, waarin compliance wordt betrokken.

De interne controle op deze activiteiten is evenredig met het belang en de risico's ervan. De onafhankelijke controlefuncties van de instelling en de commissaris moeten onbelemmerde toegang

hebben tot de informatie en de structuren, als vereist voor de vervulling van hun respectieve opdrachten. Zij worden geïnformeerd wanneer zich betekenisvolle ontwikkelingen voordoen in de bedoelde activiteiten.

Daarnaast dienen de instellingen tevens alle omkaderingsmaatregelen bepaald in richtsnoeren 77-81 van EBA/GL/2017/11 toe te passen.

#### 4.1.3.3. Belangenconflictenbeleid

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, § 1, 3° Bankwet
2. Handboek voor het beoordelen van de deskundigheid en professionele betrouwbaarheid, punten 2.4.2.4 en 3.4.2.4
3. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 103-116
4. BCBS Principles: principle 3

Het bedrijf van een kredietinstelling wordt gekenmerkt door de samenloop van velerlei belangen, vaak gelijklopende maar even dikwijls uiteenlopende of conflicterende belangen, die passende omkadering vereisen.

Zonder exhaustiviteit te betrachten, kunnen belangenconflicten bestaan tussen:

- de aandeelhouders en de instelling;
- de bestuurders en de instelling (zie regeling voor de persoonlijke zakelijke belangen in het wetboek vennootschappen);
- de medewerkers en de instelling en, bij uitbreiding, de cliënten van die instelling;
- de instelling en zijn cliënten als gevolg van het toegepaste bedrijfsmodel en/of de verschillende diensten en activiteiten die de instelling aanbiedt;
- cliënten onderling;
- de instelling en haar moeder, dochter of andere verbonden ondernemingen bij intragroepverrichtingen.

Medewerkers hebben de plicht elke aangelegenheid die kan leiden (of heeft geleid) tot een belangenconflict onmiddellijk intern bekend te maken.

Onverminderd de toepassing van bepalingen van het wetboek van vennootschappen of van andere specifieke reglementering (beleggingsdiensten; marktmisbruik), legt de kredietinstelling een omvattend beleid vast, met inbegrip van organisatorische en administratieve regelingen (inclusief het bijhouden van gegevens over de toepassing ervan) en procedures, om belangenconflicten te identificeren, te voorkomen of, indien het redelijkerwijze niet mogelijk is de belangenconflicten te beheren zonder schade voor de belangen van de cliënten, hen een passende informatie daarover te geven. Dit beleid dient ten minste betrekking te hebben op de situaties en relaties bepaald in richtsnoer 109 van de EBA/GL/2017/11.

De maatregelen van de instelling om belangenconflicten te beheren, of indien van toepassing, te beperken, worden gedocumenteerd. Hieronder ressorteren - onder meer - volgende maatregelen en procedures:

- informatiebarrières instellen of afdelingen fysisch scheiden;
- conflicterende schakels in een ketting van transacties of diensten aan verschillende personen toevertrouwen;

- toezichtverantwoordelijkheden en rapporteringslijnen voor conflicterende activiteiten aan verschillende personen toewijzen;
- vermijden van een rechtstreekse band tussen de beloning van relevante personen en inkomsten uit conflicterende activiteiten;
- vermijden dat personen van binnen of buiten de instelling met conflicterende belangen ongepaste invloed uitoefenen op een activiteit van de instelling;
- een aangepast beleid en adequate procedures vaststellen voor transacties met gelieerde partijen. In dit kader kan bijvoorbeeld worden verlangd dat transacties plaatsvinden tegen marktconforme voorwaarden, een bindend advies wordt gegeven door onafhankelijke leden van het leidinggevend orgaan, de blootstelling aan dergelijke transacties wordt beperkt, etc.;
- bepalen dat de leden van het wettelijk bestuursorgaan de verantwoordelijkheid hebben zich te onthouden van stemming bij aangelegenheden waarin zij een mogelijk belangenconflict hebben of kunnen hebben, of wanneer de objectiviteit of het vermogen van de betrokkene om de taken naar behoren uit te oefenen in het gedrang kan komen;
- externe activiteiten van relevante personen beperken.

Het behoort tot de *best practices* om de algemene aard en de bronnen van de belangenconflicten aan de belanghebbende deelgenoten mee te delen, alsook het beleid van de instelling om deze te identificeren, voorkomen of te beheren.

#### 4.1.4. ONAFHANKELIJKE CONTROLEFUNCTIES

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 35-40 Bankwet
2. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 126-207
3. BCBS Principles: principles 6-10

Voor de effectieve leiding zijn doeltreffende en permanente onafhankelijke controlefuncties noodzakelijke instrumenten om zijn taken optimaal te vervullen. De bevindingen en adviezen van de onafhankelijke controlefuncties dienen door de effectieve leiding te worden vertaald in maatregelen om de beleidsstructuur, organisatie of interne controle te versterken.

Er zijn geen activiteitsdomeinen van de kredietinstelling die om redenen van persoonlijke, commerciële of financiële aard aan het zicht van de controlefuncties kunnen worden onttrokken (bv. off-shore activiteiten).

##### 4.1.4.1. Drie verdedigingslijnes

De verhoudingen tussen, enerzijds, de commerciële en bedrijfseenheden, en, anderzijds, de onafhankelijke controlefuncties, worden soms omschreven als het model van de drie verdedigingslijnes van de kredietinstelling (het zogenaamde “three lines of defence model”):

- de commerciële en bedrijfseenheden (met inbegrip van de frontoffice) vormen de eerste verdedigingslinie van de instelling, die verantwoordelijk is voor de identificatie van de risico's die verbonden zijn aan elke verrichting, en die de vastgestelde procedures en limieten moet naleven;
- de tweede verdedigingslinie omvat de controlefuncties, namelijk de risicobeheerfunctie en de compliancefunctie, die erover moeten waken dat de risico's volgens de vastgestelde regels en procedures geïdentificeerd en beheerd worden door de commerciële en bedrijfseenheden (en de frontoffice);



- de derde verdedigingslinie bestaat uit de interne audit, die onder andere toeziet op de naleving van de procedures door de eerste en de tweede verdedigingslinie.

#### 4.1.4.2. Compliancefunctie

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 35, 36 en 38 Bankwet
2. [Koninklijk besluit van 15 april 2018 tot goedkeuring van het reglement van de Nationale Bank van België van 6 februari 2018 betreffende de deskundigheid van de verantwoordelijken voor de compliancefunctie \(met bijhorende toelichtingsnota\)](#)
3. Mededeling FSMA\_2018\_05 van 8 mei 2018 betreffende de permanente opleiding van de complianceofficers
4. Circulaire NBB\_2012\_14 van 4 december 2012 betreffende de compliancefunctie
5. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 187-196
6. BCBS Principles: principle 9

De compliancefunctie is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van de wettelijke en/of reglementaire regels inzake integriteit en gedrag voor kredietinstellingen. De compliancefunctie moet aldus beletten dat de kredietinstelling de gevolgen moet dragen - met name een verlies van reputatie of geloofwaardigheid dat een ernstig financieel nadeel kan berokkenen - van de niet-naleving van de wettelijke en reglementaire bepalingen of van de deontologische bepalingen die gelden voor het bankiersvak (compliancecristico). De compliancefunctie wordt nader toegelicht in de Circulaire NBB\_2012\_14.

De specifieke vereisten inzake deskundigheid in hoofde van de verantwoordelijken voor de compliancefunctie worden bepaald door het reglement van de NBB van 6 februari 2018. Op basis van dit reglement dienen de verantwoordelijken voor de compliancefunctie tevens, vanaf hun benoeming, deel te nemen aan een opleidingsprogramma met een minimumduur van 40 uur om de drie jaar. De kredietinstellingen zorgen er ook voor dat de andere personen die belast zijn met de compliancefunctie deelnemen aan een dergelijk opleidingsprogramma met een minimumduur van 20 uur om de drie jaar. De vereisten inzake permanente opleiding worden nader toegelicht in de toelichtingsnota bij voormeld reglement en mededeling FSMA\_2018\_05.

#### 4.1.4.3. Risicobeheerfunctie

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 35, 37 en 38 Bankwet
2. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 162-186
3. BCBS Principles: principes 6-8

De risicobeheerfunctie zorgt ervoor dat alle significante risico's worden gedetecteerd en gemeten en naar behoren worden gemeld. Zij heeft toegang tot alle bedrijfsonderdelen en andere interne eenheden die potentiële risico's kunnen genereren, alsook tot dochterondernemingen en gelieerde bedrijven. Zij dient te beschikken over een passende status en overeenkomstige centrale positie in de organisatie van de instelling. De risicobeheerfunctie is actief betrokken bij de uitstippeling van de risicostrategie van de instelling en bij alle beleidsbeslissingen die een significante invloed hebben op de risico's en is in staat een volledig beeld te geven van het hele scala van risico's die de instelling loopt. De rol van de risicobeheerfunctie wordt nader toegelicht in de EBA/GL/2017/11, richtsnoeren 170-182.

Het hoofd van de risicobeheerfunctie is een lid van het directiecomité die naast deze verantwoordelijkheid geen andere functies heeft. Voor kredietinstellingen die geen significante kredietinstellingen zijn, kan de toezichthouder wel toestaan dat een hoger kaderlid deze functie vervult, mits er in hoofde van deze persoon geen belangenconflict bestaat.

Mits toelating door de toezichthouder zouden de risicobeheer- en compliancefuncties, die de tweede verdedigingslinie van de kredietinstelling vormen, op samenhangende wijze onder de verantwoordelijkheid kunnen vallen van eenzelfde lid van het directiecomité van de kredietinstelling, in het onderhavige geval de verantwoordelijke voor de risicobeheerfunctie, zonder dat dit leidt tot enige vorm van hiërarchie tussen de twee betrokken functies. Men moet er wel voor zorgen dat elke functie duidelijk gescheiden blijft binnen de instelling.

#### 4.1.4.4. Interne auditfunctie

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 35 en 39 Bankwet
2. Reglement van 19 mei 2015 betreffende de interne controle en de interne auditfunctie
3. Circulaire NBB\_2015\_21 van 13 juli 2015 betreffende de interne controle en de interne auditfunctie
4. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 197-207
5. BCBS Principles: principle 10
6. The internal audit function in banks, BCBS, juni 2012

Een doeltreffende interne auditfunctie verschaft op een onafhankelijke manier redelijke zekerheid aan het wettelijk bestuursorgaan en het directiecomité over de kwaliteit en de doeltreffendheid van de interne controle, het risicobeheer en de systemen en processen van deugdelijk bestuur van de instelling.

De interne auditfunctie rapporteert rechtstreeks aan het wettelijk bestuursorgaan, in voorkomend geval via het auditcomité, en houdt het directiecomité of de effectieve leiding op de hoogte van haar bevindingen. De interne auditfunctie worden nader toegelicht in het reglement van 19 mei 2015 en de circulaire NBB\_2015\_21.

#### 4.1.4.5. Onafhankelijkheid

De voornoemde drie controlefuncties dienen onafhankelijk te zijn, wat minstens tot uiting moet komen in het statuut van de betrokken functie in de instelling (hiërarchische en organisatorische scheiding), de bevoegdheden van deze functie (middelen en toegang binnen de instelling) en de regeling voor de beloning van de verantwoordelijken voor deze functies en van het personeel dat voor de uitoefening ervan beschikbaar is gesteld (waarbij met andere dan commerciële doeleinden rekening wordt gehouden en die noodzakelijkerwijs losstaat van de resultaten van de werkzaamheden waarop toezicht wordt gehouden).

De verantwoordelijken voor de tweedelijnsfuncties kunnen rechtstreeks - in voorkomend geval via het audit of risicocomité - rapporteren aan het wettelijk bestuursorgaan. Deze rechtstreekse toegang, die dus inhoudt dat niet eerst via het directiecomité moet worden gepasseerd, is nodig om het wettelijk bestuursorgaan in staat te stellen zijn toezichtfunctie wat betreft de uitvoering van de uitgestippelde strategie en de werking van de instelling, strenger uit te oefenen.

In het kader van zijn toezichtfunctie gaat het wettelijk bestuursorgaan periodiek en minstens jaarlijks na of de onafhankelijke controlefuncties goed werken. Daartoe krijgt het geregeld een verslag van de effectieve leiding, onverminderd de rechtstreekse kennisname van relevante informatie vanwege

de bedoelde functies, in voorkomend geval via de gespecialiseerde raadgevende comités die het wettelijk bestuursorgaan daartoe heeft opgericht.

De verantwoordelijken voor de onafhankelijke controlefuncties kunnen enkel door het wettelijk bestuursorgaan uit hun functie worden verwijderd. Het is immers noodzakelijk dat het wettelijk bestuursorgaan het enige orgaan is dat gemachtigd is om een dergelijke verantwoordelijke uit zijn functie te verwijderen, aangezien die functie inhoudt dat toezicht wordt gehouden op de wijze waarop het directiecomité zijn taken uitvoert.

Indien er overwogen zou worden een verantwoordelijke voor een onafhankelijke controlefunctie uit zijn functie te verwijderen, moet de instelling de toezichthouder daar voorafgaandelijk van in kennis stellen, zodat deze kan nagaan of de redenen voor het ontslag gegrond zijn, en, in voorkomend geval, kan onderzoeken of er op grond van de corporate governance van de instelling geen bijzondere maatregelen moeten worden genomen.

#### 4.1.5. INTEGRITEITSBELEID

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §1, 5° en 23, lid 2, 4° Bankwet
2. EBA/GL/2017/11, richtsnoeren 99-102

Deugdelijk bestuur kan niet worden gerealiseerd door organisatiestructuren, procedures en controlemechanismen alleen, maar steunt in belangrijke mate op het engagement en de toewijding van alle medewerkers van de kredietinstelling.

Daarom is het belangrijk dat het wettelijk bestuursorgaan de strategische doelstellingen en de ondernemingswaarden van de kredietinstelling vastlegt, alsook interne gedragscodes of formele voorschriften, die bepalen hoe de activiteiten worden gevoerd in integriteit en betrokkenheid met de deelgenoten van de instelling. Deze doelstellingen, waarden en codes worden doorheen de instelling meegedeeld en gepromoot, en dienen tevens geïntegreerd te worden in het opleidingsprogramma voor de personeelsleden en de introductie van leden van het wettelijk bestuursorgaan. Voor de toepassing van deze waarden is het belangrijk dat de leiding zichzelf hoogstaande en strikte gedragsregels oplegt en het goede voorbeeld geeft (*'tone at the top'*).

De interne gedragscodes snijden onder meer onderwerpen aan zoals corruptie, ontvangen of toekennen van ongeoorloofde geschenken of voordelen in geld of in natura, oneigenlijke zelfbediening in transacties tussen medewerkers en de instelling (toekenning van kredieten, voorkeurtarieven, ...) en allerlei onethische of illegale gedragingen in activiteiten binnen of buiten de instelling.

Het is de verantwoordelijkheid van de kredietinstelling om een passende organisatie en passende procedures op te zetten teneinde zich ervan te vergewissen dat de personeelsleden van de instelling onberispelijk zijn. Naast de gebruikelijke verificaties bij de aanwerving, dient de instelling op permanente wijze de nodige maatregelen te treffen om toe te zien op de naleving door hun personeelsleden van de wettelijke en reglementaire bepalingen met betrekking tot integriteit en gedrag. De compliancefunctie vervult een belangrijke rol in de handhaving van het door de kredietinstelling vastgelegde beleid.

## 4.1.6. BELONINGSBELEID

**Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §1, 6°, art. 67-71 en bijlage II Bankwet
2. Reglement van 1 april 2014 betreffende de handelsactiviteiten voor eigen rekening
3. Gedelegeerde verordening (EU) Nr. 604/2014 van de Commissie van 4 maart 2014 houdende aanvulling van Richtlijn 2013/36/EU van het Europees Parlement en de Raad met betrekking tot technische reguleringsnormen met betrekking tot kwalitatieve en passende kwantitatieve criteria tot vaststelling van de categorieën van medewerkers wier beroepswerkzaamheden het risicoprofiel van een instelling materieel beïnvloeden
4. Gedelegeerde verordening (EU) Nr. 527/2014 van de Commissie van 12 maart 2014 tot aanvulling van Richtlijn 2013/36/EU van het Europees Parlement en de Raad met technische reguleringsnormen wat de specificatie betreft van de instrumenten die een goede weerspiegeling zijn van de kredietkwaliteit van de instelling in het kader van de lopende bedrijfsuitoefening en die mogen worden gebruikt voor de uitkering van een variabele beloning
5. Besluit (EU) 2015/2218 van de Europese Centrale Bank van 20 november 2015 betreffende de procedure tot vaststelling van de niet-toepasselijkheid op personeelsleden van het vermoeden van een materiële impact op het risicoprofiel van een onder toezicht staande kredietinstelling (ECB/2015/38)
6. Circulaire NBB\_2016\_44 van 10 november 2016/ Richtsnoeren van de EBA van 27 juni 2016 betreffende een beheerst beloningsbeleid (EBA/GL/2015/22)
7. Circulaire NBB\_2014\_08 van 1 september 2014 betreffende Richtsnoeren van de EBA van 16 juli 2014 inzake de Data Collection Exercise Regarding High Earners (EBA/GL/2014/07)
8. Circulaire NBB\_2014\_09 van 1 september 2014 betreffende Richtsnoeren van de EBA van 16 juli 2014 inzake de Remuneration Benchmarking Exercise (EBA/GL/2014/08)

Het beloningsbeleid moet ertoe strekken dat de persoonlijke doelstellingen van de medewerkers en de langetermijnbelangen van de kredietinstelling op elkaar worden afgestemd. Daartoe dient de kredietinstelling een beloningsbeleid en beloningscultuur vast te stellen en in stand te houden die bijdragen aan een doeltreffende risicobeheersing.

4.1.6.1. Identified Staff

Kredietinstellingen moeten de medewerkers selecteren op wie de specifieke vereisten inzake beloning van toepassing zijn ("Identified Staff"). Het gaat hierbij met name om de categorieën van personeelsleden wier beroepsactiviteiten een significante invloed hebben op het risicoprofiel van de kredietinstelling.

Dit selectieproces dient te gebeuren aan de hand van de criteria opgenomen in technische reguleringsnormen aangenomen door de Europese Commissie (Gedelegeerde Verordening (EU) Nr. 604/2014). Op grond van considerans (4) en de aanhef van artikel 2 van deze Verordening moeten de kredietinstellingen daarnaast ook nog rekening houden met de resultaten van hun eigen risicobeoordelingen opdat alle medewerkers wier beroepswerkzaamheden het risicoprofiel van de instelling materieel beïnvloeden wel degelijk geselecteerd worden. Verder dienen op grond van artikel 9, §2 van het reglement van 1 april 2014 in ieder geval alle personeelsleden die risicovolle transacties mogen verrichten en die tewerkgesteld zijn in handelsafdelingen beschouwd te worden als Identified Staff.

Overeenkomstig considerans (14) van voormelde Verordening dient het selectieproces afdoende gedocumenteerd te worden, ook met betrekking tot de medewerkers die louter op basis van hun beloning geselecteerd werden, doch finaal niet weerhouden werden omdat hun beroepswerkzaamheden niet geacht werden het risicoprofiel van de instelling materieel te beïnvloeden (zie Besluit (EU) 2015/2218 van de ECB voor de procedurele aspecten in dit verband).

De NBB eist dat minimum 1% van het totaal aantal medewerkers worden geselecteerd als Identified Staff.

#### 4.1.6.2. EBA Guidelines

Art. 75.2 CRD IV schrijft voor dat de EBA richtsnoeren dient uit te vaardigen betreffende een degelijk beloningsbeleid dat voldoet aan de in artikel 92 tot en met 95 CRD IV vervatte beginselen. Deze richtsnoeren werden gepubliceerd op 27 juni 2016. De NBB zal zich bij haar concrete toezicht op het beloningsbeleid en de beloningspraktijken van kredietinstellingen laten leiden door deze richtsnoeren. De kredietinstellingen dienen daarom, als aanvulling op de wettelijke bepalingen omtrent behoorlijk beloningsbeleid, deze richtsnoeren toe te passen en na te leven. Dit wordt in circulaire NBB\_2016\_44 toegelicht.

#### 4.1.6.3. Financiële instrumenten

De NBB verwacht dat de kredietinstellingen nagaan op welke manier ze invulling kunnen geven aan de vereiste, opgenomen in artikel 6 van bijlage II bij de bankwet, dat minstens 50 % van de variabele beloning bestaat uit een passend evenwicht tussen aandelen of vergelijkbare instrumenten enerzijds, en, indien mogelijk, de in de wet vermelde andere kapitaalinstrumenten anderzijds. Wat de andere kapitaalinstrumenten betreft dienen de kredietinstellingen de voorwaarden te respecteren opgenomen in technische reguleringsnormen aangenomen door de Europese Commissie (Gedelegeerde Verordening (EU) Nr. 527/2014).

#### 4.1.6.4. Gegevensinzameling

Overeenkomstig artikel 450 van Verordening nr. 575/2013 dienen de instellingen bepaalde kwantitatieve informatie in verband met het beloningsbeleid en de beloningspraktijken van de instelling openbaar te maken. De NBB gebruikt de verzamelde informatie voor het benchmarken van ontwikkelingen en praktijken op beloningsgebied. Instellingen, die daartoe door de NBB geselecteerd worden, dienen jaarlijks te rapporteren op grond van circulaire NBB\_2014\_09 van 1 september 2014.

Daarnaast dienen instellingen op grond van artikel 20 bijlage II bij de bankwet aan de NBB informatie te verstrekken over het aantal personen in de instelling die een beloning genieten van minstens 1 miljoen euro per boekjaar, in beloningstranches van 1 miljoen euro, met inbegrip van hun taakomschrijving, de betrokken bedrijfssector en de voornaamste elementen van beloning, met inbegrip van premies, vergoedingen op lange termijn en pensioenbijdragen. De rapporteringsmodaliteiten worden toegelicht in circulaire NBB\_2014\_08 van 1 september 2014.

#### 4.1.7. IT

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §1, 7° Bankwet
2. Circulaire NBB\_2018\_14 / EBA richtsnoeren voor de melding van grote incidenten
3. [Circulaire NBB 2018 13 / EBA richtsnoeren inzake de beveiligingsmaatregelen voor operationele en beveiligingsrisico's van betaaldiensten](#)
4. Mededeling NBB\_2011\_05 van 27 oktober 2011 betreffende prudentiële verwachtingen voor een gezond beheer van het operationeel risico
5. Circulaire NBB\_2009\_17 van 7 april 2009 betreffende financiële diensten via het Internet: prudentiële vereisten
6. Circulaire NBB\_2016\_29 / EBA-richtsnoeren met betrekking tot de veiligheid van internetbetalingen
7. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting, BCBS, januari 2013
8. Principles for the Sound Management of Operational Risk, BCBS, juni 2011

Kredietinstellingen dienen over voor hun werkzaamheden passende controle- en beveiligingsmaatregelen op informaticagebied te beschikken, die voldoende deugdelijk zijn om de beveiliging en authenticatie van de middelen voor de informatieoverdracht te garanderen, het risico op datacorruptie en ongeoorloofde toegang tot een minimum te beperken en te voorkomen dat informatie uitlekt door de vertrouwelijkheid van de gegevens te allen tijde te bewaren.

Naast domeinen zoals uitbesteding en bedrijfscontinuïteit, die elders in dit handboek aan bod komen, geldt dit ook voor financiële diensten die via het internet worden aangeboden. In dit verband geeft de circulaire NBB\_2009\_17 een aantal aanbevelingen en duiding bij de belangrijkste bepalingen uit het bestaande reglementaire en prudentiële kader. Deze aanbevelingen zijn mee geïnspireerd op een aantal internationale standaarden inzake risk management die als referentiekader voor de Belgisch praktijk van nut kunnen zijn. Ook de EBA richtsnoeren van 19 december 2014 met betrekking tot de veiligheid van internetbetalingen, omgezet via circulaire NBB\_2016\_29, bieden in dit verband nuttige toelichting.

Verder kan verwezen worden naar het document getiteld “Principles for the Sound Management of Operational Risk”, dat eind 2011 door het Bazelcomité voor Banktoezicht werd gepubliceerd. De NBB houdt bij de uitoefening van haar toezicht rekening met de richtsnoeren zoals verwoord in dit referentiedocument; zie hierover Mededeling NBB\_2011\_05.

In januari 2013 publiceerde hetzelfde Bazelcomité het document getiteld “Principles for effective risk data aggregation and risk reporting”. De implementatie van deze principes zou het risicobeheer en de besluitvormingsprocessen in kredietinstellingen moeten versterken.

In het domein van de betalingsdiensten verduidelijken circulaire NBB\_2018\_13 en NBB\_2018\_14 het toepasselijke kader voor de vaststelling, implementatie en monitoring van de beveiligingsmaatregelen die de instellingen moeten treffen ter beheersing van de operationele en beveiligingsrisico's in het kader van de verstrekking van betalingsdiensten, en, desgevallend, de melding van gerelateerde grote veiligheidsincidenten.

#### 4.1.8. WHISTLEBLOWING

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §1, 8° Bankwet
2. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 117-123

De naleving van de regelgeving, ondernemingswaarden en de interne gedragscodes en de effectiviteit van de interne controle van de kredietinstelling worden bevorderd wanneer medewerkers kanalen ter beschikking hebben om te goeder trouw legitieme bekommernissen inzake betekenisvolle inbreuken op deze regelgeving, ondernemingswaarden en codes of onethisch of illegaal gedrag in verband met aspecten die binnen de bevoegdheid en controle van de kredietinstelling liggen, intern mee te delen.

De instelling dient daartoe een beleid en procedures uit te werken waarbij klachten rechtstreeks of onrechtstreeks (ombudsman, compliance, interne audit) aan de leiding (bijvoorbeeld via het auditcomité) worden gerapporteerd, buiten de normale hiërarchische kanalen. Bona fide klokkenluiders worden beschermd tegen rechtstreekse of onrechtstreekse disciplinaire maatregelen of beslissingen met gelijke werking.

Het goed functioneren van de klokkenluideregeling hangt af van duidelijke regels en procedures, die precies aanduiden waarover meldingen kunnen worden gedaan en welke stappen en escalatieregels in de regeling zijn voorzien. De interne meldingsprocedures dienen te beantwoorden aan de criteria bepaald in richtsnoer 123 van EBA/GL/2017/11. De leiding ziet erop toe dat de

informatie die via klokkenluiders wordt aangebracht, effectief wordt onderzocht en dat de nodige maatregelen worden getroffen om mistoestanden aan te pakken.

De regeling dient in overeenstemming te zijn met de wetgeving inzake de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. Adviezen van de terzake bevoegde autoriteiten kunnen instellingen helpen om hun regeling aan die bepalingen te toetsen.

#### 4.1.9. BEDRIJFSCONTINUÏTEIT

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §1, 9° Bankwet
2. Circulaire PPB 2005/2 van 10 maart 2005 in verband met gezonde beheerspraktijken inzake de bedrijfscontinuïteit van financiële instellingen
3. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren: 208-213

Rekening houdend met de aard, schaal en complexiteit van haar bedrijf moet de kredietinstelling haar organisatie zo opzetten dat, ingeval er zich een ernstige en niet-geplande onderbreking van het bedrijf voordoet, zij haar kritieke functies kan behouden of zo spoedig mogelijk kan herstellen en haar normale dienstverlening en activiteit binnen een redelijke tijdspanne kan hervatten. De circulaire PPB 2005/2 somt een aantal criteria op – vertaald als gezonde beheerspraktijken – aan de hand waarvan de toezichthouder het bedrijfscontinuïteitsbeleid van de kredietinstelling zal toetsen. Instellingen dienen de nood- en herstelplannen regelmatig te testen, waarbij tekortkomingen of fouten in de testen worden gedocumenteerd en geanalyseerd, en de plannen vervolgens worden bijgewerkt.

## 4.2. GOVERNANCEMEMORANDUM

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 21, §3 Bankwet
2. EBA/GL/2017/11: Titel III en bijlage I

#### 4.2.1. VENNOOTSCHAPPELIJK GOVERNANCEMEMORANDUM

Elke kredietinstelling beschrijft en documenteert haar volledige interne organisatieregeling in haar governancememorandum. Het wettelijk bestuursorgaan keurt het governancememorandum goed.

Het governancememorandum is een prudentieel document dat integraal deel uitmaakt van het vergunningsdossier en heeft in deze context een vertrouwelijk karakter.

Het memorandum behoort in de eerste plaats tot de verantwoordelijkheid van de kredietinstelling. Het wordt aangepast telkens zich betekenisvolle wijzigingen voordoen die de beleidsstructuur en organisatie van de kredietinstelling beïnvloeden en wordt minstens éénmaal per jaar door het wettelijk bestuursorgaan geëvalueerd. De kredietinstelling dient uitvoerige toelichting te verschaffen indien zij niet aan een best practice zoals voorzien in circulaire of internationale guidelines voldoet (comply or explain approach).

Een model van inhoudsopgave voor een governancememorandum gaat in bijlage bij dit handboek. Het gebruik van dit model is facultatief.

#### 4.2.2. GROEPSMEMORANDUM

Wanneer de kredietinstelling deel uitmaakt van een groep waarop de toezichthouder toezicht houdt, mag het memorandum dat op het niveau van de kredietinstelling wordt opgesteld, deel uitmaken van het groepsmemorandum. Indien dit memorandum in een groepsmemorandum is geïntegreerd, moet het wettelijk bestuursorgaan van elk van de onder toezicht staande instellingen waarop het memorandum van toepassing is, het memorandum goedkeuren.

Het groepsmemorandum behelst, behalve de relevante aspecten van de dochterondernemingen die deel uitmaken van de groep, de situatie van de moederonderneming-holding en van de groep als zodanig, zoals:

- i. omschrijving van het groepsdoel en het groepsbelang versus de activiteitsdomeinen en de belangen van de dochters;
- ii. vastlegging van de groepsaansturing en van de organisatie van het groepstoezicht op de dochters;
- iii. concrete taakverdeling tussen moeder en dochters, met onder meer de afbakening van de eigen bevoegdheden van de dochters;
- iv. organigram met aanduiding van alle organen en/of personen die verantwoordelijkheid dragen voor het bestuur en de strategie, de operationele leiding van de groep en zijn entiteiten, voor de business lines en de centraal beheerde diensten, alsook voor alle prudentieel relevante functies van de moeder en de dochters (interne audit, compliance, risicobeheer, aangewezen actuaris, accounting, ...);
- v. beleid en regels die de groep in acht neemt inzake intragroepuitbesteding, beheer van de divergerende belangen, ...

#### 4.2.3. TOETSING DOOR DE TOEZICHTHOUDER

Het memorandum en zijn betekenisvolle wijzigingen worden aan de toezichthouder meegedeeld.

De toezichthouder beoordeelt het memorandum, na dialoog met de kredietinstelling, in het licht van de dwingende bepalingen van het toezichtstatuut van de kredietinstelling en de prudentiële voorwaarden waaraan haar vergunning en bedrijfsuitoefening zijn onderworpen.

In geval de beleidsstructuur van de kredietinstelling ondermaats is, zal de toezichthouder gebruik maken van zijn bevoegdheden, zoals bepaald in de Bankwet, om de kredietinstelling er toe te brengen een passende organisatie op te zetten.

### 4.3. WETTELIJK BESTUURSORGAAN

#### **Regelgevend kader:**

1. Art. 23; 36, § 2; 56-58; 60, §3 Bankwet
2. Mededeling NBB\_2018\_05 van 8 februari 2018 betreffende het verslag van het wettelijk bestuursorgaan over de beoordeling van de compliancefunctie
3. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 20-27; 31-33
4. EBA/GL/2017/12: richtsnoeren 58-72; 94-103; 129-134; 150-152
5. BCBS Principles: principles 1-3



Het wettelijk bestuursorgaan draagt de algemene verantwoordelijkheid voor de kredietinstelling. De instelling informeert de toezichthouder over de eventuele taakverdeling tussen de leden van het wettelijk bestuursorgaan.

Het wettelijk bestuursorgaan dient in zijn geheel genomen te allen tijde over voldoende kennis, vaardigheden en ervaring te beschikken voor de uitoefening van haar taken. Alle leden van het wettelijk bestuursorgaan dienen volledig op de hoogte te zijn van de structuur en verantwoordelijkheden van het wettelijk bestuursorgaan, de taakverdeling tussen de verschillende functies van het orgaan en de rol van de gespecialiseerde raadgevende comités. In het verlengde van het voorgaande dienen instellingen tevens een beleid uit te werken voor de introductie en opleiding van de leden van het wettelijk bestuursorgaan, dat onder meer dient te beantwoorden aan de criteria bepaald in richtsnoeren 99-103 van EBA/GL/2017/12. Conform artikel 56, § 3 lid 2 van de Bankwet, ziet het wettelijk bestuursorgaan erop toe dat de instelling voldoende personele en financiële middelen wijdt aan de permanente opleiding van haar leden.

Instellingen dienen te beschikken over passende controlemechanismen die ervoor zorgen dat de besluitvorming binnen het wettelijk bestuursorgaan niet wordt gedomineerd door één lid of een kleine groep leden.

#### 4.3.1. BELEIDFUNCTIE

Van het wettelijk bestuursorgaan wordt verwacht dat het de strategie en de oriëntatie van de werkzaamheden vastlegt, onder meer met betrekking tot commercieel beleid en structuren, het verlenen of verrichten van beleggingsdiensten en -activiteiten/nevendiensten, risicoprofiel, -beleid en -beheer, kapitaaltoereikendheid, uitbesteding, bedrijfscontinuïteit, integriteit, cliëntacceptatie, belangenconflicten, en vrijwaring van cliëntenrechten in verband met de aangehouden cliëntentegoeden.

Het wettelijk bestuursorgaan stelt de risicotolerantie van de kredietinstelling vast voor al haar werkzaamheden. Het dient op de eerste lijn te staan voor strategische beslissingen op risicogebied en is nauw betrokken bij het doorlopende toezicht op de ontwikkeling van het risicoprofiel van de instelling. Hiervoor is vereist dat het wettelijk bestuursorgaan, in voorkomend geval via het audit- en risicocomité, te allen tijde over relevante en volledige informatie beschikt over de risico's die de instelling loopt.

Verder dient het wettelijk bestuursorgaan bij het uitstippelen van zijn risicobeheerbeleid formeel de (kwalitatieve en/of kwantitatieve) criteria vast te leggen die bepalen of verrichtingen, met name kredietverrichtingen, al dan niet een krediet- en wederpartijrisico inhouden dat als belangrijk moet worden beschouwd. Die verrichtingen en de belangrijke beslissingen die er verband mee houden (bijvoorbeeld een verlenging of wijziging van essentiële contractuele kredietvoorwaarden) vereisen dat het wettelijk bestuursorgaan er tijdig van in kennis wordt gesteld opdat het er zich desgevallend op voorhand kan tegen verzetten. Het wettelijk bestuursorgaan mag deze bevoegdheid niet delegeren aan een gespecialiseerd comité.

Tevens keurt het wettelijk bestuursorgaan het liquiditeitsherstelplan goed.

#### 4.3.2. TOEZICHTFUNCTIE

Het toezicht op de werkzaamheden en de regelmatige beoordeling van de beleidsstructuur, de organisatie en de internecontrolemechanismen van de kredietinstelling vormen de tweede belangrijke pijler van de verantwoordelijkheden van het wettelijk bestuursorgaan. Het toezicht moet betrekking hebben op alle werkzaamheden van de kredietinstelling. Het wettelijk bestuursorgaan wijdt tevens een groot deel van zijn activiteiten aan het toezicht op het beheer van alle significante risico's, met inbegrip van de waardering van de activa, en het gebruik van externe ratings en interne modellen die met deze risico's verband houden. Daarbij wordt rekening gehouden met het feit dat

de resultaten van kwantitatieve beoordelingsmethoden in hoge mate afhankelijk zijn van de beperkingen en aannames van de modellen, en deze derhalve aangevuld dienen te worden met kwalitatieve beoordelingsmethoden.

De verantwoordelijkheid voor dit toezicht op de werking van de instelling ligt bij de niet-uitvoerende bestuurders. Dit toezicht heeft ook betrekking op de leden van het directiecomité en op de effectieve leiders via het effectief gebruik van de onderzoeksbevoegdheden waarover de leden van het wettelijk bestuursorgaan beschikken en via de rapportering over de gang van zaken in de ondernemingsactiviteit. De uitoefening van dit toezicht veronderstelt tevens dat informatie en voorstellen geformuleerd door leden van het directiecomité en effectieve leiders kritisch worden geëvalueerd, en desgevallend ter discussie worden gesteld, om zodoende te resulteren in het nemen van passende besluiten.

Het wettelijk bestuursorgaan moet tevens periodiek en minstens eenmaal per jaar nagaan of de onafhankelijke controlefuncties correct worden uitgeoefend. Behalve op de beoordeling die het kan uitvoeren op grond van zijn regelmatige contacten en van de informatie die hem door deze drie functies wordt verstrekt, baseert het wettelijk bestuursorgaan zich met name op het periodiek verslag van het directiecomité. Het ziet er tevens op toe dat het directiecomité de nodige maatregelen neemt om eventuele tekortkomingen te verhelpen. Het wettelijk bestuursorgaan bezorgt jaarlijks aan de toezichthouder een verslag over de beoordeling van de compliancefunctie, overeenkomstig artikel 36, § 2 van de Bankwet.

In het jaarlijks verslag van het wettelijk bestuursorgaan wordt de individuele en collectieve deskundigheid van de leden van de wettelijk verplichte comités gerechtvaardigd.

Daarnaast draagt het wettelijk bestuursorgaan de eindverantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid van de instelling. Het kan daartoe een beroep doen op de onafhankelijke controlefuncties, in voorkomend geval via het remuneratiecomité.

Het wettelijk bestuursorgaan waakt er tevens over dat het governancememorandum geactualiseerd wordt en aan de toezichthouder wordt overgemaakt.

Tenslotte vallen ook de betrouwbaarheid en de integriteit van een aantal aspecten met betrekking tot de interne werking van de kredietinstelling onder de verantwoordelijkheid van het wettelijk bestuursorgaan, met name op het vlak van de informatica (rapportering) en de publicatie.

#### 4.3.3. SAMENSTELLING

Ter versterking van de toezicht- en controlefuncties vormen de niet-uitvoerende leden van het wettelijk bestuursorgaan, die geen deel uitmaken van het directiecomité, een meerderheid binnen het wettelijk bestuursorgaan, en zijn de voorzitter van het wettelijk bestuursorgaan en die van het directiecomité twee verschillende personen.

Wat de samenstelling van het wettelijk bestuursorgaan betreft wordt tevens rekening gehouden met richtsnoeren 129-134 van EBA/GL/2017/12, waarin tevens de aandacht wordt gevestigd op de noodzaak om over een opvolgingsplanning te beschikken om vertrekkende bestuurders tijdig te vervangen en zodoende de continuïteit van een kwalitatieve besluitvorming te waarborgen.

## 4.4. DIRECTIECOMITÉ

### **Regelgevend kader:**

1. Art. 24-26; 59; 60, §3 Bankwet
2. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 28-30
3. Circulaire NBB\_2011\_09 van 20 december 2011 betreffende het verslag van de effectieve leiding inzake de beoordeling van de interne controle, het verslag van de effectieve leiding inzake de beoordeling van de interne controle betreffende beleggingsdiensten en -activiteiten en de verklaring van de effectieve leiding inzake de periodieke prudentiële rapportering
4. BCBS Principles: principle 4

### 4.4.1. MEERHOOFDIGHEID EN COLLEGIALITEIT

Iedere kredietinstelling dient, ongeacht haar rechtsvorm, binnen het wettelijk bestuursorgaan een directiecomité op te richten. De omvang van het directiecomité moet steeds aangepast zijn aan de complexiteit van de instelling (verder dan het wettelijk vereiste minimum). Een directiecomité bevordert de effectiviteit van het vier-ogen-toezicht en de collegialiteit in de besluitvorming over het leiden van de ondernemingsactiviteit.

De leden zijn loyaal ten aanzien van de getroffen beslissingen. Deze worden genotuleerd en intern meegedeeld aan de medewerkers van de instelling voor zover dit nodig is voor de uitvoering van de taken die hun zijn opgedragen, dan wel voor de goede werking van de instelling.

De collegialiteit verhindert niet dat de leden individueel specifieke – maar niet exclusieve – bevoegdheidsgebieden krijgen toebedeeld. Deze interne taakverdeling maakt het mogelijk om de belangenconflicten die voortvloeien uit de verschillende activiteitsdomeinen van de instelling, passend te beheren.

Deze toewijzing van verantwoordelijkheden en latere wijzigingen daaraan, worden aan de toezichthouder meegedeeld en in het governancememorandum opgenomen.

### 4.4.2. SAMENSTELLING

Alle uitvoerende leden van het wettelijk bestuursorgaan, en alleen zij, moeten deel uitmaken van het directiecomité. Ieder lid van het wettelijk bestuursorgaan aan wie het dagelijks beheer van de instelling is opgedragen, moet er dus verplicht deel van uitmaken. Op die manier wordt binnen het wettelijk bestuursorgaan een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de toezicht- en controlefuncties van de instelling, enerzijds, en de managementfunctie, anderzijds.

Voor de (gemengde) financiële holdings laat art. 212 van de Bankwet toe dat hun directiecomité een gemengde samenstelling (bestuurders en niet-bestuurders) heeft op voorwaarde dat minstens drie leden van het directiecomité lid van zijn het wettelijk bestuursorgaan. De reden voor deze aparte regeling is dat de opdracht en het profiel van de leiders, alsook de debatten en de besluitvorming in het wettelijk bestuursorgaan van de groep qua aard en techniciteit zo verschillen van die van het directiecomité van de groep, dat het op groepsniveau – in tegenstelling tot de operationele entiteiten – niet noodzakelijk is om alle leden van het directiecomité van de groep in het wettelijk bestuursorgaan te integreren.

Bovendien wordt van deze holdings niet vereist dat de meerderheid van de leden van het wettelijk bestuursorgaan geen lid is van het directiecomité.

#### 4.4.3. AFWIJKINGEN

De toezichthouder kan wel, op grond van de omvang en het risicoprofiel van een kredietinstelling een afwijking toestaan van de verplichting om een directiecomité op te richten of, in voorkomend geval, van de samenstelling van dit orgaan, bijvoorbeeld door één of meerdere personen die geen bestuurders zijn, toch toestemming te verlenen om er lid van te worden.

Het bestuursmodel van de kredietinstelling doorstaat in ieder geval de toets van enkele algemene kwalitatieve vereisten van deugdelijk bestuur:

- er is een passende scheiding tussen de functies van de leiding van de ondernemingsactiviteit en het toezicht daarop;
- de managementfunctie is toevertrouwd aan minstens twee personen die, onverminderd een adequate taakverdeling, in college optreden; de gebeurlijke delegatie van bevoegdheden in verband met de managementfunctie is juridisch duidelijk omkaderd (vb. in de statuten);
- er bestaat een gestructureerde dialoog tussen de functies van bepaling van algemeen beleid, van leiding van de ondernemingsactiviteit en van toezicht daarop.

#### 4.4.4. TAKEN

Volgende taken vallen onder de verantwoordelijkheid van de uitvoerende leden van het wettelijk bestuursorgaan, zetelend in het directiecomité:

- instaan voor de leiding van de ondernemingsactiviteit van de kredietinstelling en de uitbouw van de managementstructuur;
- toezicht houden op het lijnmanagement en op de naleving van de toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden, evenals op de rapportering;
- voorstellen doen en advies geven aan het wettelijk bestuursorgaan voor de bepaling van het algemeen beleid en strategie van de instelling en het meedelen van alle relevante gegevens en data om het wettelijk bestuursorgaan in staat te stellen geïnformeerde beslissingen te treffen;
- onverminderd het toezicht van het wettelijk bestuursorgaan, instaan voor de organisatie, aansturing en beoordeling van de interne controle mechanismen en procedures, inzonderheid van de onafhankelijke controlefuncties;
- toezien op de correcte tenuitvoerlegging van het beloningsbeleid, dat door het wettelijk bestuursorgaan wordt vastgelegd;
- de nodige maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat de kredietinstelling de risico's beheerst;
- een systeem van interne controle organiseren dat een redelijke zekerheid verschaft betreffende de betrouwbaarheid van de interne rapportering alsook van het financiële verslaggevingproces, zodat de jaarrekening in overeenstemming is met de geldende boekhoudreglementering;
- verslag uitbrengen bij het wettelijk bestuursorgaan over de financiële positie van de instelling en over alle aspecten die nodig zijn om deze zijn taken naar behoren te laten vervullen.

Het directiecomité stelt voorstellen en ontvangt informatie op een constructieve wijze ter discussie en beoordeelt deze kritisch wanneer het een oordeel velt en besluiten neemt. Het dient minstens jaarlijks te rapporteren aan het wettelijk bestuursorgaan, de erkend commissaris en de toezichthouder over de beoordeling van de doeltreffendheid van de door de wet opgelegde organisatieverplichtingen en over de eventuele genomen maatregelen om tekortkomingen aan te pakken. Overeenkomstig circulaire NBB\_2011\_09 dient het directiecomité daartoe twee verslagen

over te maken, met name "het verslag inzake de beoordeling van de interne controle" en "het verslag inzake de beoordeling van de interne controle betreffende beleggingsdiensten en -activiteiten". Beide verslagen moeten het wettelijke bestuursorgaan toelaten te controleren dat is voldaan aan de wettelijke vereisten.

De erkend commissaris dient de interne controlemaatregelen die de instelling heeft getroffen te beoordelen en zijn/haar bevindingen mee te delen aan de toezichthouder. Bij deze beoordeling staan voormelde verslagen centraal. De erkend commissaris dient met name te onderzoeken of voornoemde verslagen weerspiegelen hoe het directiecomité te werk is gegaan bij het opstellen van de verslagen en of ze worden ondersteund met voldoende documentatie.

Verder dient het directiecomité halfjaarlijks aan de toezichthouder te verklaren dat de periodieke staten in overeenstemming zijn met de boekhouding en de inventarissen ("verklaring over de prudentiële rapportering"). Een kopie van de verklaring wordt bezorgd aan het wettelijk bestuursorgaan en aan de erkend commissaris.

#### 4.5. COMITÉS + AFWIJKINGEN

##### **Regelgevend kader:**

1. Art. 27-34 en 506 Bankwet
2. Mededeling CBFA\_2009\_22 van 25 mei 2009 met betrekking tot het afwijkingsbeleid inzake auditcomités
3. EBA/GL/2017/11: richtsnoeren 39-66
4. EBA/GL/2017/12: richtsnoeren 91-93; 124-128
5. EBA/GL/2015/22: richtsnoeren 49 en 50
6. BCBS Principles: principle 3

##### 4.5.1. ALGEMEEN

Het wettelijk bestuursorgaan richt waar nodig gespecialiseerde raadgevende comités op om specifieke aangelegenheden te analyseren en hem daarover te adviseren. De instelling van dergelijke comités mag de rol van het wettelijk bestuursorgaan niet uithollen: de besluitvorming blijft berusten bij het wettelijk bestuursorgaan die collegiaal zijn bevoegdheden uitoefent.

Teneinde de doeltreffendheid van het toezicht op en de controle van de werkzaamheden, de werking en het risicoprofiel van de kredietinstelling door het wettelijk bestuursorgaan te versterken, dienen vier gespecialiseerde comités binnen het wettelijk bestuursorgaan te worden opgericht: een auditcomité, een risicocomité, een remuneratiecomité en een benoemingscomité. Die comités zijn belast met het voorbereiden van de beslissingen van het wettelijk bestuursorgaan in hun respectieve domeinen.

Alleen de niet-uitvoerende leden van het wettelijk bestuursorgaan, die dus niet deelnemen aan de effectieve leiding van de instelling, mogen logischerwijze deel uitmaken van die comités die de controlefunctie van het wettelijk bestuursorgaan versterken. De meerderheid van de leden van het auditcomité is onafhankelijk in de zin van artikel 526ter van het Wetboek van Venootschappen. In de overige comités zetelt minstens één onafhankelijke bestuurder.

Zoals aangegeven in de EBA/GL/2017/11, dienen comités uit ten minste drie leden te bestaan, en letten instellingen erop dat voorzitters en leden van comités incidenteel rouleren. Voorts zorgen instellingen ervoor dat comités niet worden samengesteld uit een groep leden die samen al een ander comité vormen. In dit verband preciseert de Bankwet voorts nog dat het aantal comités waarin eenzelfde (niet-uitvoerend) lid van het wettelijk bestuursorgaan zitting mag hebben beperkt is tot drie

om redenen die te maken hebben met de beschikbaarheid van de bestuurders en met een evenwichtige verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de verschillende niet-uitvoerende leden van het wettelijk bestuursorgaan.

De volgende maatregelen bevorderen de goede werking van de comités en worden – onder voorbehoud van strengere wettelijke bepalingen voorzien in het Wetboek van Vennootschappen - derhalve aanbevolen als goede praktijk:

- voor systeemrelevante instellingen en andere significante kredietinstellingen is de voorzitter van elk comité onafhankelijk, en bestaat de meerderheid van de leden van het risico-, het remuneratie-, en het benoemingscomité eveneens uit onafhankelijke bestuurders. Daar waar het risico-, het remuneratie- en het benoemingscomité met toepassing van de Bankwet ten minste over één onafhankelijke bestuurder in de zin van artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen dienen te beschikken, kan voor de bijkomende onafhankelijke bestuurders of het onafhankelijke voorzitterschap van een comité evenwel ook geopteerd worden voor de onafhankelijkheid conform de criteria bepaald in richtsnoeren 91-93 van EBA/GL/2017/12. Wat dit laatste betreft wordt tevens verwezen naar de duiding omtrent het concept “onafhankelijkheid” als aangegeven in punten 2.4.2.4 a) en 3.4.2.4 a) van het handboek voor het beoordelen van de deskundigheid en professionele betrouwbaarheid.
- de voorzitter van het auditcomité of het risicocomité is niet de voorzitter van het wettelijk bestuursorgaan, noch van enig ander comité;
- het wettelijk bestuursorgaan legt het intern reglement van elk comité vast, waarin de rol, de samenstelling en de werking van elk comité gedetailleerd worden (inclusief de notulering van de beraadslaging en de getroffen beslissingen);
- omwille van de doeltreffendheid kunnen externe personen aan alle of sommige vergaderingen deelnemen, zoals de voorzitter of een lid van het directiecomité, de interne auditor, de erkend commissaris, enz.
- onverminderd strengere wettelijke bepalingen, zijn de leden collectief deskundig op het vlak van de specifieke taken van het comité en hebben in de uitoefening van hun opdracht de vereiste objectiviteit en onafhankelijkheid ten aanzien van de effectieve leiding.

Naast de wettelijk verplichte comités toont de praktijk in de financiële sector een verscheidenheid van comités aan zoals een compliancecomité, strategisch comité, investeringscomité, ...

#### 4.5.2. AUDITCOMITÉ

In het kader van de toezichtfunctie van het wettelijk bestuursorgaan neemt het auditcomité een voorname plaats in. De taken van het auditcomité bestaan doorgaans in:

- monitoren van het financiële verslaggevingproces en van de integriteit van de financiële verslaggeving;
- monitoren van de doeltreffendheid van de interne controle en van onafhankelijke controlefuncties;
- opvolgen van de activiteiten van de interne audit, zoals bevestigen van het auditplan en de ingezette middelen, kennis nemen van de activiteitenverslagen en van (samenvattingen van) de auditverslagen, erop toezien dat het uitvoerend bestuur passende maatregelen neemt om te verhelpen aan de lacunes die de interne auditors hebben vastgesteld;
- monitoren van de wettelijke controle op de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening;
- bespreken van controleaangelegenheden met de commissaris en kennis nemen van belangrijke kwesties die aan het licht zijn gekomen tijdens zijn wettelijke controleopdracht;
- beoordelen en monitoren van de onafhankelijkheid van de commissaris;

- het wettelijk bestuursorgaan aanbevelingen doen over de benoeming en herbenoeming van de commissaris, zijn onafhankelijkheid en beloning.

Het auditcomité is collectief deskundig op het vlak van de activiteiten van de kredietinstelling, alsook inzake boekhouding en audit en minstens één lid van het auditcomité beschikt over deskundigheid op het gebied van boekhouding en/of audit. De toezichthouder beoordeelt in het kader van zijn prudentiële toezichtopdracht de kennis en ervaring van de kandidaat-leden van het auditcomité en gaat ook na of de samenstelling en de procedures van het auditcomité voldoende waarborgen inhouden om zijn taak naar behoren te vervullen.

#### 4.5.3. RISICOCOMITÉ

Elke kredietinstelling dient de gelopen risico's ten volle te beheersen, met name op het niveau van het wettelijk bestuursorgaan. Tegen die achtergrond is het van essentieel belang dat ieder afzonderlijk lid van het risicocomité beschikt over een zeer goed inzicht in de relevante materies, die soms uitermate complex kunnen zijn. Deze vereiste leidt niet tot de uitsluiting van bepaalde opleidingen of achtergronden maar betekent dat de leden over de nodige professionele of academische bagage moeten beschikken om de onderwerpen die door het genoemde comité worden behandeld, met een kritische geest te kunnen benaderen.

Het is met kennis van zaken dat het wettelijk bestuursorgaan dan de risicostrategie en risicotolerantie van de instelling zal kunnen bepalen, en nauwgezet toezicht zal kunnen uitoefenen op de tenuitvoerlegging en naleving ervan door de effectieve leiding van de instelling.

Daarnaast dient het risicocomité het tariefbeleid ten aanzien van de cliënten te onderzoeken, en erop toe te zien dat in de prijzen van de aangeboden producten rekening wordt gehouden met de aan die producten verbonden risico's die door de instelling worden gedragen, uitgaand van de risicostrategie van de kredietinstelling, weliswaar zonder dat elk product afzonderlijk in aanmerking moet worden genomen. Anderzijds gaat het risicocomité na of de stimulansen inzake variabele beloning passen in het beheer van de risico's (d.w.z. op een manier die de risico's niet in de hand werkt), van de eigenvermogensvereisten (met inbegrip van de globale vereiste van een tier 1-kernkapitaalbuffer), en van de liquiditeit, rekening houdend met de winstvooruitzichten.

#### 4.5.4. REMUNERATIECOMITÉ

Het remuneratiecomité onderzoekt of de door het beloningsbeleid gecreëerde stimulansen, met inbegrip van het bevorderingssysteem, niet van aard zijn om aan te sporen tot het nemen van buitensporige risico's binnen de instelling of tot gedragingen die andere belangen nastreven dan het belang van de instelling en haar belanghebbenden (stakeholders). Evenmin mag het beloningsbeleid aanleiding geven tot belangenconflicten, met name ten nadele van de cliënten aan wie bepaalde producten worden aangeboden. Anderzijds kan het remuneratiecomité zich baseren op informatie die door het risicocomité is aangebracht om wijzigingen voor te stellen in de beslissing van het wettelijk bestuursorgaan inzake variabele beloning.

#### 4.5.5. BENOEMINGSCOMITÉ

De taak en de verantwoordelijkheden die van een bestuurder van een instelling worden verwacht, zijn aanzienlijk toegenomen onder druk van de financiële crises en de risico's die deze instellingen kunnen doen ontstaan voor de stabiliteit van het financiële stelsel. Dit gaat hand in hand met een nog nooit vertoonde toename van het technische karakter en het aantal verschillende materies die aan bod komen in het besluitvormingsproces van de banksector.

Deze professionalisering van de raden van bestuur moet tot uiting komen niet alleen in de profielen van de leden ervan, maar ook in hun graad van betrokkenheid en onafhankelijkheid in de uitoefening van hun mandaat. Iedere bestuurder zou zich moeten beraden over de manier waarop hij of zij zijn

of haar mandaat uitoefent en over de handelingen die hij of zij tijdens de uitoefening ervan stelt. Tegen die achtergrond beoordeelt het benoemingscomité, zowel ten aanzien van het wettelijk bestuursorgaan in zijn geheel als ten aanzien van iedere bestuurder die er deel van uitmaakt, het vereiste niveau van kennis, betrokkenheid, beschikbaarheid en onafhankelijkheid van geest, rekening houdend met de kenmerken van de kredietinstelling. Het benoemingscomité vervult hiertoe een cruciale rol bij het aanwijzen en aanbevelen van kandidaten voor het invullen van vacatures in het wettelijk bestuursorgaan.

Afhankelijk van de ontwikkeling van de instelling en haar omgeving, dient het benoemingscomité de noden van het wettelijk bestuursorgaan te identificeren en het passende profiel te bepalen dat moet worden gezocht om eraan tegemoet te komen. Daarbij dient het benoemingscomité onder meer rekening te houden met de wijze waarop de kennis, vaardigheden, diversiteit en ervaring in het wettelijk bestuursorgaan zijn verdeeld. Specifiek wat diversiteit betreft, stelt het benoemingscomité een streefcijfer vast voor de vertegenwoordiging van het ondervertegenwoordigde geslacht in het bestuursorgaan en stippelt zij tevens een globaal diversiteitsbeleid uit conform het bepaalde in richtsnoeren 104-109 van EBA/GL/2017/12. Voornoemd streefcijfer en beleidslijnen dienen, conform artikel 435, lid 2, c) van Verordening nr. 575/2013, tevens te worden gepubliceerd.

Het benoemingscomité vervult voorts een belangrijke rol in de periodieke evaluatie van de functionering van de individuele bestuursleden en van het wettelijk bestuursorgaan in zijn geheel.

#### 4.5.6. VRIJSTELLINGEN IN HOOFDE VAN NIET-SIGNIFICANTE INSTELLINGEN

De wettelijke verplichting tot oprichting van de vier voornoemde comités binnen het wettelijk bestuursorgaan, die uitsluitend bestaan uit niet-uitvoerende bestuurders, is niet gerechtvaardigd voor kredietinstellingen die een beperkt risicoprofiel vertonen, rekening houdend met hun omvang of de aard van hun werkzaamheden. Zo zijn kredietinstellingen die geen significante kredietinstellingen zijn in de zin van artikel 3, 30° van de bankwet, vrijgesteld van de verplichting om een benoemingscomité en een remuneratiecomité op te richten. Indien een kredietinstelling niet als significant kan worden aangemerkt omdat haar balanstotaal niet meer dan 3 miljard bedraagt, dan mag deze instelling bovendien het auditcomité en het risicocomité samenvoegen.

Bij afwezigheid van een of meerdere comités wordt het wettelijk bestuursorgaan in zijn geheel belast met het uitoefenen van de aan de verschillende comités toegewezen functies. Hieruit vloeit voort dat de in de Bankwet vastgelegde normen voor elk van de betrokken comités in dat geval van toepassing zijn op het wettelijk bestuursorgaan, los van de interne structuur die door dit orgaan wordt opgezet.

#### 4.5.7. GROEPSCONTEXT

Artikel 33, § 2 van de Bankwet machtigt de toezichthouder om rekening te houden met de groepscontext om, in voorkomend geval, een kredietinstelling de toestemming te geven om één of meerdere van de vier wettelijk verplichte comités niet op te richten. In dat geval dienen er binnen de betrokken groepen of subgroepen één of meer comités te zijn opgericht die bevoegd zijn voor de kredietinstelling en voldoen aan de vereisten van de Bankwet.

De mededeling CBFA\_2009\_22, die betrekking heeft op auditcomités, zal *mutatis mutandis* worden toegepast voor het afwijkingsbeleid met betrekking tot de oprichting van de andere comités, met dien verstande dat daarbij rekening zal worden gehouden met de specifieke opdrachten eigen aan elk comité.



## 5.OPENBAARMAKING EN TRANSPARANTIE

### Regelgevend kader:

1. Art. 75 Bankwet
2. Art. 435 en 450 CRR
3. EBA GL 2017/11: richtsnoeren 214-217
4. BCBS Principles: principle 12

Overeenkomstig artikel 75 van de Bankwet publiceren de kredietinstellingen op hun website de relevante informatie van het governancememorandum. Deze informatie omvat minstens de aandeelhoudersstructuur en de structuur van het toezicht op de instelling of de structuur van de groep waartoe zij behoort, de beleidsorganen, de organisatiestructuur, met inbegrip van de onafhankelijke operationele controlefuncties, evenals de doelstellingen en de bedrijfswaarden van de instelling, de krachtlijnen van haar beleid inzake risicobeheer en voorkoming van belangenconflicten en van haar integriteits- en bedrijfscontinuïteitsbeleid, evenals de informatie over hun beloningsbeleid en –cultuur.

De openbaarmaking van de doelstellingen en beleidslijnen inzake risicobeheer wordt rechtstreeks geregeld in art. 435 van Verordening nr. 575/2013. Voor elke afzonderlijke risicocategorie dient de instelling een minimum aan informatie openbaar te maken. Tevens geeft het artikel aan welke informatie ten aanzien van governanceregelingen dient te worden openbaar gemaakt.

De bekendmaking van informatie over het beloningsbeleid en de beloningspraktijken wordt geregeld in artikel 450 van Verordening nr. 575/2013. Het gaat hierbij om een mix van kwalitatieve en kwantitatieve informatie in verband met het gevoerde beloningsbeleid, die de instelling minstens jaarlijks dient te actualiseren.

Tevens dient de instelling de relevante medewerkers op duidelijke en samenhangende wijze in te lichten en van recente informatie te voorzien over de strategieën en beleidsmaatregelen, in ieder geval in de voor het personeel benodigde mate om hun taken te kunnen uitoefenen. De informatie kan worden aangereikt door middel van schriftelijke richtsnoeren, handboeken of andere middelen.

## **6.GROEPSCONTEXT**

Dit deel is in voorbereiding en zal op een later moment worden toegevoegd. De kredietinstellingen zullen hiervan op de hoogte worden gebracht.

## BIJLAGE: MODEL VAN GOVERNANCEMEMORANDUM

1. Aandeelhouderstructuur
2. Groepstructuur indien toepasselijk (juridische en functionele structuur; organigram;)
3. Beleid voor de samenstelling en de werking van de bestuursorganen (eventueel met groepsimpact)
  - (a) aantal, duur mandaat, rotatie, leeftijd, opvolging, ...
  - (b) selectiecriteria
  - (c) procedure voordracht (nieuwe mandaten/hernieuwing) en ontslag/niet-hernieuwing
  - (d) onafhankelijke bestuurders
  - (e) beloningsbeleid
    - i. uitvoerende leden van het wettelijk bestuursorgaan
    - ii. niet-uitvoerende leden van het wettelijk bestuursorgaan
4. Beleidsstructuur en organigram (eventueel met groepsimpact)
  - (a) wettelijk bestuursorgaan (i.c. raad van bestuur)
    - i. samenstelling
    - ii. werking (reglement van interne orde)
    - iii. eventuele interne taakverdeling
    - iv. gespecialiseerde comités
      - samenstelling
      - werking
  - (b) directiecomité
    - i. samenstelling
    - ii. werking (reglement van interne orde)
    - iii. interne taakverdeling van de leden
  - (c) effectieve leiding ("DC-1"-niveau)
    - i. samenstelling
    - ii. interne taakverdeling van de effectieve leiders
  - (d) andere comités
5. Sleutelfuncties (eventueel met groepsimpact)
  - (a) Staffuncties (secretaris-generaal, juridische zaken, personeel, communicatie)
  - (b) onafhankelijke controlefuncties
    - i. interne audit
    - ii. compliance
    - iii. risicobeheer
    - iv. aangewezen actuaris
6. Organisatiestructuur (eventueel met groepsimpact)
  - (a) operationele structuur, business lines, matrix management en toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden
  - (b) uitbesteding
  - (c) producten en dienstengamma
  - (d) geografische perimeter van de activiteit
    - i. vrije dienstverlening
    - ii. bijkantoren
    - iii. dochters, joint ventures, ...
  - (e) gebruik van off-shore centra
7. Beloningsbeleid
  - (a) Governance
  - (b) Globaal beleid van toepassing op alle medewerkers
  - (c) Identified Staff
    - i. Selectieproces
    - ii. Specifieke regels (risk alignment, deferral, instrumenten, ...)
8. Integriteitbeleid (eventueel met groepsimpact)
  - (a) strategische doelstellingen en ondernemingswaarden

- (b) interne codes en reglementen, voorkomingsbeleid, ...
  - (c) belangenconflictenbeleid
  - (d) klokkenluiderregeling
  - (e) behandeling cliëntenklachten
9. Beleid voor de openbaarmaking van de toegepaste beginselen
10. Statuut governancememorandum met datum
- (a) opstelling
  - (b) laatste aanpassing
  - (c) laatste evaluatie
  - (d) goedkeuring door het wettelijk bestuursorgaan