

# Bericht zur Public Corporate Governance im Jahr 2016

## 1 Allgemeines

Die NRW.BANK ist die Förderbank für das Land Nordrhein-Westfalen. Sie unterstützt als zentrale Förderplattform ihren Eigentümer, das Land Nordrhein-Westfalen, bei der Erfüllung seiner öffentlichen, insbesondere struktur-, wirtschafts-, sozial- und wohnraumpolitischen Aufgaben sowie bei der effizienten, haushaltsschonenden Ausgestaltung der Förderung in Nordrhein-Westfalen. Hierbei sieht sich die NRW.BANK in hohem Maße zu verantwortlichem und transparentem Handeln gegenüber der Öffentlichkeit, dem Gewährträger sowie den Investoren, Kunden und Beschäftigten verpflichtet.

Die NRW.BANK berichtet bereits seit dem Jahr 2006 jährlich über die Corporate Governance der NRW.BANK auf der Grundlage ihres eigenständigen und die Erfordernisse des Hauses berücksichtigenden Public Corporate Governance Kodex (PCGK). Dieser ist seit seiner Novellierung in 2014 an den Kodex des Landes Nordrhein-Westfalen angelehnt, berücksichtigt jedoch zugleich den spezifischen öffentlichen Auftrag und die Besonderheiten einer öffentlich-rechtlichen, wettbewerbsneutralen und nahezu vollständig haushaltsunabhängigen Förderbank. Seine Bestimmungen beinhalten neben Vorgaben aus Gesetz und Satzung Empfehlungen und Anregungen, die über die gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben hinausgehen.

Für das Berichtsjahr erklären der Vorstand und der Verwaltungsrat, dass den Empfehlungen des Kodex grundsätzlich entsprochen wurde. Gebotene Abweichungen von den Empfehlungen werden gemäß § 29 Abs. 8 der Satzung der NRW.BANK sowie Ziffern 1.3.2 und 1.4 des PCGK in der nachfolgenden Entsprechenserklärung offengelegt und begründet.

## 2 Gewährträger und Gewährträgersammlung

Der Gewährträger der NRW.BANK ist das Land Nordrhein-Westfalen. Das Land hat die NRW.BANK dauerhaft mit den Haftungsinstrumenten Anstaltslast und Gewährträgerhaftung ausgestattet und eine explizite Refinanzierungsgarantie ausgesprochen.

Das Land Nordrhein-Westfalen nimmt seine Rechte im Rahmen seiner gesetzlichen Befugnisse in der Gewährträgersammlung wahr und übt dort sein Stimmrecht aus. Das Stimmrecht wird einheitlich durch ein in die Gewährträgersammlung entsandtes Mitglied, die Stimmführerin oder den Stimmführer, ausgeübt.

Die Gewährträgersammlung setzt sich gemäß NRW.BANK-Gesetz und Satzung aus den Mitgliedern kraft Amtes, dem Minister für Wirtschaft, dem Minister für Finanzen und dem Minister für das Wohnungswesen, sowie aus zwei weiteren, vom Gewährträger entsandten Mitgliedern zusammen, von denen eines die oben genannte Funktion des Stimmführers wahrnimmt.

Im Berichtsjahr haben zwei Präsenzsitzungen der Gewährträgersammlung stattgefunden. Im Rahmen dieser hat die Gewährträgersammlung unter anderem die vom Vorstand der NRW.BANK vorgestellte Gesamtstrategie erörtert und die darin enthaltenen Grundsätze der Geschäfts-, Förder- und Risikopolitik auf Empfehlung des Verwaltungsrats verabschiedet.

Ferner hat die Gewährträgersammlung, nach erfolgtem Beschluss der Landesregierung, eine Modifizierung der Eckwerte zum Wohnraumförderungsprogramm der Förderjahre 2016 und 2017 gemäß § 6 Abs. 1 des Gesetzes zur Förderung und Nutzung von Wohnraum (WFNG) beschlossen. Die Anpassung des im Jahr 2013 verabschiedeten mehrjährigen Eckwertbeschlusses für die Jahre 2014 bis 2017 erfolgte aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Wohnraumförderungsprogrammen.

Auf Basis der im Jahr 2015 durchgeführten, europaweiten Ausschreibung der Prüfung der Jahresabschlüsse der NRW.BANK für die Jahre 2016 bis 2019, hat die Gewährträgersammlung auf Empfehlung des Verwaltungsrats erstmalig die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2016 bestellt.

Die Gewährträgersammlung hat im Berichtsjahr die Prolongation der bestehenden Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) für die Mitglieder des Vorstands, des Verwaltungsrats und der Gewährträgersammlung für das Jahr 2017 beschlossen. Der vereinbarte Selbstbehalt beträgt 10% des Schadens, jedoch höchstens das Eineinhalbfache der jeweiligen festen jährlichen Vergütung.

Steigende Anforderungen im Bankenumfeld sowie stetige Neuerungen der regulatorischen Rahmenbedingungen machen eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitglieder der Gewährträgersammlung unabdingbar. Das Weiterbildungskonzept für die Gremienmitglieder der NRW.BANK fortsetzend, hat die NRW.BANK im Berichtsjahr Seminarangebote vermittelt und ein

mandatsträgerbezogenes Qualifizierungsbudget zur Verfügung gestellt. Dieses kann nach Rücksprache mit dem Public Corporate Governance-Beauftragten der NRW.BANK darüber hinaus auch für nicht durch die Bank vermittelte Weiterbildungsveranstaltungen in Anspruch genommen werden.

### 3 Vorstand

Der Vorstand führt die Geschäfte der NRW.BANK nach kaufmännischen Grundsätzen in eigener Verantwortung und im Interesse des Unternehmens unter Berücksichtigung des Gemeinwohls auf nicht wettbewerblicher und nicht gewinnorientierter Basis. Dabei beachtet er unter anderem die gesetzlichen Vorschriften, die Satzung und den Public Corporate Governance Kodex der NRW.BANK, die vom Verwaltungsrat beschlossenen Richtlinien sowie die Geschäftsordnung für den Vorstand.

Der Vorstand der NRW.BANK setzte sich bis Ende Oktober 2016 aus drei Mitgliedern zusammen, wovon eines als Vorsitzender bestimmt war. Mit Ablauf des 31. Oktober 2016 trat der bisherige Vorsitzende des Vorstands, Herr Klaus Neuhaus, in den Ruhestand ein und schied aus dem Vorstand aus. Der Verwaltungsrat bestellte im zweiten Quartal 2016 auf Empfehlung des Präsidial- und Nominierungsausschusses zum 1. November 2016 Herrn Eckhard Forst als neuen Vorsitzenden des Vorstands der NRW.BANK und darüber hinaus Frau Gabriela Pantring als weiteres Mitglied des Vorstands. Weitere Vorstandsmitglieder sind wie bisher Michael Stölting und Dietrich Suhlrie.

Die Erweiterung des Vorstands hatte unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen eine Anpassung der Kompetenz- und Zuständigkeitsregelungen zur Folge. Gleichmaßen wurde die Geschäftsordnung für den Vorstand angepasst und mit Wirkung zum 18. November 2016 vom Verwaltungsrat beschlossen. Die Organisationsstruktur der NRW.BANK sowie die Kompetenz- und Zuständigkeitsregelung im Vorstand berücksichtigen die aufbauorganisatorische Trennung von Markt und Marktfolge im Sinne der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk).

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungsfunktionen in der NRW.BANK auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung beider Geschlechter an. Die Führungspositionen der zweiten bis fünften Ebene der Bank

waren per 31. Dezember 2016 zu 31,7% mit Frauen und 68,3% mit Männern besetzt (Vorjahr: 30,7% mit Frauen versus 69,3% mit Männern). Die Ziele des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) beachtend, waren im Berichtsjahr die Hälfte aller neu ernannten Führungskräfte Frauen.

Mit der Geschäfts-, Förder- und Risikostrategie konkretisiert der Vorstand die in den Grundsätzen der Geschäfts-, Förder- und Risikopolitik festgelegte strategische Ausrichtung der NRW.BANK, erörtert diese mit dem Verwaltungsrat und dessen Ausschüssen, beschließt sie und sorgt für deren Umsetzung. Die Gesamtstrategie dient hierbei der nachhaltigen Umsetzung des öffentlichen Förderauftrags.

Der Vorstand sorgt für ein funktionierendes, angemessenes und den bankaufsichtsrechtlichen Standards entsprechendes Risikomanagement und Risikocontrolling. Im Risikomanagementsystem der NRW.BANK nimmt die Interne Revision eine zentrale Funktion wahr.

Die im Berichtsjahr gemäß § 25d Abs. 11 Nr. 3 und 4 KWG durchgeführte Evaluation des Vorstands durch den Verwaltungsrat erfolgte wie bereits im Jahr 2014 durch Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens und bezog sich auf den Vorstand in alter Zusammensetzung. Der Vorstand wurde hinsichtlich der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung der einzelnen Mitglieder und des Organs in seiner Gesamtheit sowie hinsichtlich seiner Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung überprüft. Die Evaluation erfolgte auf Basis eines im Berichtsjahr vom Verwaltungsrat verabschiedeten Konzepts für die Jahre 2016 bis 2018 und bestätigte die guten Ergebnisse des Vorjahrs. Die Vorstandsmitglieder sind demnach befähigt und mit ausreichender Erfahrung ausgestattet, die Geschäfte der Bank effektiv und effizient zu leiten. Die Zusammenarbeit der Vorstandsmitglieder untereinander, mit den übrigen Organen der Bank und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist geprägt von Vertrauen, Offenheit und Verantwortungsbewusstsein.

Die Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet und erfüllen ihre Aufgaben kraft Amtes unabhängig, unparteiisch und uneigennützig. Kein Mitglied des Vorstands hat bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgt. Interessenkonflikte haben im Berichtsjahr nicht bestanden.

Nebentätigkeiten in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen werden nur nach Genehmigung durch den Verwaltungsrat wahrgenommen. Entsprechende Genehmigungen des Verwaltungsrats für die wahrgenommenen Mandate liegen vor. Die erhaltenen Vergütungen wurden der Bank gegenüber offengelegt und sind im Geschäftsbericht aufgeführt.

Für die Mitglieder des Vorstands wurde analog zum Verwaltungsrat und zur Gewährträgerversammlung die bestehende Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) mit einem Selbstbehalt von 10% des Schadens, jedoch höchstens das Eineinhalbfache der jeweiligen festen jährlichen Vergütung, verlängert.

Eine fortlaufende und regelmäßige Weiterbildung, insbesondere im Bereich der aufsichtsrechtlichen Neuerungen und der regulatorischen Anforderungen im Bankenumfeld, ist für den Vorstand selbstverständlich und wird eigeninitiativ durchgeführt.

#### 4 Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat der NRW.BANK ist als Aufsichtsorgan für die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands der NRW.BANK, auch im Hinblick auf die Einhaltung der bankaufsichtsrechtlichen Regelungen, zuständig.

Der Verwaltungsrat besteht aus 15 Mitgliedern und setzt sich gemäß NRW.BANK-Gesetz und Satzung aus den Mitgliedern kraft Amtes, dem Minister für Wirtschaft, dem Minister für Finanzen und dem Minister für das Wohnungswesen, sieben weiteren, vom Gewährträger entsandten Mitgliedern sowie fünf Mitgliedern als Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten zusammen. Darüber hinaus sind die Mitglieder kraft Amtes berechtigt, eine ständige Vertreterin oder einen ständigen Vertreter zu den Sitzungen hinzuzuziehen beziehungsweise sich durch diese oder diesen vertreten zu lassen.

Der Verwaltungsrat bildet aus seiner Mitte Ausschüsse, die ihn im Sinne einer effizienten Arbeitsteilung bei seinen Aufgaben beraten und unterstützen. Auf Basis der jeweiligen Geschäftsordnungen findet eine thematisch fokussierte Vorberatung in den Ausschüssen statt. Das Verwaltungsratsplenium wird durch den jeweiligen Ausschussvorsitzenden über die Beratungen und Ergeb-

nisse informiert. Ungeachtet dessen stehen die Beratungsunterlagen der Ausschusssitzungen den nicht im Ausschuss vertretenen Mitgliedern auf Anforderung zu Informationszwecken zur Verfügung.

Der Präsidial- und Nominierungsausschuss bereitet die Sitzungen des Verwaltungsrats und der Gewährträgerversammlung vor. Er leistet Unterstützung bei der Besetzung von Stellen im Vorstand und Verwaltungsrat sowie bei deren mindestens einmal jährlich durchzuführenden Bewertung. Darüber hinaus beschließt er über das Budget für das Gesellschaftliche Engagement.

Der Vergütungskontrollausschuss ist insbesondere für die Überwachung der angemessenen Ausgestaltung der Vergütungssysteme des Vorstands und der Mitarbeiter in der NRW.BANK verantwortlich.

Der Risikoausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Risikolage der Bank.

Für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und der Durchführung der Abschlussprüfungen ist der Prüfungsausschuss zuständig. Dem Prüfungsausschuss obliegt darüber hinaus, die Überwachung der Unabhängigkeit der Abschlussprüfer sowie die Zustimmung zu zulässigen Nichtprüfungsleistungen.

Der Förderausschuss erörtert die verschiedenen Aspekte der Förderpolitik und des Fördergeschäfts.

Im Berichtsjahr waren insbesondere vor dem Hintergrund der Nach- und Neubesetzung im Vorstand der NRW.BANK über die regulären Sitzungen hinaus weitere außerordentliche Sitzungen des Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie des Verwaltungsrats erforderlich.

Die Anzahl und Dauer der im Berichtsjahr abgehaltenen Sitzungen des Verwaltungsrats sowie der Ausschüsse entsprachen den Erfordernissen der Bank. Kein Mitglied des Verwaltungsrats hat an weniger als der Hälfte der Sitzungen teilgenommen.

Im Sinne der MaRisk wurde die Geschäfts-, Förder- und Risikostrategie mit dem Verwaltungsrat – nach Vorberatung im Förder- und Risikoausschuss – erörtert. Im Hinblick auf die Grundsätze der Geschäfts-, Förder-

und Risikopolitik, die den Rahmen des strategischen Handelns bilden, hat der Verwaltungsrat eine Beschlussempfehlung an die Gewährträgersammlung abgegeben.

Der Verwaltungsrat ist auch für die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands zuständig. Sowohl die erstmalige als auch die wiederholte Bestellung von Vorstandsmitgliedern erfolgt unter Berücksichtigung der individuellen als auch der gemeinschaftlichen Anforderungen an den Vorstand. Die gebotene Kontinuität und der langfristige Planungshorizont sind dabei stets Maßgabe für sämtliche Beschlüsse und Empfehlungen. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats steht hierzu in einem engen Austausch mit den übrigen Gewährträgerspitzen sowie dem Vorstand. Die Bank achtet darüber hinaus im Zusammenhang mit der Nachbesetzung von Führungspositionen darauf, dass stets eine gewisse Anzahl von Angehörigen der zweiten Führungsebene über die fachliche Eignung für die etwaige Wahrnehmung einer Geschäftsleiterfunktion verfügt.

Der Vorsitzende des Verwaltungsrats koordiniert die Arbeit im Verwaltungsrat und leitet dessen Sitzungen. Er hält mit dem Vorstand der NRW.BANK, insbesondere dem Vorsitzenden des Vorstands – auch außerhalb der Sitzungen – unter anderem im Rahmen von regelmäßigen Gesprächsterminen, Kontakt. Sofern es wichtige Ereignisse erfordern, unterrichtet der Vorsitzende des Verwaltungsrats die Mitglieder des Verwaltungsrats und beruft gegebenenfalls eine außerordentliche Sitzung ein.

Hinsichtlich der im Berichtsjahr durchgeführten Selbstevaluation des Verwaltungsrats – entsprechend der Evaluation des Vorstands und des verabschiedeten Konzepts für die Jahre 2016 bis 2018 – wurde das gute Ergebnis des Vorjahrs bestätigt. Im Ergebnis wurde die Leistung positiv beurteilt. Der Verwaltungsrat sieht sich insgesamt befähigt, den eigenen Aufgaben gerecht zu werden. Zugleich hat sich der Verwaltungsrat mit den beschlossenen Handlungsempfehlungen aus der Evaluation der Vorjahre befasst. Er hat die unternommenen Schritte zu deren Umsetzung begrüßt und unterstützt zugleich empfohlene Maßnahmen zu neuen Handlungsempfehlungen, die mehrheitlich formaler und prozessualer Natur sind.

Zwischen den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der NRW.BANK bestehen keine geschäftlichen oder persönlichen Beziehungen, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen. Im Berichtsjahr wurden dem Verwaltungsrat keine relevanten Interessenkonflikte offengelegt. Kein Mitglied des Verwaltungsrats hat bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgt. Die Mitglieder haben darauf geachtet, dass ihnen für die Wahrnehmung ihrer Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht. Die Obergrenzen bezüglich wahrgenommener Mandate in Überwachungsorganen wurden von den Mitgliedern eingehalten.

Für die Mitglieder des Verwaltungsrats wurde analog zum Vorstand und zur Gewährträgersammlung die bestehende Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) mit einem Selbstbehalt von 10% des Schadens, jedoch höchstens das Eineinhalbfache der jeweiligen festen jährlichen Vergütung, verlängert.

Nicht nur zur Aufrechterhaltung der erforderlichen Sachkunde gemäß gesetzlicher Anforderungen, sondern auch den selbst auferlegten Governance-Prinzipien entsprechend, erfolgt eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitglieder des Verwaltungsrats. Das Weiterbildungskonzept für die Gremienmitglieder der NRW.BANK fortsetzend, hat die NRW.BANK im Berichtsjahr auch den Verwaltungsratsmitgliedern Seminarangebote vermittelt und ein mandatsträgerbezogenes Qualifizierungsbudget zur Verfügung gestellt. Dieses kann nach Rücksprache mit dem Public Corporate Governance-Beauftragten der NRW.BANK darüber hinaus auch für nicht durch die Bank vermittelte Weiterbildungsveranstaltungen in Anspruch genommen werden. Im Jahr 2016 hat die NRW.BANK für die Mitglieder des Verwaltungsrats Seminare zu den Themen „Bankenaufsichtsrecht in Förderbanken“ sowie „Verständigung II“ vermittelt.

### **5 Zusammenwirken Vorstand und Verwaltungsrat**

Der Vorstand und der Verwaltungsrat arbeiten zum Wohle der Bank eng zusammen. Das Zusammenwirken von Verwaltungsrat als Aufsichtsorgan und Vorstand als Organ der Geschäftsleitung ist von einem offenen und vertrauensvollen Dialog im Interesse der NRW.BANK und ihres Gewährträgers, dem Land Nordrhein-Westfalen, geprägt. Die Zusammenarbeit im Rahmen der

Sitzungen wird durch einen laufenden Austausch insbesondere zwischen dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats und dem Vorsitzenden des Vorstands, aber auch zwischen dem Vorstand und den Vorsitzenden der einzelnen Ausschüsse ergänzt.

Dabei ist die regelmäßige und umfassende Informationsweitergabe des Vorstands an den Verwaltungsrat von hoher Bedeutung. Neben den regelmäßigen Gremiensitzungen erfolgen ein permanenter schriftlicher Informationsaustausch sowie der oben genannte enge persönliche Austausch, insbesondere zwischen dem Vorsitzenden des Vorstands und dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats sowie den Vorsitzenden der Ausschüsse. Vor allem relevante Fragen und Änderungen bezüglich der Geschäftsentwicklung, der Planung, der Risikolage, des Risikomanagements, der Compliance und des wirtschaftlichen Umfelds werden stetig und zeitnah kommuniziert. Zudem wird der Verwaltungsrat unverzüglich über wichtige Vorkommnisse, besonders solche, die für die Lage der Bank, ihre Liquidität oder Rentabilität, das haftende Eigenkapital oder die Haftung der Gewährträger von erheblichem Einfluss sein können, unterrichtet.

## **6 Transparenz**

Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit und dem Träger, dem Aufsichtsorgan, den Investoren, Kunden und Beschäftigten zu schaffen, ist für die NRW.BANK von besonderer Bedeutung. Eine transparente und offene Kommunikation bildet die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und nachhaltige Unternehmensführung im Interesse der Förderung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Der Geschäftsbericht und der Offenlegungsbericht sowie der Finanzkalender werden auf der Internetseite der NRW.BANK zur Verfügung gestellt. Im Rahmen der Investor Relations-Aktivitäten wird regelmäßig über die aktuelle Unternehmensentwicklung mit Fokus auf den Kapitalmarkt informiert. Pressemitteilungen und weitere Veröffentlichungen ergänzen das umfangreiche Informationsangebot der Bank.

Der Bericht zur Public Corporate Governance sowie die Entsprechenserklärung werden sowohl im Rahmen des Finanzberichts als auch als eigenständige Dokumente auf der Internetseite der NRW.BANK veröffentlicht.

## **7 Rechnungslegung**

Der Jahresabschluss der NRW.BANK wird nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und der Verordnung über die Rechnungslegung der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute (RechKredV) vom Vorstand aufgestellt und nach diesen Vorschriften vom Abschlussprüfer geprüft. Die Ergebnisse der Prüfung werden im Prüfungsausschuss sowie im Verwaltungsrat mit dem Abschlussprüfer erörtert. Die Gewährträgersammlung stellt den Jahresabschluss fest, fasst einen Gewinnverwendungsbeschluss und bestellt den Abschlussprüfer. Für die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2016 hat die Gewährträgersammlung auf Empfehlung des Prüfungsausschusses und auf Vorschlag des Verwaltungsrats sowie im Einvernehmen mit dem Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen die Ernst & Young GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bestellt.

## **8 Staatliche Aufsicht**

Die staatliche Aufsicht über die NRW.BANK führt das für das Innere zuständige Ministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, im Bereich der sozialen Wohnungsförderung im Einvernehmen mit dem für das Wohnungswesen zuständigen Ministerium. Die Aufsicht erstreckt sich darauf, dass die Tätigkeit der NRW.BANK im Einklang mit Recht und Gesetz steht. Seit dem 4. November 2014 übt die Europäische Zentralbank (EZB) die direkte Aufsicht über die NRW.BANK aus. Bei dieser Aufgabe wird die EZB weiterhin von der nationalen Aufsichtsbehörde Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und der Deutschen Bundesbank unterstützt.

## **9 Vergütungsbericht**

Im Rahmen ihres Berichts zur Public Corporate Governance berichtet die NRW.BANK umfassend zu den wesentlichen Elementen des für die Organe und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehenden Vergütungssystems. Sie greift hiermit die Anforderungen ihres hauseigenen Public Corporate Governance Kodex, des Transparenzgesetzes NRW, des Vorstandsvergütungsgesetzes sowie der Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) vom 16. Dezember 2013 in Verbindung mit Art. 450 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 auf.

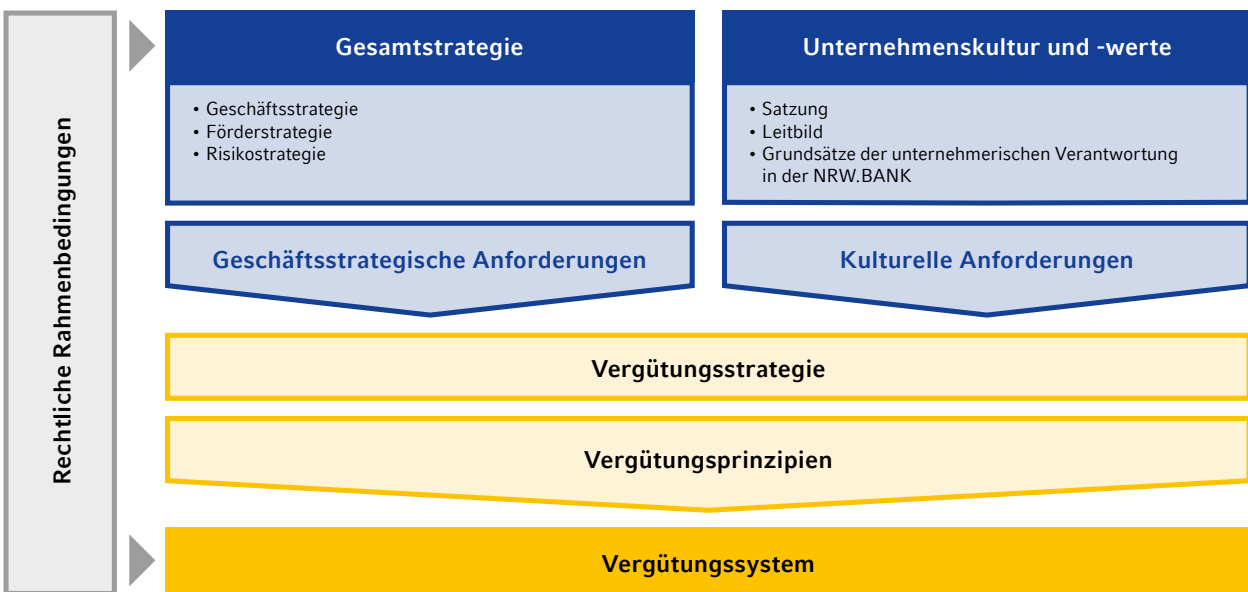
**9.1 Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats**

Die an die Mitglieder des Verwaltungsrats als Aufsichtsorgan gezahlten Vergütungen beruhen auf einem Grundsatzbeschluss der Gewährträgerversammlung und werden unabhängig von der Geschäftsentwicklung gezahlt. Diese Vergütungsstruktur trägt in besonderem Maße dem in der Satzung verankerten Grundgedanken Rechnung, nach dem die Gewinnerzielung nicht oberster Geschäftszweck ist. Die Vergütung besteht im Verwaltungsrat und seinen Ausschüssen aus einer sitzungsunabhängigen Arbeitsvergütung und einem zusätzlichen sitzungsbezogenen Entgelt. Die Arbeitsvergütung wie auch die Sitzungsvergütung sind im Verwaltungsrat und in seinen Ausschüssen nach den Vorgaben der Gewährträgerversammlung identisch. Eine Differenzierung zwischen einem Mitglied, dem oder der stellvertretenden Vorsitzenden sowie dem oder der Vorsitzenden erfolgt hierbei nicht. Neben diesen Vergütungen werden Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern adäquate Reisekosten erstattet. Die Zahlung der Umsatzsteuer ist abhängig von der jeweils gegebenen individuellen Situation. Neben den Mitgliedern des Verwaltungsrats erhalten auch die Mitglieder der Gewährträgerversammlung, des Beirats für Wohnraumförderung, des Beirats der NRW.BANK und des Parlamentarischen Beirats auf Basis der Beschlussfassungen der Gewährträgerversammlung eine individuelle Vergütung. Die jeweiligen Vergütungen folgen den oben

beschriebenen Prinzipien, variieren allerdings in Bezug auf die absolute Höhe mit den unterschiedlichen Aufgaben und der spezifischen Verantwortung. Die namentliche Offenlegung der Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Gewährträgerversammlung und der Beiräte erfolgt im Anhang des Finanzberichts (Seite 95 ff.).

**9.2 Vergütungsstrategie und -kontrolle**

Das Land Nordrhein-Westfalen ist alleiniger Träger der NRW.BANK. Die Gewährträgerversammlung der NRW.BANK beschließt jährlich die Grundsätze der Geschäfts-, Förder- und Risikopolitik i. S. v. § 10 Nr. 9 ihrer Satzung, die die Grundlage der strategischen Ausrichtung der NRW.BANK als Förderbank für Nordrhein-Westfalen bilden. Diese Grundsätze bilden zusammen mit der aus ihnen abgeleiteten Geschäfts-, Förder- und Risikostrategie die Gesamtstrategie, die auch den aufsichtsrechtlichen Anforderungen der MaRisk entspricht. Die Vergütungsstrategie leitet sich aus der Gesamtstrategie ab. Weitere Anforderungen ergeben sich zudem aus der Satzung der NRW.BANK, ihrer Unternehmenskultur und -werte. Zur Erfüllung dieser Anforderungen formuliert die Vergütungsstrategie die Vergütungsprinzipien in der NRW.BANK und legt Maßnahmen zu deren Umsetzung fest. Damit definiert die Vergütungsstrategie die Grundlage für die Umsetzung im Vergütungssystem der NRW.BANK.



Aus den vorerwähnten Quellen ergeben sich für die Vergütungsstrategie der NRW.BANK nachfolgende Grundsätze, die der nachhaltigen Sicherung der Leistungsfähigkeit der NRW.BANK dienen:

- **Zielführende strategieumsetzende Anreize**  
Das Vergütungssystem schafft Strukturen, die der Umsetzung der in der Gesamtstrategie festgelegten Ziele dienen. Zielführende Anreize werden unterstützt, Fehlanreize, die einer Zielerreichung entgegenstehen, werden verhindert.
- **Risikoorientierung**  
Das Vergütungssystem unterstützt die in der NRW.BANK konsequent umgesetzte konservative Risikopolitik und ermutigt nicht zum Eingehen unerwünschter Risiken.
- **Ressourcenschonung**  
Hauptaufgabe der NRW.BANK als zentrale Förderplattform ist die effiziente, haushaltsschonende Ausgestaltung der Förderung. Im Rahmen ihrer konservativen Investmentstrategie generiert die NRW.BANK Überschüsse, die insbesondere für das Fördergeschäft und zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Bank eingesetzt werden. Das Vergütungssystem berücksichtigt diese Grundsätze einer umsichtig wirtschaftenden öffentlich-rechtlichen Förderbank. Gleichzeitig unterliegt die NRW.BANK allen bankspezifischen Anforderungen und benötigt hierzu entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- **Langfristige Motivation**  
Die NRW.BANK verfolgt ein langfristiges und nachhaltiges Geschäftsmodell und ist ein zukunftsorientierter öffentlich-rechtlicher Arbeitgeber, der sozial verantwortlich agiert. Sie setzt sich für die Stärkung der Bindung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Förderung ihrer Gesundheit, ihrer Arbeitsfähigkeit und ihres Engagements ein und fühlt sich in besonderem Maße einer verantwortungsvollen Personalpolitik und einem fairen Umgang miteinander verpflichtet. Mit dem Grundsatz „Intern vor Extern“ wird die nachhaltige und wertschätzende Personalpolitik in der NRW.BANK unterstrichen. Das Vergütungssystem unterstützt diese auf langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit ausgelegte Personalpolitik und schafft Anreize für die notwendige langfristige Motivation der Beschäftigten.

Diese aus der Gesamtstrategie abgeleiteten strategischen Anforderungen bilden unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur und -werte den Rahmen für die Vergütungsstrategie der NRW.BANK. Hieraus ergeben sich folgende Vergütungsprinzipien:

- Das Vergütungssystem – verknüpft mit dem Beurteilungssystem – der NRW.BANK stellt über einen konsequenten Top down-Prozess und rückläufigen Bottom up-Prozess die Ausrichtung an der Gesamtstrategie sicher und unterstützt deren Umsetzung.
- Das Vergütungssystem der NRW.BANK muss in allen Elementen der konservativen Vergütungspolitik einer wettbewerbsneutralen, nicht primär auf Gewinn ausgerichteten öffentlich-rechtlichen Förderbank gerecht werden.
- Eine anforderungsgerechte fixe Vergütung ist die Grundlage des Vergütungssystems in der NRW.BANK zur Absicherung der Lebensgrundlage der Beschäftigten. Variable Gehaltsbestandteile schaffen zielführende Anreize zur Erfüllung der individuellen Anforderungen, ohne das Eingehen unverhältnismäßig hoher Risiken zu fördern.
- Die Ausschüttung variabler Vergütungsbestandteile orientiert sich am Leistungsergebnis der Bank und am Grad der Zielerreichung beziehungsweise der Aufgabenerfüllung durch die Bereiche und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei kommt der Erfüllung der qualitativen Anforderungen große Bedeutung zu.
- Das Vergütungssystem der NRW.BANK wird aus einheitlichen und transparenten Vergütungsregelungen gebildet.

Diesen Vergütungsprinzipien müssen alle Bestandteile des Vergütungssystems der NRW.BANK entsprechen. In der NRW.BANK werden sowohl die Anpassung des Vergütungssystems als auch deren Anwendung mindestens einmal jährlich sowie anlassgebunden mit einer im Hause eingerichteten „Vergütungskommission“ abgestimmt. Diese besteht aus den Leiterinnen und Leitern der Bereiche Revision, Personal, Kreditmanagement (Marktfolge) und Risikocontrolling, Compliance sowie dem Vergütungsbeauftragten gemäß § 23 InstitutsVergV. Die Leiter der Bereiche BCB (Bilanzen/Controlling/Bankbesteuerung) und Recht sowie zwei Vertreter des Gesamtpersonalrats ergänzen die Ver-

gütungskommission mit Gaststatus. Aufgaben und Zusammensetzung der Vergütungskommission wurden in die schriftlich fixierte Ordnung der NRW.BANK aufgenommen.

Nach der Stellungnahme der Vergütungskommission entscheidet der Vorstand über die Veränderungen des Vergütungssystems der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank. Bei der Festlegung der Vergütungspolitik der NRW.BANK wurden keine externen Beratungsleistungen in Anspruch genommen.

Der Verwaltungsrat der NRW.BANK ist das verantwortliche Hauptkontrollgremium in Bezug auf die Vergütungssysteme. Er entscheidet über die Ausgestaltung und Angemessenheit der Vergütungssysteme für die Mitglieder des Vorstands nach entsprechender Prüfung und Empfehlung durch den Vergütungskontrollausschuss, der seinerseits durch den Vergütungsbeauftragten unterstützt wird. Entsprechendes gilt für die Überwachung der Angemessenheit der Vergütungssysteme für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank sowie für die Bewertung der Auswirkungen der Vergütungssysteme auf die Risiko-, Kapital- und Liquiditätssituation der Bank.

Der Verwaltungsrat der NRW.BANK hat sich im Geschäftsjahr 2016 im Rahmen von zwei Sitzungen mit Vergütungsfragen auseinandergesetzt. Der Vergütungskontrollausschuss gemäß § 15 InstitutsVergV und § 25d Abs. 12 KWG tagte im Rahmen von zwei Sitzungen. Dieser Ausschuss bestand per 31. Dezember 2016 aus folgenden Mitgliedern:

- Minister Garrelt Duin (Vorsitzender), Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen
- Minister Michael Groschek (stellvertretender Vorsitzender), Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen
- Minister Dr. Norbert Walter-Borjans (stellvertretender Vorsitzender), Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen
- Direktor Frank Lill (Vertreter der Beschäftigten der NRW.BANK)
- Direktor Thomas Stausberg (Vertreter der Beschäftigten der NRW.BANK)

Gemäß § 12 Abs. 2 der Satzung sind drei Personen als ständige Vertreterin beziehungsweise Vertreter benannt und wurden zu den Sitzungen hinzugezogen:

- Ministerialdirigent Wulf Noll, Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen
- Ministerialdirigentin Annett Fischer, Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen
- Ministerialdirigent Gerhard Heiligenberg, Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen

Gemäß § 20 Abs. 1 Abschnitt c) der Satzung ist ein weiteres vom Gewährträger entsandtes Mitglied benannt und zu den Sitzungen hinzugezogen worden:

- Dr. Birgit Roos, Vorsitzende des Vorstands der Sparkasse Krefeld

### 9.3 Allgemeine Bedingungen für eine angemessene Vergütungshöhe

Seit ihrer Errichtung fokussiert die NRW.BANK ihre Vergütungssysteme und Vergütungsparameter im Konsens mit ihrem Gewährträger auf die von ihr übernommenen Förderaufgaben. Vor dem Hintergrund ihrer fördergeschäftsbezogenen Prägung stellt die Bank bei der Gestaltung ihrer Vergütungsstruktur nur auf regionale beziehungsweise national übliche Vergütungsparameter ab und stellt sicher, dass ihre Vergütungshöhen nicht oberhalb des Marktniveaus für vergleichbare Positionen liegen. Die NRW.BANK prüft daher anhand externer Standards:

- Für Tarifangestellte richtet sich das Festgehalt im Rahmen der Stellenbewertung nach dem „Manteltarifvertrag für das private Bankgewerbe und die öffentlichen Banken“. Tarifstellen werden in der NRW.BANK mit einem Gehaltsrahmen über zwei Tarifgruppen bewertet. Dabei bildet die untere Tarifgruppe den Einstieg in die Position ab, die obere entspricht der Endausprägung der Position. Zusätzlich ist auf jeder Position noch eine individuelle außertarifliche Zulage möglich, die maximal bis auf 1 € an die nächsthöhere Tarifgruppe heranzureichen kann. So ist im Einzelfall eine Fixvergütung bis zu circa 10% oberhalb der zugeordneten Tarifgruppe möglich.



- Für außertarifliche Positionen werden Vergütungsvergleiche der Beratungsgesellschaften Willis Towers Watson, Frankfurt am Main, und hkp, Frankfurt am Main, genutzt, um Marktindikationen für die NRW.BANK zu ermitteln, die Eckwerte für die Vergütungsmöglichkeiten liefern. Grundlage für diese Eckwerte sind die Marktdaten des Medians einer zuvor vom Vorstand festgelegten Vergleichsgruppe deutscher Banken. Die gelieferten Marktwerte werden um offensichtliche Ausreißer bereinigt, mit Vergleichspositionen innerhalb der Bank abgeglichen und auf angemessene Differenzierung zu vor- und nachgelagerten Berichtsebenen geprüft. Gehaltserhöhungen können nur innerhalb dieser Eckwerte von den Führungskräften entschieden werden. Darüber hinausgehende Einzelfallentscheidungen trifft der Vorstand. Gemäß der Dienstwagenrichtlinie der NRW.BANK können die Bereichs- und Abteilungsleitungen der Bank einen Dienstwagen (auch zur privaten Nutzung unter Einhaltung der einschlägigen steuerlichen Regelungen) erhalten.

#### **9.4 Gestaltungsmerkmale und Erfolgskriterien für die variable Vergütung**

Gemäß § 18 Abs. 2 InstitutsVergV hat die NRW.BANK auf Basis der Verordnung (EU) Nr. 604/2014 vom 4. März 2014 per 10. Juni 2016 eine Risikoanalyse zu Beschäftigten mit wesentlichem Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil erstellt und dabei neben den Mitgliedern des Vorstands und den 14 Bereichsleitungen der NRW.BANK 75 weitere sogenannte „Risikoträgerinnen und Risikoträger“ aufgrund ihrer Funktion beziehungsweise aufgrund ihrer Vergütungshöhe identifiziert. Bei diesem Personenkreis wird davon ausgegangen, dass er nach aufsichtsrechtlicher Definition „einen wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil der Bank“ hat. In dieser Personengruppe sind drei Mitarbeiter enthalten, die ausschließlich aufgrund ihrer Arbeitnehmerfunktion im Verwaltungsrat als Risikoträger identifiziert wurden und nicht aufgrund ihrer in der NRW.BANK wahrgenommenen Aufgaben. Die Offenlegungspflichten gemäß § 16 InstitutsVergV in Verbindung mit Art. 450 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 beziehen sich ausschließlich auf diese Personen, die sämtlich zum Kreis der außertariflich Beschäftigten zählen. Daher wird im Folgenden neben der Vorstandsvergütung vornehmlich

auf die Vergütungssysteme der außertariflich Beschäftigten eingegangen, wenn auch weite Teile der Beschreibung ebenfalls für die Tarifangestellten der Bank gelten. Darüber hinaus wurden gem. der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 604/2014 Art. 3 Satz 1 Nr. 2 der Kommission vom 4. März 2014 i. V. m. Art. 3 Abs. 1 Nr. 8 CRD IV die 13 externen Mitglieder und stellvertretenden Mitglieder des Verwaltungsrats der NRW.BANK als Risikoträgerinnen und Risikoträger identifiziert.

Die erforderliche Verbindung zwischen den mit dem Eigentümer abgestimmten strategischen Unternehmenszielen und dem Vergütungssystem wird in der NRW.BANK durch ein systematisches Planungs- und Beurteilungsverfahren gewährleistet. In einem konsequenten Top down-Prozess ist sichergestellt, dass die Unternehmensziele an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der nachfolgenden Ebenen übertragen werden. Dies geschieht, indem jeweils am Jahresanfang die aus den strategischen Zielen abgeleiteten individuellen Anforderungen im Rahmen einer Aufgaben- und Zielplanung schriftlich dokumentiert werden. Am Jahresende wird die Zielerreichung im jährlichen Rückmeldeprozess überprüft und in einer Ergebnisbewertung dokumentiert. Die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele der Bank werden in der „Zielvereinbarung und Ergebnisbewertung“ zwischen Verwaltungsrat und Gesamtvorstand festgelegt, in der neben den quantitativen auch die wesentlichen qualitativen und inhaltlichen Ziele der Bank vereinbart werden. Über das Planungs- und Beurteilungssystem der Bank überträgt der Vorstand die zwischen Verwaltungsrat und Vorstand vereinbarten Ziele auf die Bereiche. Die Bereichsleitungen und alle nachfolgenden Führungskräfte sind in der Folge dafür verantwortlich, diese strategischen Ziele über das System „PUR – Planung und Rückmeldung“ in angemessener Weise auf die Beschäftigten zu übertragen. Maßgebliche unterjährige Veränderungen müssen dort nachgepflegt werden. Somit ist sichergestellt, dass im Falle von Strategieänderungen die beurteilungs- und damit bonusrelevanten Ziel- und Aufgabenplanungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden.

Gemäß § 19 Abs. 3 InstitutsVergV wird das Rückstellungsvolumen für die im April für das jeweils vorausgegangene Geschäftsjahr auszahlende variable Vergütung vom Vorstand auf Basis einer den nachhaltigen

Gesamterfolg der NRW.BANK widerspiegelnden Kennziffersystematik festgesetzt. Ergänzt wird diese quantitative Bewertung durch die Vorgaben der Zielvereinbarung zwischen Verwaltungsrat und Gesamtvorstand sowie durch eine qualitative Bewertung der Gesamtrisikosituation, die auch die Auswirkungen einer Ausschüttung der variablen Vergütung auf die Risiko- und Kapitalkennziffern berücksichtigt. Die Auszahlung der variablen Vergütungsbestandteile erfolgt nach Befassung der entsprechenden Gremien mit dem Jahresabschluss. Grundlage für die Rechtfertigung zur Bildung einer angemessenen Rückstellung für die variable Vergütung für die Mitglieder des Vorstands und alle Beschäftigten der Bank bildet die HGB-GuV des abgelaufenen Geschäftsjahrs.

Seit 2011 setzt die NRW.BANK ein Kennzahlensystem inklusive eines Bewertungsrasters zur Sicherstellung einer erfolgsgerechten Gesamthöhe der variablen Vergütung ein. Bei der Bemessung des Gesamterfolgs wird dabei auf solche Kennziffern abgestellt, die dem Ziel eines nachhaltigen Erfolgs einer Förderbank unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken sowie der Kapital- und Liquiditätskosten Rechnung tragen (Gesamterfolgskennziffern: GEK I-III). Dabei soll der tatsächlich erzielte wirtschaftliche Erfolg als Messgröße herangezogen werden. Die GuV weist ein Jahresergebnis aus, das alle realisierten Gewinne und realisierten sowie darüber hinaus erkennbaren drohenden Verluste berücksichtigt (Imparitätsprinzip). Dadurch ist ein Ergebnis in der HGB-GuV grundsätzlich vom Vorsichtsprinzip geprägt, enthält alle für eine verlustfreie Bewertung erforderlichen Risikovorsorgen (EWB, PWB, Rückstellungen) und kann damit als Basis für eine Erfolgsbemessung im Sinne der InstitutsVergV dienen. Da der Jahresüberschuss gemäß HGB aber auch darüber hinaus die Legung von Reserven für künftige mit dem Bankgeschäft verbundene besondere Risiken beinhalten kann, sind diese sogenannten Vorsorgereserven in der Erfolgsrechnung zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs zunächst zu neutralisieren, da ihnen keine konkret erkennbaren Risiken zugrunde liegen und sie damit den tatsächlichen Periodenerfolg verfälschen. Bei Auflösungen von Reserven ist entsprechend um-

gekehrt zu verfahren. Zusätzlich ist die von der NRW.BANK handelsbilanziell verbuchte Förderleistung zu neutralisieren. Auch sie ist eine Ergebnisbelastung, stellt aber gleichzeitig ein wesentliches Leistungsmerkmal einer Förderbank dar. Als Korrekturposten sind somit unterjährige Veränderungen in der Reservenbildung, erbrachte Förderleistungen und außergewöhnliche Sondereffekte außerhalb des üblichen Bankgeschäfts zu berücksichtigen. Im Ergebnis errechnet sich hieraus eine Erfolgskennziffer, die alle Erträge und Aufwendungen der Periode einschließlich der tatsächlich eingetretenen oder absehbaren Risiken der betrachteten Periode enthält (GEK I).

Die so ermittelte Erfolgskennziffer wird im nächsten Schritt im Rahmen einer Ex-ante-Risikoadjustierung

- durch die Berücksichtigung von Standardrisikokosten für erwartete Risiken (GEK II) sowie
- durch die Berücksichtigung einer angemessenen Verzinsung auf das ökonomische Kapital zur Abdeckung unerwarteter Risiken aus Ausfall-, Marktpreis-, Liquiditäts- und operationellen Risiken (GEK III)

entsprechend erweitert.

Die auf diese Weise ermittelten Kennziffern stellen nunmehr die Gesamterfolgskennziffern der NRW.BANK im Sinne der InstitutsVergV dar.

Die variable Vergütung der Geschäftsleitungen soll gemäß § 10 Abs. 2 InstitutsVergV eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben. Für die NRW.BANK wird diese Anforderung auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen, da für die vergütungsrelevante Erfolgsbeurteilung einer nachhaltig wirtschaftenden Förderbank die Betrachtung einer mehrjährigen Periode sinnvoller ist als die punktuelle Betrachtung eines einzelnen Jahresergebnisses. Bei der Gewichtung der einzelnen Jahresergebnisse sollte die aktuelle Beurteilungsperiode die höchste Relevanz haben, die dann mit zunehmendem zeitlichen Abstand abnimmt. Demgemäß ergibt sich für die zuvor beschriebene Gesamt-

erfolgskennziffersystematik folgendes Schema zur Ermittlung eines gewichteten Dreijahresdurchschnitts:

- aktuell abgelaufenes Geschäftsjahr 3/6
- vorheriges Geschäftsjahr 2/6
- vorvoriges Geschäftsjahr 1/6

Die Auslegungshilfe zu § 7 InstitutsVergV gibt vor, dass im Falle „eines negativen Gesamterfolgs“ die Festlegung eines Gesamtbonuspools „in der Regel nicht zulässig (ist)“. Der negative Gesamterfolg wurde für die NRW.BANK wie folgt definiert: Wenn alle drei Gesamterfolgskennziffern negativ sind, wird in der Regel kein oder nur ein sehr geringes Volumen zur Verfügung gestellt. Ist die Reserveentnahme im Verhältnis zu den Vorjahren gestiegen, ist die Zurverfügungstellung eines Bonusvolumens von maximal 25% der Summe der Basistantiemen lediglich auf der Basis einer ausführlichen qualitativen Analyse der Gründe für die aufgetretenen Verluste in Verbindung mit einer positiven Perspektive möglich. Unabhängig von allen Kennziffern wird bei vollständigem Verbrauch der 340f-Reserven der Gesamterfolg der Bank als negativ definiert, sodass keine variable Vergütung für das Geschäftsjahr festgesetzt wird.

Die Identifikation der relevanten Erfolgs- und Nachhaltigkeitskennziffern und deren Umsetzung in ein sinnvolles und anforderungsgerechtes System für die variable Vergütung erfolgten unter Federführung der Bereiche Risikocontrolling und BCB in Abstimmung mit dem Bereich Personal. Dies wurde mit der Vergütungskommission abgestimmt, die das Verfahren uneingeschränkt mitträgt.

Das zur Verfügung gestellte Gesamtvolumen wird nach Maßgabe einer Gesamtvorstandsentscheidung – unter Berücksichtigung der Erreichung qualitativer und strategischer Zielvorgaben sowie unter Beachtung von Basissätzen für die variable Vergütung – auf die Bereiche der Bank verteilt. Ein weiteres Herunterbrechen auf Untertöpfe der Bereiche wird grundsätzlich nicht vorgenommen. Innerhalb der Bereichspools errechnet sich der Anteil des Einzelnen unter Berücksichtigung

der Höhe des individuellen Fixgehalts und der Bewertung seiner Zielerreichung und seines leistungsrelevanten Verhaltens im Rahmen des oben beschriebenen jährlichen Planungs- und Beurteilungsverfahrens. Mithilfe dieses Poolmodells ist die Einhaltung des vom Vorstand für die Gesamtbank vorgegebenen maximalen Volumens für die variable Vergütung sichergestellt.

Im Rahmen der Umsetzung der InstitutsVergV hat die Bank die Obergrenze für den Anteil der variablen Vergütung auf maximal 40% der Gesamtvergütung (das heißt maximal zwei Drittel der Fixvergütung) festgelegt. Lediglich im Falle der Zurückbehaltung variabler Vergütungsanteile gemäß § 20 InstitutsVergV (siehe unten) kann diese Obergrenze im Einzelfall ansteigen (in den Jahren 2015 bis 2017 auf maximal 40,71%). Die durchschnittliche variable Vergütung der außertariflichen Vertragsangestellten betrug 2016 wie in den drei Vorjahren 21% des Jahresgesamtgehalts. Fixgehalt und variable Vergütung stehen in einem für die NRW.BANK als Förderbank für das Land Nordrhein-Westfalen adäquaten Verhältnis zueinander. Die Größenordnung der variablen Vergütung schließt eine signifikante Abhängigkeit der Beschäftigten von dieser Zahlung aus. Dennoch sind die einzelnen Beträge ausreichend hoch, um die geforderten wirksamen Verhaltensanreize im Sinne der Gesamtstrategie zu setzen.

Einen Rechtsanspruch auf variable Vergütung gibt es weder für die Mitglieder des Vorstands noch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der NRW.BANK. Garantierte Ansprüche hat die NRW.BANK über ihre Regularien grundsätzlich ausgeschlossen; individuelle Ausnahmen hiervon wurden lediglich in Einzelfällen und maximal im ersten Beschäftigungsjahr genehmigt.

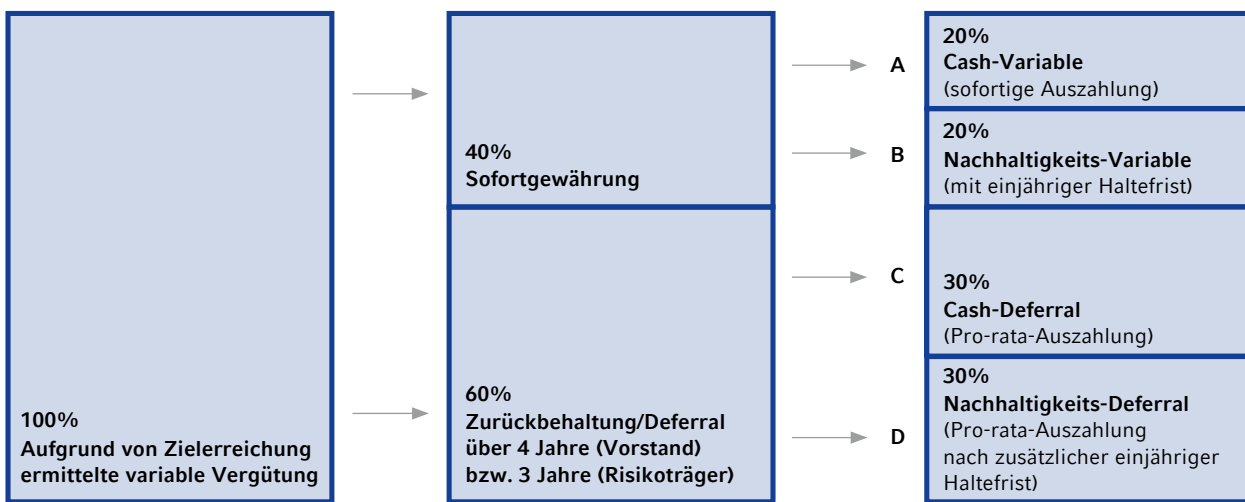
#### **9.5 Zurückbehaltung und Auszahlungsvoraussetzungen** Die NRW.BANK hat

- für die Mitglieder des Vorstands und die Risikoträgerinnen und Risikoträger der 2. Berichtsebene (Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter) sowie für alle übrigen Risikoträgerinnen und Risikoträger mit einer variablen Vergütung von 50.000 € oder höher

■ für 60% der variablen Vergütung einen Zurückbehaltungszeitraum von vier Jahren für Vorstandsmitglieder und von drei Jahren für alle übrigen Risikoträgerinnen und Risikoträger i. S. v. § 20 Abs. 1 und 2 InstitutsVergV (siehe folgende Darstellung C + D) festgelegt; diese zurückbehaltenen Beträge unterliegen gemäß § 20 Abs. 5 InstitutsVergV i. V. m. § 19 Abs. 2 InstitutsVergV einer differenzierten Malusregelung, die innerhalb des Zurück-

behaltungszeitraums zu einer Minderung des Auszahlungsanspruchs bis hin zur völligen Streichung führen kann,

■ wobei für jeweils 50% der sofort gewährten als auch der zurückbehaltenen variablen Vergütung eine zusätzliche einjährige Frist zur Beurteilung der nachhaltigen Wertentwicklung der Bank i. S. v. § 20 Abs. 4 InstitutsVergV festgelegt wurde (siehe folgende Darstellung B + D).



Der Malusvorbehalt bezieht sich auf individuelles Fehlverhalten, schwere Fehler mit der Folge erheblicher Verluste (verursacht durch Einzelne oder Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) und auf gesamtbankbezogene Kennziffern. Individuelles Fehlverhalten (inklusive pflicht- und sittenwidrigen Verhaltens) wurde an arbeitsrechtliche Maßstäbe angebunden und nach Härtegraden differenziert. Schwere Fehler wurden unterteilt in solche, die den operationalen Risiken zuzurechnen sind, und solche, die aus dem Kreditgeschäft, investiven Beteiligungen und Kursverlusten herrühren. Hier wird bei Überschreitung differenzierter Schwellenwerte eine Prüfungspflicht durch den Bereich Risikoccontrolling sowie weitere unabhängige Kontrolleinheiten ausgelöst. Ein gesamtbankbezogener Malus wird – ebenfalls in festgelegten Stufen – bei vollständigem Verbrauch der für erwartete Verluste gebildeten Reserven beziehungsweise sofort bei beginnendem Verbrauch von regulatorischem Kapital ausgeübt, wobei als strenge Nebenbedingung die Einhaltung eines Mindestsolvabilitätskoeffizienten (Säule I) sowie eines Mindest-

puffers für zukünftige höhere Anforderungen (Säule II) vorausgesetzt wurden. Über den genauen Umfang der Malusausübung entscheidet der Gesamtvorstand auf Basis einer Empfehlung einer sogenannten Maluskommission, die aus den Leiterinnen und Leitern interner Kontrolleinheiten und dem Vergütungsbeauftragten besteht.

Die Anforderungen an die Auszahlung der unter Nachhaltigkeitsvorbehalt stehenden variablen Vergütungsanteile gelten als erfüllt, wenn der Substanzwert der NRW.BANK zum 31. Dezember eines Jahres nicht unter dem zum jeweiligen Jahresanfang liegt. Basis hierfür ist der „bereinigte Basissubstanzwert zum Jahresanfang“, bestehend aus dem bilanziellen Eigenkapital, das um freie Vorsorgereserven ergänzt und um eigentümergeleitete Kapitalveränderungen korrigiert wird. Er wird ins Verhältnis gesetzt zum „Substanzwert zum Jahresende“, bei dem ebenfalls festgelegte Korrekturposten berücksichtigt werden. Liegt der Substanzwert am Jahresende unter dem bereinigten Basissubstanzwert

zum Jahresanfang, so werden – in Abhängigkeit von der Höhe der Unterschreitung – in festgelegten Schritten Abschläge (5 bis 100%) von den unter Nachhaltigkeitsvorbehalt zur Auszahlung anstehenden variablen Vergütungsanteilen vorgenommen.

#### **9.6 Zusammensetzung der Vorstandsvergütung**

Die Angemessenheit der Vorstandsvergütung wird regelmäßig überprüft. Dazu nimmt die NRW.BANK jährlich an einem von einer externen Vergütungsberatungsgesellschaft durchgeführten Vergleich der Vorstandsgehälter teil. In diesen Vergleich sind die Marktdaten der Top-30-Banken Deutschlands eingeflossen, wobei die Daten der unmittelbar am Vergütungsvergleich teilnehmenden Banken um weitere Informationen aus Geschäfts- und Vergütungsberichten ergänzt wurden. Gemessen an den Gesamtbezügen der Vorstandsmitglieder dieser Vergleichsgruppe liegt die Vergütung des NRW.BANK-Vorstands deutlich unterhalb des Medians. Im Vergleich mit anderen großen Förderbanken liegt die Vorstandsvergütung der NRW.BANK auf einem mittleren Niveau.

Die konkrete variable Vergütung des Vorstands für das jeweils abgelaufene Geschäftsjahr wird in Umsetzung der InstitutsVergV analog zur variablen Vergütung der Risikoträgerinnen und Risikoträger auf Basis der Gesamterfolgskennziffern der Bank, einer qualitativen Gesamtrisikobewertung sowie der Erreichung der ergänzenden Zielvereinbarung mit dem Verwaltungsrat unter Berücksichtigung der von der Bank festgelegten Obergrenze für variable Zahlungen individuell festgelegt.

Die mit dem Verwaltungsrat vereinbarten Ziele tragen den besonderen Anforderungen einer Förderbank Rechnung und berücksichtigen, dass die Erzielung von Gewinn nicht Hauptzweck des Geschäftsbetriebs ist. Im Einklang mit der auf die nachhaltige Förderung der nordrhein-westfälischen Wirtschaft, der Kommunen und der Menschen angelegten Unternehmenspolitik untergliedern sich die vereinbarten Ziele in solche mit übergeordneter Bedeutung, die über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum zu erreichen sind, und solche, die innerhalb eines Jahres zu erreichen sind. Sowohl die mittel- bis langfristigen Ziele als auch die kurzfristigen Ziele sind aus der Gesamtstrategie abgeleitet. Sie reflektieren die von der Gewährträgerversammlung verabschiedeten Grundsätze der Geschäfts-, Förder-

und Risikopolitik und die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr standen die variablen Zahlungen für das Vorjahr gemäß § 20 InstitutsVergV wieder unter dem Vorbehalt des nachhaltigen Gesamtbankerfolgs und werden über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren gestreckt ausgezahlt (Deferral- und Nachhaltigkeits-Komponente).

Die im April 2017 anstehende Auszahlung der unter Nachhaltigkeits- und Malusvorbehalt zurückbehaltenen Teilbeträge der variablen Vergütung für die Geschäftsjahre 2012 bis 2015 erfolgt nach entsprechender Überprüfung und Entscheidung durch die zuständigen Gremien der Bank im ersten Quartal 2017. Eine differenzierte Aufstellung der individuellen Vergütungen des Vorstands findet sich im Anhang auf Seite 92.

Alle vier aktuellen Vorstandsmitglieder haben Anspruch darauf, dass im Falle einer durch Unfall oder Krankheit verursachten Dienstunfähigkeit das Jahresfestgehalt unbefristet, längstens jedoch bis zur Beendigung des Anstellungsverhältnisses, weitergezahlt wird. Anschließend wird in Abhängigkeit der individuellen Versorgungszusage eine Leistung wegen Invalidität gezahlt. Anspruch auf Versorgung besteht nicht, wenn die Bank aus einem von den Vorstandsmitgliedern zu vertretenden wichtigen Grund kündigt.

Bei vorzeitiger Beendigung des Vertrags ohne wichtigen Grund werden an Herrn Forst und Frau Pantring maximal die Vergütungen für die Restlaufzeit des Vertrags gezahlt. Die Gesamthöhe der Zahlungen einschließlich möglicher Nebenleistungen ist dabei auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt.

Sollte das Vertragsverhältnis von Herrn Forst vor dem 62. Lebensjahr ohne sein Verschulden nicht verlängert werden und er weiterhin arbeitsfähig sein, kann er ab Vollendung des 62. Lebensjahrs ein Vorruhegeld beantragen. Die Zahlung des Vorruhegeldes endet mit dem Bezug der gesetzlichen Rente, spätestens mit Vollendung des 66. Lebensjahrs und zwei Monaten.

Nach Beendigung des Anstellungsverhältnisses erhalten Herr Stöltzing und Herr Suhlrie ein lebenslanges Ruhegehalt in Anlehnung an die Versorgung im Falle des Eintritts der Invalidität.

Allen Mitgliedern des Vorstands stehen bei Erreichen der Altersgrenze und bei Invalidität – sowie im Todesfall deren Hinterbliebenen – Versorgungsleistungen zu. Alle Zusagen sind entweder vertraglich oder aufgrund der bereits erbrachten Dienstjahre gesetzlich unverfallbar.

Herr Forst, Herr Suhlrie und Frau Pantring haben eine beitragsorientierte Versorgungszusage. Im Rahmen dieser Versorgungszusage wurde ihnen ein persönliches Versorgungskonto gegebenenfalls mit einem Startbaustein eingerichtet, in das jedes Jahr ein Versorgungsbaustein eingestellt wird. Der Versorgungsbaustein wird mit einem individuellen Beitragssatz auf Basis von 69% des Jahresfestgehalts errechnet.

Das jeweilige Versorgungskonto wird mit einem individuellen Zinssatz verzinst. Bei Eintritt des Versorgungsfalles wird das erreichte Versorgungskapital – im Falle der Invalidität gegebenenfalls um zusätzliche Versorgungsbausteine erhöht – versicherungsmathematisch in eine Rente umgerechnet.

Herr Stölting hat eine Zusage nach dem jeweils gültigen Beamtenversorgungsgesetz erhalten. In Abhängigkeit von der Anzahl der ruhegehaltstfähigen Dienstjahre kann mit Erreichen des 65. Lebensjahrs maximal ein Versorgungssatz von 71,75% des ruhegehaltstfähigen Gehalts erworben werden. Das ruhegehaltstfähige Gehalt beträgt ebenfalls 69% des Jahresfestgehalts. Die Höhe des Ruhegehalts im Falle der Invalidität hängt von der erreichten Anwartschaft sowie der zusätzlich vereinbarten Zurechnungszeit bei Eintritt des Versorgungsfalles ab. Im Falle von Herrn Stölting werden die

Renten aus der gesetzlichen Rentenversicherung und aus einer Zusatzpensionsversicherung frühestmöglich ab Gewährung auf das Ruhegehalt angerechnet.

Nach dem Tod eines Vorstandsmitglieds wird ein vermindertes Ruhegehalt als Hinterbliebenenversorgung gezahlt. Witwen erhalten bis zu 60% des Ruhegehalts. Die Kinder der Vorstandsmitglieder haben als Vollwaisen Anspruch auf Hinterbliebenenversorgung in Höhe von jeweils 20% des Ruhegehalts, als Halbwaisen beträgt der Anspruch jeweils 12% des Ruhegehalts.

Während die Renten von Herrn Forst, Herrn Suhlrie und Frau Pantring jährlich um 2,0% erhöht werden, wird die Versorgungsleistung von Herrn Stölting in der Leistungsphase gemäß den linearen Änderungen für die Versorgungsberechtigten des Landes Nordrhein-Westfalen angepasst. Aufgrund der Zusage nach beamtenähnlichen Grundsätzen in Verbindung mit der Befreiung von der gesetzlichen Rentenversicherung stehen Herrn Stölting darüber hinaus Beihilfen im Krankheitsfall gemäß der Beihilfeverordnung Nordrhein-Westfalen zu. Ebenso erhält Frau Pantring auf dieser Basis Beihilfen im Krankheitsfall.

Die für die Altersversorgung der Vorstände entstehenden Aufwendungen sowie die Barwerte der Verpflichtungen sind im Anhang auf Seite 94 aufgeführt.

## 9.7 Offenlegung gemäß Art. 450 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 Ziffer 1g ff.

### 9.7.1 Quantitative Informationen zu den Vorstandsbezügen

#### Zusammensetzung der Vergütung für das Jahr 2016 für alle aktiv tätigen Vorstandsmitglieder

Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsorientierte variable Vergütung, im Jahr 2016 zugesprochen	Gesamtvergütung	Vergütung für Mandate <sup>2)</sup>	Zahl der Risikoträger
Fixvergütung	Sonstige Leistungen <sup>1)</sup>				
1.611.174 €	100.153 €	404.000 €	2.115.327 €	75.907 €	5

<sup>1)</sup> Geldwerte Sachleistungen (im Wesentlichen Gewährung eines Dienstwagens zur privaten Nutzung).

<sup>2)</sup> Im Jahr 2016 zugeflossene Vergütung für Mandate/Ausweis inkl. Mehrwertsteuer, anteiliger Ausweis für unterjährige Zu- und Abgänge.

Sowohl die Fix- als auch die variable Vergütung wird in bar gewährt. Es gibt keine Entlohnung in Form von Aktien oder Ähnlichem. Lediglich die sonstigen Leistungen umfassen auch Vergütungsbestandteile in Form von Sachleistungen (im Wesentlichen Gewährung von Dienstwagen zur privaten Nutzung).

#### Ergänzende Informationen zur variablen Vergütung für Vorstandstätigkeit

	Betrag	Zahl der Risikoträger
Variable Vergütung für das Jahr 2015, im Jahr 2016 zugesprochen	404.000 €	3
– davon im Jahr 2016 ausgezahlt	80.800 €	3
– davon im Jahr 2016 gewährt, aber nicht ausgezahlt, da noch mit Nachhaltigkeitsvorbehalt versehen	80.800 €	3
– davon zurückbehalten	242.400 €	3
Zurückbehaltene variable Anteile aus den Jahren 2011 bis 2014	800.300 €	4
– davon bis zum Jahr 2016 erdient und im Jahr 2016 ausgezahlt	320.600 €	4
– davon im Jahr 2016 erdient, aber nicht ausgezahlt, da noch mit Nachhaltigkeitsvorbehalt versehen	151.500 €	4
– davon im Jahr 2016 noch nicht erdient	328.200 €	4
– davon im Jahr 2016 gekürzt	– €	0

#### Informationen zu weiteren Vergütungsleistungen

	Betrag	Zahl der Risikoträger
Im Jahr 2016 gezahlte Neueinstellungsprämien oder Garantieleistungen	– €	0
Im Jahr 2016 gezahlte Abfindungen	– €	0
– davon höchster Einzelbetrag	– €	0
Personen, deren Vergütung sich im Jahr 2016 auf über 1,0 Mio. € belief	– €	0

Eine namentlich differenzierte Aufschlüsselung der Zahlungen an die Mitglieder des Vorstands findet sich im Anhang auf Seite 93.

## 9.7.2 Quantitative Informationen zu den Bezügen der Risikoträgerinnen und Risikoträger

### Zusammensetzung der Vergütung für das Jahr 2016 für alle aktiven Risikoträgerinnen und Risikoträger

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsorientierte variable Vergütung, im Jahr 2016 zugesprochen	Gesamtvergütung	Vergütung für Mandate	Zahl der Risikoträger <sup>1)</sup>
	Fixvergütung	Sonstige Leistungen <sup>2)</sup>				
Programmförderung	2.412.070 €	180.071 €	721.735 €	3.313.876 €	22.094 €	20
Sonstige Förderung/ Liquiditätssteuerung	3.280.027 €	49.262 €	1.387.780 €	4.717.069 €	0 €	28
Stäbe/Dienste	4.980.142 €	314.747 €	1.523.760 €	6.818.649 €	0 €	38
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>10.672.239 €</b>	<b>544.080 €</b>	<b>3.633.275 €</b>	<b>14.849.594 €</b>	<b>22.094 €</b>	<b>86</b>

<sup>1)</sup> Beschäftigte, die im Jahr 2016 als Risikoträgerinnen und -träger identifiziert waren, inkl. unterjähriger Ein-/Austritte (ohne Vorstand), Zuordnung zum Segment per 31.12.2016 bzw. zum letzten Tag der Zuordnung

<sup>2)</sup> Im Wesentlichen geldwerte Vorteile für Dienstwagen und andere Sachleistungen

Sowohl die Fix- als auch die variable Vergütung wird in bar gewährt. Es gibt keine Entlohnung in Form von Aktien oder Ähnlichem. Lediglich die sonstigen Leistungen umfassen auch Vergütungsbestandteile in Form von Sachleistungen (im Wesentlichen Gewährung von Dienstwagen zur privaten Nutzung).

### Ergänzende Informationen zur variablen Vergütung

	Betrag <sup>1)</sup>	Zahl der Risikoträger
Variable Vergütung für das Jahr 2015, im Jahr 2016 zugesprochen	3.829.255 €	91
– davon im Jahr 2016 ausgezahlt	2.395.931 €	91
– davon im Jahr 2016 gewährt, aber nicht ausgezahlt, da noch mit Nachhaltigkeitsvorbehalt versehen	358.331 €	32
– davon zurückbehalten	1.074.993 €	32
Zurückbehaltene variable Anteile aus den Jahren 2011 bis 2014	1.712.714 €	33
– davon bis zum Jahr 2016 erdient und im Jahr 2016 ausgezahlt	569.141 €	33
– davon im Jahr 2016 erdient, aber nicht ausgezahlt, da noch mit Nachhaltigkeitsvorbehalt versehen	327.031 €	32
– davon im Jahr 2016 noch nicht erdient	816.542 €	31
– davon im Jahr 2016 gekürzt	– €	0

<sup>1)</sup> Inkl. variabler Vergütung bzw. zurückbehaltener Anteile für zwischenzeitlich ausgeschiedene Risikoträgerinnen und -träger



## Informationen zu weiteren Vergütungsleistungen

	Betrag	Zahl der Risikoträger
Im Jahr 2016 gezahlte Neueinstellungsprämien oder Garantieleistungen	– €	0
Im Jahr 2016 gezahlte Abfindungen	– €	0
– davon höchster Einzelbetrag	– €	0
Personen, deren Vergütung sich im Jahr 2016 auf über 1,0 Mio. € belief	– €	0

### 9.7.3 Quantitative Informationen zu den Bezügen der Risikoträgerinnen und Risikoträger im Verwaltungsrat

#### Zusammensetzung der Vergütung für das Jahr 2016 für Personen, die aufgrund ihrer Mitgliedschaft im Verwaltungsrat als Risikoträgerinnen bzw. Risikoträger identifiziert sind

	Erfolgsunabhängige Vergütung	Erfolgsorientierte variable Vergütung	Gesamtvergütung	Zahl der Risikoträger
Mitglieder des Verwaltungsrats gemäß § 12 Abs. 1 Buchstabe a bis d, Abs. 2 der Satzung	256.000 €	– €	256.000 €	13
Mitglieder des Verwaltungsrats gemäß § 12 Abs. 1 Buchstabe e der Satzung (Beschäftigtenvertreter)	97.300 €	– €	97.300 €	5

Sind Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter auch aufgrund ihrer betrieblichen Tätigkeit als Risikoträgerinnen beziehungsweise Risikoträger identifiziert, sind ihre für diese Tätigkeit bezogenen Vergütungen in den Übersichten unter Punkt 9.7.2 enthalten. Eine namentliche Aufzählung der bezogenen Vergütungen befindet sich im Anhang auf Seite 96.