



Stappenplan Beheerst beloningsbeleid

Beheerst beloningsbeleid is belangrijk bij het streven naar een bedrijfscultuur waarbij het klantbelang centraal staat. De AFM ziet erop toe dat van het beloningsbeleid van financiële ondernemingen geen perverse prikkels uitgaan.

Onderstaand stappenplan kan u helpen bij voldoen aan de regels van beheerst beloningsbeleid.

Inhoudsopgave:

1. [Risicoanalyse](#)
2. [Schriftelijke vastlegging van het beleid](#)
3. [Maatregelen en procedures ter voorkoming van de risico's](#)
4. [Openbaarmaking van het beleid](#)

Amsterdam, december 2012

1. Risicoanalyse

U moet vaststellen welke risico's er zijn op onzorgvuldige klantbehandeling per onderdeel van het beloningsbeleid. Dit is van belang zodat de onderneming er maatregelen tegenover kan stellen die het risico op onzorgvuldige klantbehandeling kunnen ondervangen.

Een goede risicoanalyse bevat ten minste de volgende vragen en de eventuele risico's die daaruit voortvloeien. Onderstaand schema is niet bedoeld als een invuloefening. U moet zelf nadenken over de mogelijke risico's.

Vraag	Antwoorden (voorbeelden, niet uitputtend)	Risico
Welke soorten beloningen zijn mogelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel in geld of natura • Vast salaris • bonus 	Aan variabele beloning kleven over het algemeen grotere risico's van een onzorgvuldige klantbehandeling dan aan vaste beloning
Op basis van welke prestatiecriteria wordt het vaste salaris verhoogd?	<ul style="list-style-type: none"> • Behaalde opleiding • Behaalde omzet criteria • Mate van klanttevredenheid • Verkoop bepaald product • Het totale functioneren en competenties 	Als iemands salarisverhoging afhankelijk is van behaalde omzet, is het risico op onzorgvuldige klantbehandeling groter dan als deze afhankelijk is van een behaalde opleiding.
Hoe zit de variabele beloning in elkaar? a) Op basis van welke doelstellingen wordt de variabele beloning toegekend? b) Welke individuele doelstellingen zijn er? c) Welke groepsdoelstellingen zijn er? d) Zijn de doelstellingen meetbaar? e) Is er sprake van een 'alles of niets' doelstelling?	Bij een 'alles-of-niets' doelstelling ontvangt de adviseur alleen een variabele beloning als aan alle voorwaarden is voldaan.	Hoe dichter de adviseur de 'alles of niets' doelstelling nadert, hoe meer hij zich in zal zetten om die te behalen. Daarbij kan het klantbelang in de verdrukking komen.
Hoe is de verhouding tussen de vaste en de variabele beloning? Is er een maximum gesteld aan de variabele beloning?	<ul style="list-style-type: none"> • 80% variabel en 20% vast • 50% variabel en 50% vast • 20% variabel en 80% 	Een verhouding van 20% vaste ten opzichte van 80% variabele beloning brengt meer risico met zich mee dan een verhouding van 80% vast tegenover 20%

	vast	variabel.
Als de beloning ongewenste effecten heeft op de behandeling van klanten, kan er dan tussentijds worden bijgestuurd?	Een adviseur genereert een hoge omzet, maar er worden ook veel klachten over hem ontvangen. Is de hoge beloning dan nog wel terecht?	Als een medewerker gedurende het jaar variabel wordt beloond en er is sprake van onzorgvuldige klantbehandeling door de medewerker, dan moet de onderneming kunnen ingrijpen.
Worden de adviezen op passendheid (steekproefsgewijs) getoetst?	<ul style="list-style-type: none"> • Door de afdeling compliance • Door een andere medewerker • Worden dossiers niet alleen op volledigheid maar ook op kwaliteit beoordeeld? 	Een dergelijke controle kan het risico op onzorgvuldige klantbehandeling verlagen.
Zijn er andere beheersmaatregelen die onzorgvuldige klantbehandeling kunnen voorkomen?	<ul style="list-style-type: none"> • Verplicht gebruik van een checklist • Ondertekenen en naleven van een gedragscode 	Tegenover elk risico dient een beheersmaatregel te staan.
Zijn er binnen de onderneming typen functies die risico's meer met zich mee brengen?	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevende buitendienst • Medewerker buitendienst 	Bepaalde functietypen brengen meer risico met zich mee dan andere.

2. Schriftelijke vastlegging van het beleid

Elke financiële dienstverlener moet beschikken over een beheerst beloningsbeleid. Het beleid moet u schriftelijk vastleggen en vervolgens actueel houden. Dit beleid moet voorkomen dat de manier van belonen van het personeel leidt tot onzorgvuldige klantbehandeling. Het beloningsbeleid en de regels die ervoor gelden zijn van toepassing op alle medewerkers, inclusief bestuurders en freelancers. Een beloningsbeleid kan pas beheerst zijn als er tegenover de prikkels in het beleid voldoende beheersmaatregelen zijn genomen.

Tegenover risico's op onzorgvuldige klantbehandeling moeten beheersmaatregelen worden genomen. Hoe meer risico, hoe intensiever de maatregelen moeten zijn om daadwerkelijke onzorgvuldige klantbehandeling tegen te gaan. Als deze toch dreigt plaats te vinden, moet er tijdig worden ingegrepen.

Een beheerst beloningsbeleid bevat ten minste de volgende elementen *:

Elementen	Toelichting
Risicoanalyse	Zie onderdeel 1
Het doel van het beloningsbeleid	Het doel van het beloningsbeleid (waarom beloont de onderneming haar personeel op deze manier?) moet helder zijn geformuleerd. Doelstellingen kunnen zijn welk gedrag van medewerkers wordt gestimuleerd en welk gedrag onwenselijk is.
De passendheid van het beleid binnen de bedrijfsvoering van de onderneming	Hierbij kunt u denken aan de volgende vragen. Sluit het beloningsbeleid aan bij de gedragseisen die de onderneming heeft opgesteld? Zijn de functieomschrijvingen en vacatureteksten in lijn met het beloningsbeleid en het doel? Hoe komt het beloningsbeleid terug in de beoordelingscyclus?
Voor wie geldt het beleid?	Het beheerst beloningsbeleid dient te gelden voor het gehele personeel. Dit is inclusief freelancers en uitzendkrachten. Ook maakt het niet uit of een medewerker klantcontact heeft of niet.
Wie is er verantwoordelijk voor het opstellen, toepassen en evalueren van het beloningsbeleid?	Aangezien het beleid dynamisch moet zijn en op gezette tijden geëvalueerd en zo nodig aangepast moet worden, is het goed om een persoon of functie daar verantwoordelijk voor te maken. Het is goed om hierbij tevens op te nemen wanneer het beloningsbeleid wordt geëvalueerd.
Procedures en maatregelen	Het beloningsbeleid moet worden verwerkt in procedures en maatregelen. Zie onderdeel 3.

* Het bovenstaande geldt ook voor kleine ondernemingen, al kan het beleid daar op onderdelen minder zwaar zijn.

3. Procedures en maatregelen

Het beloningsbeleid dat in onderdeel 2. is bepaald, moet worden uitgewerkt in procedures en maatregelen.

Naar aanleiding van de risicoanalyse moet voor alle functies worden bepaald hoe de risico's weggenomen of voldoende beheerst kunnen worden. Om deze risico's te beheersen en te

voorkomen zijn procedures en maatregelen opgesteld. Het pakket aan risico en beheersing moet evenwichtig zijn: tegenover sterke prikkels moeten zware beheersmaatregelen staan.

Als er een controlefunctie binnen de onderneming bestaat, zoals een compliance officer of een P&O functie, is het van belang dat deze functie een belangrijke rol heeft in het proces.

Voorbeelden van procedures en maatregelen:

- Per functie moet een verhouding tussen vaste beloning en variabele beloning worden bepaald.
- Als er sprake is van een variabele beloning, kent deze een maximum. Dit kan een percentage zijn of een absoluut bedrag.
- De prestatiebeloning moet lineair of stapsgewijs stijgen.
- Er mag geen sprake zijn van een 'alles-of-niets' doelstelling of het progressief toekennen van een variabele beloning.
- De variabele beloning wordt toegekend op basis van meerdere doelstellingen.
- De variabele beloning wordt toegekend op ten minste één doelstelling gebaseerd op kwalitatieve criteria. Voorbeelden van kwalitatieve criteria zijn: mate van klanttevredenheid, het behalen van opleidingen, positieve beoordelingen op adviezen etc.
- De variabele beloning kan lager uitvallen indien niet wordt voldaan aan kwalitatieve criteria. Als het klantbelang is geschaad, zou dat moeten leiden tot een lagere variabele beloning. Dit kan bijvoorbeeld blijken uit het aantal klachten of roeyementspercentages.
- De beloning moet rekening houden met lange termijn resultaten. Er moet niet worden gegaan voor de 'korte klap'. Er kan bijvoorbeeld worden beloond op portefeuilleontwikkeling of aan de hand van de periode dat een klant een klant blijft van het bedrijf. Ook kan hierbij worden gedacht aan een winstdelingsregeling.
- Werk met het 4-ogen principe. Een adviseur die variabel wordt beloond zou als beheersmaatregel zijn dossiers door een andere medewerker kunnen laten controleren op passendheid van het advies. Bij een dergelijke controle kan ook gekeken worden of de kosten die de klant in rekening worden gebracht in de juiste verhouding staan tot het werk dat is geleverd.
- Er kunnen een aantal randvoorwaarden gehanteerd worden waaraan moet worden voldaan voordat medewerkers in aanmerking komen voor een variabele beloning. Bijvoorbeeld dat iemand minimaal een goede totaal beoordeling heeft, of dat de behaalde omzet alleen meetelt als er aan kwaliteitseisen is voldaan.
- Het werken met een collectieve omzetdoelstelling in plaats van een individuele omzetdoelstelling verkleint de kans dat een adviseur zijn doelstelling boven het belang van de klant plaatst.

4. Openbaarmaking

De vierde en laatste stap is het openbaar maken van de beschrijving van het beheerst beloningsbeleid. Het doel van openbaarmaking is transparantie. Zo is voor de klant duidelijk hoe u uw personeel beloont en hoe u ervoor zorgt dat de risico's op onzorgvuldige klantbehandeling worden beheerst.

De openbaarmaking van het beleid mag in de vorm van een samenvatting. U hoeft uw beloningsbeleid niet integraal te publiceren. Uw website is een geschikte plek voor publicatie. Ook kunt u het als bijlage toevoegen aan uw dienstenwijzer of dienstverleningsdocument (DVD).