



Beheerst Beloningsbeleid: belangrijke vragen bij de risicoanalyse

Inhoud

1. Waarom een risicoanalyse?
2. Welke risico's zijn er en hoe kan ik ze opsporen?
3. Wat is de uitkomst van de risicoanalyse?
4. Wat doet de instelling met de uitkomst van de risicoanalyse?

1. Waarom een risicoanalyse?

Financiële ondernemingen dienen consumenten, cliënten en deelnemers zorgvuldig te behandelen. Het beloningsbeleid moet waarborgen dat interne beloningen niet leiden tot onzorgvuldige behandeling van klanten. Daartoe maakt de instelling een analyse van de risico's die kunnen uitgaan van de werkzaamheden of activiteiten van medewerkers die kunnen leiden tot het onzorgvuldig behandelen van klanten. Dit doet de onderneming voor al haar medewerkers, die klanten (direct of indirect) mogelijk onzorgvuldig kunnen behandelen. Vervolgens past zij haar beloningsbeleid hierop zonedig aan zodat het deze risico's voorkomt of beheerst, en zorgt dat dit beleid daadwerkelijk wordt toegepast binnen de organisatie.

Naast de aanwijzingen die in dit document worden gegeven, bevat ook de toelichting op het Besluit Beheerst Beloningsbeleid nuttige aanwijzingen hoe een instelling komt tot een beheerst beloningsbeleid.

[Naar besluit beheerst beloningsbeleid](#)

2. Welke risico's zijn er en hoe kan ik ze in kaart brengen?

Risico's in het beloningsbeleid kunnen onder meer worden gevonden in de volgende aspecten: (1) *Welke* soorten beloningen zijn er binnen de organisatie, (2) op basis van *welke criteria* worden deze beloningen toegekend en in welke HR-processen komen deze terug, en (3) *hoe meet* je deze criteria achteraf.

Soorten beloningen

Het gaat niet alleen om variabele beloning, maar beloning in de bredere zin van het woord. Dus: vaste beloning, prestatiebonus, aandelen-/optieregelingen, ontslagregeling, pensioen, onkostenvergoeding, auto, promotie, cursussen, et cetera.

Criteria

Hoe hebben deze criteria invloed op de zorgvuldige behandeling van klanten door de medewerker?

Het gaat om de criteria waarmee het gedrag van een medewerker wordt gestuurd. Deze criteria zijn *onder meer* gesteld in ontwikkel- en beoordelingstrajecten en in wervings- en aannamebeleid. De criteria komen op verschillende plekken terug, bijvoorbeeld tijdens de planningsafspraken en het beoordelingsgesprek.

Metten van criteria



Op welke wijze formuleer je de criteria zo dat ze meetbaar (of: SMART) worden?
Hoe worden managers geacht deze criteria te hanteren en in te vullen?

Voorbeelden

Hieronder volgt een niet-limitatieve opsomming van risico's die uitgaan van beloningen op het gedrag van medewerkers dat onzorgvuldige behandeling van de klant tot gevolg heeft:

- De medewerker laat zijn eigen belang of het belang van het bedrijf zwaarder wegen dan het belang van de klant.
- Medewerkers op risicofuncties hebben onvoldoende invloed binnen de organisatie.
- Afdelingen als productontwikkeling en marketing hebben onvoldoende aandacht voor de toegevoegde waarde voor de klant van producten en diensten.
- Medewerkers in klantadviesfuncties verkiezen omzet en/of volume boven kwaliteit van advies.
- Medewerkers in Back- of Mid-Office functies kiezen voor een snelle afhandeling van dossiers boven een zorgvuldige afhandeling.
- Schade-experts, -behandelaars en mensen in uitkeringsfuncties kiezen voor een (te) beperkte uitleg van de polisvoorwaarden boven een zorgvuldige afhandeling van de schade.
- Klachtbehandelaars verkiezen een snelle, marginale behandeling van de klacht boven een zorgvuldige behandeling.
- Fondsmanagers verkiezen actief beheer van financiële producten dat niet voldoende in verhouding staat tot de behaalde rendementen, boven het zorgvuldig omgaan met kosten die worden doorberekend naar de klant.

3. Wat is de uitkomst van de risicoanalyse?

De risicoanalyse moet leiden tot duidelijkheid over (1) wat de risico's zijn, (2) waar en bij wie deze risico's zich kunnen voordoen, (3) wat de kans is dat deze risico's zich voordoen en (4) wat de effecten hiervan zijn voor zorgvuldige klantbehandeling.

4. Wat doet de instelling met de uitkomst van de risicoanalyse?

Naar aanleiding van de uitkomst van de risicoanalyse past de instelling haar beloningsbeleid zonnodig aan. Daarin worden maatregelen en procedures opgenomen die de geïdentificeerde risico's op onzorgvuldige behandeling van de klant voorkomen of beheersen. Vervolgens dienen deze maatregelen en procedures te worden geïmplementeerd in de bedrijfsprocessen zodat het beleid daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

De suggesties die de AFM in dit document doet, zijn slechts richtinggevend. Om tot een beheerst beloningsbeleid te komen dat werkelijk past binnen de geest van de wet, dient een onderneming zelf verder te denken hoe haar beloningen kunnen leiden tot het onzorgvuldig behandelen van de klant, en waar dus wijzigingen in het beloningsbeleid nodig zijn. Deze invulling vereist nog denkwerk, maar het eindstadium is glashelder: medewerkers worden via beloningen niet meer geprikkeld tot het onzorgvuldig behandelen van klanten.