

# EXTERNE PUBLICATIE VAN HET BELONINGSBELEID VAN BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT LUXEMBOURG, EEN BEHEERDER VAN DE VERMOGENSBEHEERORGANISATIE VAN BNP PARIBAS GROEP

JUNE 2017

Het doel van een beloningsbeleid is ervoor te zorgen dat alle medewerkers beloond worden op een wijze die in overeenstemming is met richtlijnen van het management, terwijl tegelijkertijd transparantie en consistentie in de beloningsstrategie worden geboden en de naleving van geldende wet- en regelgeving gewaarborgd wordt.

Bij vermogensbeheer, waar menselijk kapitaal van cruciaal belang is, hebben het beleid en de gebruiken rond beloning van een onderneming een belangrijk effect op het concurrentievermogen, omdat hiermee een bijdrage wordt geleverd aan de werving en het behoud van talentvolle mensen.

Voor BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT (BNPP AM), de vermogensbeheerorganisatie van BNP Paribas Groep, is het bijzonder belangrijk om het bewustzijn inzake ons beleid en de gebruiken rond beloningen bij onze managers en werknemers te bevorderen.

## WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE UITGANGSPUNTEN VAN HET BELONINGSBELEID VAN BNPP AM?

- ▶ In de eerste plaats is onze beloningsstrategie ontwikkeld om een gedegen, verantwoord en effectief beloningsbeleid en praktijk tot stand te brengen. Zij is in het bijzonder ontwikkeld om:
  - belangenconflicten te vermijden;
  - de belangen van de klanten te beschermen; en
  - te waarborgen dat het nemen van buitensporige risico's niet wordt aangemoedigd.

*Deze drie punten staan centraal in ons beleid, en ze worden benadrukt naar alle medewerkers.*

Om deze doelstellingen te realiseren, maken wij gebruik van een 'best practice', die ertoe leidt dat de lange termijn-belangen van de medewerker, de werkgever en de klanten parallel lopen.

- ▶ In de tweede plaats richt het beloningsbeleid van BNPP AM zich in concrete termen op vier leidende bedrijfsmatige uitgangspunten:
  - Salaris naar prestatie verstrekken:** ons resultaatgerichte beloningsbeleid helpt ons het beste en meest effectieve talent aan te trekken, te motiveren en te behouden;
  - Waardecreatie delen:** door het uitkeringspercentage van variabele beloning zorgvuldig te monitoren ten opzichte van BNPP AM's operationele winst (vóór variabele beloning), kunnen wij de beloning van het menselijk kapitaal van BNPP AM volledig in lijn brengen met die van onze aandeelhouders;
  - Doelstellingen van de medewerker en die van de onderneming op elkaar afstemmen,** in het bijzonder voor beleggingsteams en senior managers met lange termijn-incentiveplannen. Dit stelt ons in staat een '**betere aansluiting**' te creëren en aldus de koppeling tussen prestatie en beloning verder te versterken;
  - Een element van risicodeling door de medewerker bevorderen** (door ons 'skin in the game' genoemd) om te bewerkstelligen dat de beleggingsteams en senior managers zich volledig inzetten voor de langetermijnprestaties van de onderneming en haar producten.

Deze richtinggevende uitgangspunten geven gezamenlijk vorm aan de BNPP AM benadering van beloningen, resulterend in wat wij noemen "Totale beloning".

- ▶ Tegelijkertijd is de geldelijke beloning slechts een deel van het totale vergoedingspakket. Wij bieden onze medewerkers ook andere concurrerende voordelen, goede carrièrekansen en een dynamische werkomgeving die uitdagingen en een gevoel van voldoening biedt.



**BNP PARIBAS**  
**ASSET MANAGEMENT**

De vermogensbeheerder  
voor een wereld  
in verandering

## WAT VOOR SOORT VERGOEDINGEN WORDEN ER IN DE PRAKTIJK VERSTREKT?

De beloningsstructuur van BNPP AM bestaat uit drie soorten van vergoedingen:

- ▶ Iedereen ontvangt een **Vaste beloning** of een basissalaris, die in lijn is met de functie, de competenties en ervaring van de medewerker en een voldoende mate van betrokkenheid weergeeft;
- ▶ **Variabele beloning op korte termijn** is een aanvulling die beschikbaar is voor een groot aantal medewerkers en die gebaseerd is op individuele en collectieve prestaties. Deze wordt gewoonlijk in maart in contanten betaald na afloop van de periode (een jaar) waarover de prestaties worden gemeten;
- ▶ **Prestatiebeloningen op lange termijn** zijn aanvullingen op basis van objectieve criteria die gedefinieerd zijn voor specifieke groepen, zoals senior managers en beleggingsteams. Deze beloningen worden over het algemeen volledig uitgesteld, met betaling in verschillende jaren, en ze worden vastgesteld met inachtneming van verschillende risicocorrigerende factoren.

## HOE WORDEN PRESTATIES GEMETEN EN GEKOPPELD AAN VARIABELE BELONING?

- ▶ Beloning is niet alleen afhankelijk van individueel succes, maar ook van de prestaties van BNPP AM als geheel. Voor toekenning van een variabele beloning wordt gebruikgemaakt van een wereldwijd beschikbaar bedrag (de 'pool') dat afhankelijk is van de algehele resultaten van BNPP AM, die weergeven in hoeverre belangrijke zakelijke doelstellingen zijn gerealiseerd. In een top-down benadering worden deze collectieve resultaten beoordeeld en vervolgens toegewezen aan de afdelingen van BNPP AM op basis van specifieke kritische prestatie-indicatoren ("KPI's").  
De afdelingen Finance en HR staan het topmanagement van BNPP AM bij om de jaarlijkse wereldwijde pool voor variabele beloning vast te stellen, op basis van een schatting van de winst van BNPP AM vóór aftrek van de variabele beloning. Deze schatting wordt gemaakt nadat rekening is gehouden met correcties van de afdelingen Risk, Compliance, Legal en Permanent control, voor zover noodzakelijk. Dit zorgt er mede voor dat op de juiste wijze rekening wordt gehouden met alle bestaande en voorzienbare risico's<sup>1</sup>.  
Individuele prestaties worden aan het eind van het jaar beoordeeld met behulp van een prestatiewaarderingsmethodologie die primair gebaseerd is op individuele doelstellingen<sup>2</sup> die aan het begin van het jaar zijn vastgelegd voor elke medewerker van BNPP AM. Ook hier dienen managers specifiek aandacht te schenken aan alle bestaande en voorzienbare risico's (zoals hierboven gedefinieerd) bij de individuele jaarlijkse beoordeling van hun medewerkers. Daartoe kan gebruik worden gemaakt van KPI's die specifiek zijn voor elke medewerker en die worden gedefinieerd tijdens het jaarlijkse proces van formulering van de persoonlijke doelstellingen.  
Verder is een specifieke methodologie ontwikkeld om de prestaties van portefeuillebeheerders en verkoopteams te meten in het kader van de incentiveplannen.  
Met name voor portefeuillebeheerders die verantwoordelijk zijn voor portefeuilles met een benchmark, worden de extra prestaties boven de benchmark kwantitatief gemeten en gecorrigeerd voor het extra risico dat zij hebben genomen (ook wel 'tracking error' genoemd). Deze "information ratio" wordt over één en drie jaar gemeten, elk met een gelijke weging.
- ▶ Voor de controlefuncties, zoals Compliance, Risk, Legal en Permanent Control, wordt de vaste en variabele beloning vastgesteld onafhankelijk van de prestaties en de beloningspool van de bedrijfsonderdelen waar zij toezicht op houden of die zij monitoren. Dit wordt gewaarborgd door de organisatie van BNP Paribas in geïntegreerde centrale controlefuncties, waarvan de hoofden rechtstreeks rapporteren aan de CEO van BNP Paribas.
- ▶ Verder kunnen bij incentives op lange termijn specifieke risicocorrecties worden toegepast nadat ze zijn toegekend, in het algemeen op de data waarop de toezeggingen onvoorwaardelijk worden (de 'vesting dates') aan het eind van de uitstelperiode. De beloningscommissie van BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT Holding (BNPP AM Holding), de moedermaatschappij van de BNPP AM organisatie, beoordeelt al deze prestatiebeloningen jaarlijks, alvorens ze worden uitbetaald, en kan een malus toepassen, i.e. een neerwaartse aanpassing om rekening te houden met significante risico's of ondermaatse prestaties (bijv. aanzienlijke druk op de resultaten van BNPP AM, gevallen van individueel wangedrag etc.).  
Indien een geval van wangedrag wordt geconstateerd nadat een prestatiebeloning op lange termijn is toegekend, kan BNPP AM zich beroepen op de commerciële voorwaarden van de toekenning (afhankelijk van toepasselijke wetgeving) om een dergelijke ten onrechte ontvangen variabele vergoeding geheel of gedeeltelijk terug te vorderen (ook wel 'claw-back' genoemd).  
Let wel: in geval van wangedrag kan de variabele beloning tot nihil worden teruggebracht.

<sup>1</sup> bijv. markt, krediet, operationeel, liquiditeits of compliance risico of risico op rechtszaken...

<sup>2</sup> BNPP AM ziet erop toe dat kwantitatieve doelstellingen te allen tijde worden aangevuld met kwalitatieve doelstellingen.

## HOE WORDEN DE BESLUITEN INZAKE BELONING BEREKEND EN GENOMEN EN HOE WORDT HET BELONINGSBELEID BEHEERST?

- ▶ Beloningsbeslissingen worden genomen op basis van het Compensation Review Process (“CRP”) van BNP Paribas Groep. CRP is een mondiale beoordeling aan het eind van het jaar die gebruikt wordt om elke vorm van vergoeding te bekrachtigen. Het onderliggende softwareplatform zorgt ervoor dat de collectieve en individuele prestatie-effecten efficiënt worden beheerd. Het draagt er ook aan bij dat medewerkers een gelijke en eerlijke behandeling krijgen, regels omtrent delegatie worden gerespecteerd en beloningsbeslissingen in elke fase worden geverifieerd door zowel een manager als HR. Als een belangrijke input voor het CRP worden individuele marktbenchmarks voor zowel vaste als variabele beloningen afkomstig van vooraanstaande dienstverleners (voornamelijk MacLagan en Towers Watson) gebruikt.
- ▶ Uitgangspunt is dat BNPP AM beslissingen over variabele beloning op discretionaire basis neemt en deze beslissingen systematisch uitvoert via het CRP van BNP Paribas Groep. In de praktijk wordt de bonuspool gedurende het vierde kwartaal bepaald, op basis van ramingen van prestatie-indicatoren die Finance en HR, in overleg met de business, Risk en Compliance, berekenen in het kader van de budgetteringscyclus. In het bijzonder voor de financiering van variabele langetermijnbeloning voor bepaalde senior managers vermogensbeheer (namelijk senior portefeuillebeheerders en hoofden van hun teams) maakt BNPP AM gebruik van kwantitatieve indicatoren om te zorgen dat hun belangen in overeenstemming zijn met die van BNPP AM en haar cliënten. Deze indicatoren zijn gebaseerd op nieuwe provisiemarge en prestatiegebonden vergoedingen<sup>3</sup> die op de door deze teams beheerde portefeuilles behaald worden. De bijbehorende beloningen worden uiteindelijk vastgesteld binnen het CRP, met inachtneming van dezelfde regels voor uitstel en indexering als anderszins van toepassing zijn op identified staff van BNPP AM (voor portefeuillebeheerders, zie de beschrijving hierna).
- ▶ Het wereldwijde beloningsbeleid wordt uiteindelijk ontworpen door het bestuur van BNPP AM en een uit drie leden bestaande beloningscommissie die daar ook toezicht op uitoefenen, en die te allen tijde verantwoordelijk zijn voor het waarborgen van de relevantie en effectiviteit ervan. Deze beloningscommissie staat onder voorzitterschap van één van de twee onafhankelijke bestuursleden.

## WAT IS DE SAMENSTELLING VAN DE BELONINGSCOMMISSIE VAN BNPP AM HOLDING EN WIE BESLUITEN OVER TOEKENNING VAN BELONING?

De BNPP AM Holding beloningscommissie bestaat uit de volgende bestuurders:

- ▶ H  l  ne Leclerc Onafhankelijk bestuurder, voorzitter van de beloningscommissie van het bestuur van BNPP AM Holding;
- ▶ Alain Kokocinski Onafhankelijk bestuurder, voorzitter van de Audit Committee van het bestuur van BNPP AM Holding;
- ▶ Jacques d’Estais Deputy COO BNPP, Head of IFS, president van het bestuur van BNPP AM Holding.

De personen die besluiten over de toekenning van beloning zijn weergegeven in Appendix 1.

## HOE WORDT DE LIJST VAN ‘IDENTIFIED STAFF’ VASTGESTELD?

- ▶ BNPP AM stelt op een consistente manier bij alle entiteiten met een AIFM en/of UCITS<sup>4</sup> vergunning vast wie de medewerkers zijn met een belangrijke invloed op het risicoprofiel van hun werkgever of op de portefeuilles die zij beheren:
  - Op beheerder niveau worden de hoofden van de controlefuncties (met name de hoofden van Risk en Compliance) geïdentificeerd, alsmede de leden van het bestuur en de CEO, de vice-CEO en de CIO's;
  - Op het niveau van de portefeuilles worden de portefeuillebeheerders aangemerkt als behorend tot de identified staff, afhankelijk van de proportionaliteitsregels, zoals hieronder beschreven.

Daar waar niet-AIFM of niet-UCITS entiteiten van BNPP AM onderworpen zijn aan andere soorten verplichtingen met betrekking tot het vaststellen van identified staff, zorgt BNPP AM ervoor dat de lokale vereisten nauwgezet worden nageleefd.

<sup>3</sup> Vermeldenswaard is dat op cliëntniveau BNPP AM voor de prestatiegebonden vergoeding altijd uitgaat van minder dan 30% van het gerealiseerde surplusrendement, conform de aanbeveling van de Franse toezichthouder AMF in positieverklaring 2012-12.

<sup>4</sup> UCITS V identified staff zal voor het eerst vanaf 1 januari 2017 onderworpen zijn aan beloningsregels (d.w.z. voor het performance jaar 2017, met de corresponderende variabele beloning te betalen of toe te kennen in maart 2018).

## WELK SPECIFIEKE BELONINGSBELEID IS OP HEN VAN TOEPASSING?

- ▶ Over het algemeen wordt de variabele beloning van de identified staff voor ten minste 40% met een uitstel van drie jaar uitgekeerd. Dit uitstel is volledig in 'beloningsinstrumenten', i.e. in de vorm van contanten, geïndexeerd met behulp van relevante indices:
  - Voor senior managers is de index de variatie in de winst vóór belastingen van BNPP AM gedurende de uitstelperiode van drie jaar;
  - Voor de portefeuillebeheerders is de index een gewogen gemiddelde van 25% van de variatie in de winst vóór belastingen van BNPP AM en 75% van het totale rendement van een mandje van portefeuilles dat representatief is voor de activiteit van het team van de portefeuillebeheerder. Alle indices worden gemeten over de uitstelperiode van drie jaar;
  - Voor hoofden van de betrokken controlefuncties is er geen indexatie, teneinde hun onafhankelijkheid te waarborgen.
- ▶ Waar toepasselijke wet- en regelgeving vereist dat meer dan 40% van de variabele beloning wordt uitgekeerd in instrumenten (vaak 50%), mag een deel van de niet-uitgestelde beloning worden uitgekeerd in instrumenten (d.w.z. in dezelfde instrumenten als die zijn uitgesteld, maar voor een duur van slechts zes maanden en waaraan geen toekenningsvoorwaarden verbonden zijn).

## HOE IMPLEMENTEERT BNPP AM PROPORTIONALITEIT?

- ▶ In het proces van identificatie van de staf worden de portefeuillebeheerders die exclusief fondsen beheren waarbij zij geheel passief opereren (bijv. feeders, passieve indexfondsen of gestructureerde fondsen) niet beschouwd als effect hebbende op het risicoprofiel van deze fondsen. Vandaar dat zij niet worden aangemerkt als identified staff.
- ▶ Identified staff die voor hun gereguleerde activiteiten een variabele beloning van minder dan EUR 100.000 ontvangen (bv. vergoedingen voor bestuursleden, junior portefeuillebeheerders...), zijn conform de marktusance niet onderworpen aan de verplichte drempels ten aanzien van uitstel (40%) en instrumenten (50%). Niettemin kan voorkomen dat een deel van hun variabele beloning om strategische redenen wordt uitgesteld in beloningsinstrumenten (zoals hierboven beschreven) met het doel mensen voor de organisatie te behouden.

## HOE ZIT HET MET UITBESTEDING VAN VERMOGENSBEHEER?

- ▶ BNPP AM delegeert vermogensbeheeractiviteiten intern om zijn brede spectrum aan beleggingscompetenties optimaal te benutten. Over het algemeen wordt weinig gebruik gemaakt van delegatie aan vermogensbeheerders buiten BNPP AM. Interne delegaties vinden doorgaans plaats aan andere entiteiten van BNPP AM, waarop het wereldwijde beloningsbeleid van BNPP AM ook van toepassing is. Bij delegatie aan een interne entiteit die niet aan AIFMD of UCITS V onderworpen is, waarborgt BNPP AM dat de desbetreffende identified staff volgens het wereldwijde beloningsbeleid voor AIFM- en/of UCITS V-entiteiten van BNPP AM Holding behandeld wordt.

Deze publicatie van het beloningsbeleid en de beloningsgebruiken van BNPP AM is opgesteld door de afdelingen HR, Compliance, Risk en Legal van BNPP AM en is goedgekeurd door het bestuur van BNPP AM.

De eerste versie – met daarin de AIFMD vereisten – werd goedgekeurd door het bestuur van BNPP AM Holding in maart 2016.

De update met daarin de huidige UCITS V vereisten, werd in november 2016 goedgekeurd door de beloningscommissie van BNPP AM Holding en in december 2016 door het bestuur van BNPP AM Holding.

Voor zover de lokale wetgeving dat vereist, is het bovenstaande voorgelegd aan ondernemingsraden, toezichthouders en andere belanghebbenden, voor zover van toepassing.

### Appendix 1: Personen die besluiten over de toekenning van beloning<sup>5</sup>

Voor BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT Luxembourg:

- ▶ Stéphane Brunet                      Chief Executive Officer
- ▶ Douceline Sicart                      Head of Human Resources

---

<sup>5</sup> Dit zijn de huidige namen en posities. In geval van een wijziging zal deze tekst zo snel als praktisch uitvoerbaar worden aangepast, zoals voorgeschreven in de UCITS & AIFM regelgeving.