

1.1 Bonussen

1.1.1 Wat staat er op het spel?

Beloningen voor werknemers binnen een onderneming bestaan steeds vaker uit een vast deel - het basissalaris - en een variabel deel. De hoogte van dit variabele deel kan op verschillende manieren worden bepaald, bijvoorbeeld door het te koppelen aan de prestaties van de werknemer en/of aan het financiële resultaat van (een onderdeel van) de onderneming. Bij goede prestaties of goede financiële resultaten kan de variabele beloning voor de werknemer relatief hoog zijn ten opzichte van zijn basissalaris, maar het omgekeerde kan ook voorkomen. Aan het variabele beloningsdeel wordt vaak gerefereerd met termen als bonus, provisiebeloning, winstdeling, prestatiebeloning, etc. In dit stuk worden al deze variabele beloningsvormen aangeduid als “bonussen”.

Het toekennen van bonussen hoeft niet slecht te zijn. Het kan prestatiebevorderend werken en werknemers stimuleren beter hun best te doen. Daar heeft de onderneming baat bij en kan ook de samenleving van profiteren. Dat de beloning deels wordt gekoppeld aan de geleverde prestaties, ervaren veel mensen ook als ‘eerlijker’. Toch krijgt de gedachte dat het toekennen van bonussen geen enkele positieve bijdrage levert aan het bevorderen van de financiële of maatschappelijke prestaties van de onderneming, steeds meer aanhang.ⁱ

Dit heeft twee redenen. Ten eerste zijn bonussen in de praktijk regelmatig gekoppeld aan indicatoren die niet het belang van de onderneming als geheel weerspiegelen en zeker niet het bredere maatschappelijke belang. De indicatoren zijn dan teveel gericht op korte termijn doelstellingen, op financiële resultaten en op de prestaties van de individuele werknemer, terwijl prestaties voortvloeiend uit lange termijn doelstellingen en de niet-financiële resultaten van de onderneming als geheel betere indicatoren zouden zijn. Als deze buiten beschouwing worden gelaten, kunnen werknemers worden aangezet tot het nemen van ongewenste en soms onverantwoorde risico's die wel in het eigen belang zijn, maar niet in het belang van de onderneming en de samenleving, met alle gevolgen van dien.

Ten tweede roept de hoogte van bonussen veel maatschappelijke verontwaardiging op doordat het verband tussen de financiële prestaties van de onderneming en de hoogte van de bonus zoek lijkt te zijn. Dat topmanagers enorme salarissen en bonussen ontvangen, terwijl de onderneming waarvoor zij werken zich in financiële problemen bevindt of zelfs mensen moet ontslaan, is voor veel mensen onbegrijpelijk. Ditzelfde geldt voor de topmanagers van banken, en dan met name de Nederlandse banken die in 2008 staatssteun hebben ontvangen.

Deze twee elementen - korte termijn doelen en excessieve hoogtes - kenmerkten de bonuscultuur bij Amerikaanse, Engelse en andere banken, met name bij de investment banking afdelingen. Door velen wordt deze bonuscultuur in de bankwereld beschouwd als één van de belangrijkste oorzaken van de huidige financiële crisis.ⁱⁱ Het vooruitzicht op een zeer hoge bonus - gebaseerd op financiële doelstellingen op de korte termijn - leidde tot het verstrekken van hypotheek en leningen aan mensen die dit eigenlijk niet (terug) konden betalen. De gevolgen van dit risicovolle gedrag zijn wereldwijd gevoeld:

- Consumenten zijn onvoldoende voorgelicht over de risico's van de producten die hen werden verkocht. Met name in de Verenigde Staten heeft dit ertoe geleid dat veel mensen hun huis zijn uitgezet, omdat zij hun hypotheek en leningen niet meer konden betalen;
- Een deel van de vorderingen die banken op consumenten hadden, was daarom niet inbaar en zorgde voor financiële problemen van de banken zelf, maar ook voor de rest van het financiële systeem waaraan uitstaande vorderingen waren doorverkocht;
- De samenleving moest vervolgens banken van het bankroet redden en werd mede daardoor opgezaaid met een economische crisis;

- Niet alleen de herkomstlanden van de banken, maar ook ontwikkelingslanden ondervinden de negatieve gevolgen van deze economische crisis door dalende exportinkomsten, buitenlandse investeringen, valutakoersen en budgetten voor ontwikkelingshulp.ⁱⁱⁱ Schattingen van diverse organisaties van het aantal mensen dat door de financiële crisis onder de armoedegrens terecht zijn gekomen en nog gaan komen, lopen in de tientallen miljoenen.^{iv}

Vanwege deze verstrekkende gevolgen wordt in de media en de politiek veelvuldig gepleit voor het matigen van bonussen, voor een koppeling aan lange termijn doelen, of voor het geheel afschaffen van bonussen, met name in de bankwereld. Ook de Nederlandse politiek ziet de bonuscultuur bij banken als een groot probleem. In november 2008 adresseerden premier Balkenende en toenmalig minister van Financiën Bos het beloningssysteem van banken in een ingezonden brief aan de Europese kranten. Zij schrijven in deze brief dat bonussen en optieregelingen bij financiële instellingen te veel gericht zijn op winstbejag op de korte termijn en te weinig op het bredere publieke belang en stabiliteit op de lange termijn. Ze stellen daarom voor het publieke belang van financiële instellingen beter te verankeren en het beloningssysteem onderdeel van het toezicht op banken te laten uitmaken.^v

Door de toenemende aandacht voor de hoogte van bonussen en de relatie met duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, zou iedere bank een goed bonusbeleid moeten ontwikkelen. Daarbij kunnen banken gebruik maken van de standaarden die in de volgende paragraaf worden beschreven.

1.1.2 Internationale en Nederlandse standaarden

De volgende internationale en Nederlandse standaarden bieden criteria waarop een bank een goed bonusbeleid kan baseren:

- **Herenakkoord**

In maart 2009 sloot toenmalig minister Bos van Financiën een [Herenakkoord](#) met de financiële sector - vertegenwoordigd door banken, verzekeraars, pensioenfondsen en brancheorganisaties - waarin onder andere overeenstemming werd bereikt over “het afstand nemen van belonings- en bonussystemen in de financiële sector die aanzetten tot het nemen van onverantwoordelijke risico's en een disproportionele oriëntatie op louter korte termijn en aandeelhouderswaarde” en “de noodzaak van beloningssystemen in de financiële sector die duurzamer en gematigder zijn dan wat in het verleden in delen van de financiële sector praktijk was”.^{vi}

Duurzaamheid en gematigdheid houden volgens het Herenakkoord onder meer in dat het accent in beloningssystemen moet liggen op de langere termijn variabele beloning, gebaseerd op realisatie van meerjarige doelen, en dat variabele beloningen in lijn dienen te liggen met de prestaties van het individu, zijn/haar bedrijfsonderdeel en die van de onderneming als geheel. Anders dan de gangbare definitie van het woord veronderstelt, wordt in het Herenakkoord met “duurzaamheid” dus niet bedoeld dat de hoogte van beloningen gekoppeld moet worden aan de impact van de financiële instelling op de samenleving.

- **Code Banken**

Per 1 januari 2010 geldt de door de [Nederlandse Vereniging van Banken](#) (NVB) ontwikkelde [Code Banken](#). Deze code is een vorm van zelfregulering en bevat principes die in het verlengde liggen van de [Nederlandse Corporate Governance Code](#) voor beursgenoteerde ondernemingen. De Code Banken is tot stand gekomen op basis van het [rapport](#) van de Adviescommissie Toekomst Banken (Commissie Maas). Dit rapport bevat aanbevelingen die tot doel hebben de governance structuur en het risicomanagement binnen banken te versterken; aanbevelingen die door de NVB zijn omgezet in de Code Banken. De Code Banken is wettelijk verankerd, wat in dit geval betekent dat de code bij wet als gedragscode is aangewezen. Hierdoor zijn banken verplicht om in hun jaarverslag verantwoording af te leggen over het naleven van de code via het “pas toe of leg uit”-beginsel.^{vii}

De Commissie Maas gaf in haar rapport aan dat zowel de absolute hoogte als de structuur van de topinkomens in het bankwezen in overeenstemming dienen te zijn met een verantwoord intern risicobeheer, en zich dienen te verhouden met algemeen aanvaarde opvattingen in de samenleving over gerechtvaardigde beloningen. Matiging en herstructurering zijn daarom gewenst.^{viii}

Aan het beloningsbeleid van banken is in de Code Banken een apart hoofdstuk gewijd, waarin het advies van de Commissie Maas tot matiging wordt gevolgd. De Code Banken geeft verder aan dat naast financiële prestatiecriteria ook niet-financiële prestatiecriteria een belangrijk onderdeel van de individuele beoordeling moeten zijn. De Commissie Maas gaf in haar aanbevelingen voorbeelden voor deze niet-financiële criteria, zoals klanttevredenheid, riskmanagement, investor relations, operationele doelstellingen, human resources, integriteit, compliance en duurzaamheid.

In september 2010 nam de Tweede Kamer, bij de behandeling van het eindverslag van de Commissie-De Wit, unaniem een motie aan waarin de Nederlandse banken werden opgeroepen om de Code Banken ook toe te passen op de bonussen van zakenbankiers, verzekeraars en handelaars op de beursvloer.^{ix}

- **Principles for Sound Compensation Practices**

De [Financial Stability Board](#) (FSB) - voorheen het Financial Stability Forum (FSF) - is opgericht in 1999 door de G7^x met als doel internationale financiële stabiliteit te bevorderen. In de FSB zijn onder andere centrale banken, financiële toezichthouders en financiële instellingen vertegenwoordigd.

Naar aanleiding van de internationale kredietcrisis bracht de FSB in april 2008 een [rapport](#) uit met aanbevelingen voor het verbeteren van de weerbaarheid van financiële markten en instellingen. Eén van deze aanbevelingen was het verminderen van de risico's die gepaard gaan met het beloningsbeleid. Ten behoeve hiervan werd eind 2008 een Compensation Workstream Group gevormd met het mandaat om solide principes op te stellen, resulterend in de [Principles for Sound Compensation Practices](#). De nadruk van deze principes ligt op de relatie tussen de mate van risico die een werknemer neemt namens de onderneming en de hoogte van de beloning die wordt toegekend. In de praktijk betekent dit dat als twee werknemers hetzelfde bedrag aan winst realiseren, maar hiervoor een verschillende hoeveelheid risico hebben genomen, zij niet dezelfde compensatie zouden moeten ontvangen. De beloning wordt daarom naar beneden gecorrigeerd als er meer risico genomen is.

- **Principes voor beheerst beloningsbeleid**

In mei 2009 publiceerden de [Autoriteit Financiële Markten](#) (AFM) en [De Nederlandsche Bank](#) (DNB) de [Principes voor beheerst beloningsbeleid](#). Deze principes zijn gebaseerd op de eerder beschreven [FSF Principles for Sound Compensation Practices](#) en op de [Nederlandse Corporate Governance Code](#). In tegenstelling tot de Code Banken zijn de principes van toepassing op alle financiële ondernemingen in plaats van alleen banken, en omvatten zij het gehele beloningsbeleid in plaats van alleen bestuurdersbeloningen. De principes zijn onderverdeeld in drie categorieën: uitgangspunten voor het beloningsbeleid (principe 1 en 2), governance van het beloningsbeleid (principe 3 t/m 7), en vormgeving variabele beloningsstructuur (principe 8).

Na het uitbrengen van de principes heeft DNB een onderzoek uitgevoerd naar de beloningssituatie bij Nederlandse financiële ondernemingen. De algehele conclusie van het rapport [Naar een beheerst beloningsbeleid](#) was dat de risico's verbonden aan het beloningsbeleid en aan de toekenning van (variabele) beloningen nog niet voldoende worden beheerst. Zo is de aanwezige governance structuur op belangrijke onderdelen onvoldoende, wordt binnen de huidige variabele beloningsstructuren te weinig rekening gehouden met risico's die samenhangen met geleverde prestaties, en wordt bij de toekenning van variabele beloningen te veel accent gelegd op de korte termijn. Naar aanleiding van deze conclusies zijn in het rapport ook 'good practices' gepubliceerd als nadere uitwerking van de principes.

Het Ministerie van Financiën heeft in het [Besluit beheerst beloningsbeleid Wft](#) expliciete regels voor beloningsbeleid opgenomen, gebaseerd op de door DNB en AFM beschreven principes en good practices.

- **G20**

Ook de G20^{xi} heeft zich uitgesproken over het beperken van excessieve beloningen. De groep stelt dat hervorming van het beleid en de praktijk omtrent beloningen en bonussen nodig is om verdere financiële stabiliteit te ondersteunen. Hiertoe zijn op de [Pittsburgh Summit](#) in september 2009 onder meer de volgende afspraken gemaakt:

- Bonussen mogen niet voor meerdere jaren achtereen vooraf worden gegarandeerd;
- Een significant deel van variabele beloningen moet worden gekoppeld aan prestaties en waardecreatie op de lange termijn;
- Beloningen moeten worden afgestemd op individuele prestaties en genomen risico's.

De G20 roept ondernemingen op om deze afspraken onmiddellijk te implementeren.

- **Europese Unie**

In juli 2010 bereikte het Europees Parlement overeenstemming over een nieuwe [Europese richtlijn](#) die strenge normen stelt voor de bonussen die door banken worden betaald. Maximaal 30% van de totale bonus mag in *cash* worden uitbetaald, voor zeer grote bonussen geldt zelfs maximaal 20%. De betaling van 40 tot 60% van de bonus moet minimal drie jaar worden uitgesteld, zodat de bonus kan worden teruggevorderd als de resultaten later tegenvallen. Tenminste 50% van de bonus moet uitgekeerd worden in de vorm van achtergesteld kapitaal: fondsen waarop de bank als eerste een beroep kan doen als de bank in moeilijkheden komt. Tenslotte moet ook de verhouding tussen bonus en vast salarissen aan een maximum worden gebonden, maar de richtlijn geeft niet aan welk maximum dit moet zijn. De richtlijn is bindend voor alle banken in de Europese Unie en treedt op 1 januari 2011 in werking.^{xii}

- **FNV Bondgenoten**

In mei 2009 heeft [FNV Bondgenoten](#) de brochure [Grenzen aan topbeloning](#) uitgebracht met een voorstel voor hanteerbare normen om topbeloningen te matigen. Deze normen hebben betrekking op de onderlinge verhoudingen in de vaste beloning binnen een onderneming, de ontwikkeling van de beloningsschaal in opvolgende jaren, de verhouding tussen vaste en variabele beloning, de relatie tussen prestatiecriteria en bonusuitkering en de inzichtelijkheid, relevantie en controleerbaarheid van de prestatiecriteria. Hiermee wil FNV Bondgenoten realiseren dat binnen ondernemingen transparante en rechtvaardige beloningsverhoudingen ontstaan.

Ten aanzien van de vaste beloningen vindt FNV Bondgenoten het van belang dat een norm wordt nagestreefd voor de verhouding tussen het vaste loon voor de top en de vaste beloning voor het cao-personeel. Deze norm kan worden gerelateerd aan verschillende ankerpunten, maar FNV Bondgenoten stelt deze norm op maximaal twintig keer het laagste salaris binnen de onderneming ofwel twintig keer het maximum van de laagste salarisschaal.

Ten aanzien van het normeren van de variabele beloningen vindt FNV Bondgenoten dat de hoogte hiervan ten opzichte van het vaste loon c.q. de totale beloning beperkt moet worden gehouden. FNV Bondgenoten streeft hierbij naar een maximale bonus van hooguit 10% van de vaste beloning voor zowel cao-personeel als het topmanagement. Het totale inkomen voor topmanagers wordt dus gemaximeerd op twintig keer het laagste salaris in de onderneming plus 10% van dit bedrag. Omdat FNV Bondgenoten zich ervan bewust is dat deze streefsituatie niet op korte termijn kan worden bereikt, stelt zij dat het maximeren van de bonus op 100% van het salaris een goede eerste stap in de gewenste richting is. Deze norm dient dan wel als tijdelijke tussenstap naar de uiteindelijk gewenste norm van 10% van het vaste loon. Voor de topfuncties moeten de criteria voor variabele beloningen bovendien niet alleen gericht zijn op korte termijn financiële criteria (zoals beurskoersen), maar ook op duurzaamheid op het gebied van sociaal beleid, milieu en klantgerichtheid.

- **Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling**

Op 18 januari 2010 bracht de [Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling](#) (VBDO) haar onderzoeksrapport [Sustainable remuneration](#) naar buiten. Dit rapport dient als een handleiding om duurzaamheidsdoelstellingen te koppelen aan de bonus van ondernemingsbestuurders. De VBDO roept alle bedrijven op om minimaal 60% van de bonus te baseren op lange termijn doelen en om minstens een derde van de totale bonus te baseren op duurzame doelstellingen. Hierbij is het van belang om rekening te houden met de activiteiten en de sector waarin een onderneming werkzaam is. Zo zouden duurzame doelstellingen voor banken volgens de VBDO kunnen omvatten: integriteit, verantwoord investeren en de mate van energieverbruik.

In het rapport is duurzaamheid gedefinieerd als het totaal van alle organisatiespecifieke issues met een ethisch, milieu en of sociaal karakter die de belangen van de organisatie of haar stakeholders beïnvloeden. In dit kader wordt een onderneming die zich naast financiële doelstellingen alleen richt op bijvoorbeeld klanttevredenheid gezien als een onderneming met een beperkte duurzame focus. Een onderneming die zich daarnaast ook richt op werknemerstevredenheid en het terugdringen van haar CO₂ uitstoot wordt als meer duurzaam beschouwd.

- **Wet Harrewijn**

Via de ondernemingsraad kunnen werknemers actief betrokken worden bij het beleid van de onderneming en hier invloed op uitoefenen. Een ondernemer heeft daarom de plicht om de ondernemingsraad te informeren. Met de per 1 september 2006 ingevoerde Wet Harrewijn is deze informatieplicht uitgebreid: de ondernemer moet de ondernemingsraad nu ook informeren over de beloning en de arbeidsvoorwaardelijke regelingen van de bestuurders, de raad van commissarissen en de verschillende groepen werknemers. Hiermee wil de overheid meer openheid over en meer inzicht in de beloningen in ondernemingen bereiken.

De Wet Harrewijn is geen separate wet, maar heeft geleid tot een wijziging in de [Wet op de ondernemingsraden](#) (WOR).

1.1.3 Inhoud van een goed bankbeleid

Een goed bankbeleid ten aanzien van bonussen heeft ten minste betrekking op de Raad van Bestuur, de directie, het senior management en de werknemers van de afdeling investment banking. Onder het senior management vallen de eindverantwoordelijken van bepaalde divisies, portefeuilles, interne afdelingen, etc., die direct onder directie en Raad van Bestuur opereren. Onder werknemers van de afdeling investment banking vallen onder andere investment bankers, beurshandelaren en dealing room managers.

Voor wat betreft de inhoud van het bonusbeleid wordt er vanuit gegaan dat de bepalingen vastgelegd in de Code Banken en de Wet Harrewijn worden gevolgd, aangezien die wettelijk verplicht zijn. Daarnaast zijn de volgende algemene elementen volgens de Eerlijke Bankwijzer een noodzakelijke basis voor een bankbeleid ten aanzien van bonussen:

1. Algemeen

- Het bonusbeleid moet transparant zijn voor alle werknemers.
- De bank behoudt zich het recht voor om de bonus terug te vorderen indien na uitkering blijkt dat deze ten onrechte is uitgekeerd (een zogenaamde *clawback* regeling).
- Minimaal 60% van de bonus is gebaseerd op lange termijn doelen (vanaf drie jaar).

Voor een goed bankbeleid ten aanzien van bonussen is echter meer nodig dan deze algemene elementen. Volgens de Eerlijke Bankwijzer dienen ook eisen gesteld te worden op het gebied van duurzaamheid en matiging:

2. Duurzaamheid

Het bonusbeleid wordt mede gebaseerd op de volgende duurzame criteria:

- Omgang met werknemers
 - Werkgelegenheid
 - Werknemerstevredenheid
 - Ontwikkelen en opleiden van mensen
- Omgang met andere stakeholders
 - Klanttevredenheid
 - Transparantie over bedrijfsprocessen en producten
 - Risicobeperking
 - Aanbod van verantwoorde financiële producten
- Impact op de samenleving
 - Sociale en milieu-impact van de eigen bedrijfsactiviteiten
 - Transparantie over leningen en investeringen
 - Verantwoord investeren: implementatie van goed beleid voor alle thema's van de Eerlijke Bankwijzer (klimaatverandering, mensenrechten, arbeidsrechten, wapens, gezondheid, natuur, dierenwelzijn, belastingen en corruptie, transparantie en verantwoording, en bonussen)

Bovenstaande lijst is geen limitatieve opsomming, maar geldt als een minimum. Al deze criteria moeten opgenomen zijn in het bonusbeleid voor de Raad van Bestuur, de directie, het senior management en de investment bankers als groep. In de bonusafspraken met een individuele leidinggevende is het opnemen van drie tot vier criteria - aansluitend bij diens taken en verantwoordelijkheden - voldoende. De criteria kunnen zowel in de korte termijn bonus als in de lange termijn bonus worden opgenomen.

3. Matiging

- De bonus bedraagt idealiter maximaal 10% van het vaste jaarsalaris. Een goede eerste stap richting deze norm is het maximaliseren van de bonus op 100% van het vaste jaarsalaris. Dit percentage dient dan wel als tijdelijke tussenstap naar de uiteindelijk gewenste norm van 10% van het vaste jaarsalaris.
- Om te voorkomen dat verlaging van de bonus wordt gecompenseerd door een onevenwichtige verhoging van de vaste beloning: de vaste beloning bedraagt maximaal twintig keer het laagste salaris of het maximum van de laagste salarisschaal.

1.1.4 Scoretabel

Op basis van de criteria die in de voorgaande paragraaf zijn beschreven is de volgende scoretabel voor het bankbeleid ten aanzien van bonussen voor Raad van Bestuur, directie, senior management en werknemers van de afdeling investment banking opgesteld:

1. De bank heeft geen beleid ontwikkeld voor dit onderwerp OF de bank is niet bereid het bonusbeleid openbaar te maken;
2. Het bonusbeleid van de bank doet een toezegging tot duurzaamheid en matiging, maar voldoet niet aan de beschreven algemene criteria;
3. Het bonusbeleid van de bank bevat de beschreven algemene criteria EN baseert minimaal een derde van de bonus op de beschreven duurzame criteria;
4. Het bonusbeleid van de bank bevat de beschreven algemene criteria EN baseert minimaal een derde van de bonus op de beschreven duurzame criteria EN bedraagt maximaal 100% van het vaste salaris;
5. Het bonusbeleid van de bank bevat de beschreven algemene criteria EN baseert minimaal tweederde van de bonus op de beschreven duurzame criteria EN bedraagt maximaal 10% van het vaste salaris. Indien de bank ervoor kiest om in het geheel geen bonussen uit te keren, wordt ook een score 5 toegekend, mits is voldaan aan het tweede matigingscriterium.

-
- i Van Uffelen, X., "Het grote graaien: 25 jaar topsalarissen in Nederland", J.M. Meulenhoff, Mei 2008; Klok, P. en X. van Uffelen, "Bonus! Hoe hebzucht ons in de kredietcrisis stortte", J.M. Meulenhoff, September 2009; Hartmann, F. en G. Mertens, "Stel limiet aan bonus", *De Volkskrant*, 24 september 2009; Rietdijk, M., "Organisaties conditioneren: de invloed van beloning en straf op werkprestaties", VU Uitgeverij, oktober 2009; Van Meteren, W., "Duurzaamheid moet deel worden van DNA van bedrijven", *Trouw*, 26 februari 2010; Wolzak, M. en P. Couwenbergh, "Beleggers zijn sceptisch over groene bonuscriteria", *Financieele Dagblad*, 25 februari 2010.
- ii Klok, P. en X. van Uffelen, "Bonus! Hoe hebzucht ons in de kredietcrisis stortte", J.M. Meulenhoff, September 2009.
- iii Institute of Development Studies, "Voices from the South: The Impact of the Financial Crisis on Developing Countries", *Institute of Development Studies*, November 2008.
- iv Lawson, M. en R. King, "If Not Now, When?", *Oxfam International*, November 2008; Department for International Development, "Crisis update: 90 million to be pushed into poverty by 2011", *Department for International Development*, 26 maart 2009; World Bank Group, "Protecting Progress: The Challenge Facing Low-Income Countries in the Global Recession", *World Bank Group*, 16 september 2009; International Monetary Fund, "The Implications of the Global Financial Crisis for Low-Income Countries – An Update", *International Monetary Fund*, 28 september 2009.
- v NRC Handelsblad, "Bos en Balkenende: lagere bonus afdwingen", *NRC Handelsblad*, 3 november 2008.
- vi Ministerie van Financiën, "Verklaring van de financiële sector en de minister van Financiën", *Ministerie van Financiën*, 30 maart 2009.
- vii Ministerie van Justitie, "Kamerstuk 2009-2010, 32013, nr. A", *Eerste Kamer der Staten-Generaal*, 9 december 2009.
- viii Maas, C., S. Eijffinger, W. van den Goorbergh, T. de Swaan en J. Weijtens, "Naar herstel van vertrouwen", *Adviescommissie Toekomst Banken*, 7 april 2009.
- ix Het Financieele Dagblad, "Tweede Kamer zegt kabinet en financiële sector wacht aan", *Het Financieele Dagblad*, 16 september 2010.
- x De G7 bestaat uit de Ministers van Financiën van zeven industriële landen (Canada, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Italië, Japan, en de Verenigde Staten) en komt jaarlijks bijeen om voornamelijk economische en financiële zaken te bespreken. Sinds het lidmaatschap van Rusland heet de groep G8.
- xi De G20 bestaat uit de 19 landen met de grootste nationale economieën en de Europese Unie en komt over het algemeen jaarlijks, maar indien nodig vaker bijeen om het internationale financiële systeem te bespreken.
- xii Europees Parlement, "Press Release: European Parliament ushers in a new era for bankers' bonuses", *Europees Parlement*, 6 juli 2010.