

Wat is nu een goed beheerst beloningsbeleid?

Ter vergelijking treft u hier **voorbeelden** van de AFM en DNB aan van ongewenste en gewenste praktijken.

Ongewenste praktijk 1

Het toekennen van een bonus, terwijl de medewerker een onvoldoende beoordeling heeft gekregen op het zorgvuldig behandelen van klanten.

Ongewenste praktijk 2

De variabele beloning van een commerciële medewerker is voor een significant gedeelte gebaseerd op omzet.

De medewerker wordt hiermee gestimuleerd om zoveel mogelijk producten (of een bepaald soort product) te verkopen. Deze prikkel, voortkomend uit de variabele beloning, staat op gespannen voet met de verplichting van financiële ondernemingen om een passend advies te geven aan klanten op basis van hun situatie en behoeftes. Door deze wijze van variabele beloning wordt het risico op product pushing en misselling vergroot en kunnen de belangen van de klanten ernstig onder druk komen te staan

Ongewenste praktijk 3

Een financiële onderneming hanteert voor personeel in commerciële functies een relatief laag vast salaris. Het grootste deel van de totale beloning voor deze medewerkers is de bonus. Deze is in normale tijden gemiddeld al hoger dan de vaste beloning en in goede tijden kan dit aanzienlijk verder oplopen. Betreffende medewerkers beschouwen een zekere mate van bonus eigenlijk als een vaste salariscomponent.

Ongewenste praktijk 4

Een financiële onderneming stuurt zijn adviseurs aan met behulp van omzetdoelstellingen en een daaraan gekoppelde variabele beloning. Klanten worden hier niet van op de hoogte gesteld. De mate waarin klanten worden voorzien van het product dat het beste bij hun past wordt niet gemeten en nauwelijks in ogenschouw genomen bij de beoordeling en beloning van adviseurs. Als gevolg hiervan zijn de risico's van product pushing en misselling groot.

Goede praktijk 1

Een verzekeraar heeft in haar verkoopomgeving de verhouding vast inkomen versus variabel inkomen fundamenteel gewijzigd. De variabele beloning is hierbij aanzienlijk verlaagd en de vaste beloning verhoogd. De nieuwe verhouding sluit beter aan bij het gewenste profiel van de medewerkers om als adviseur in plaats van verkoper op te treden.

Goede praktijk 2

Voor de buitendienst geldt een beloningsstructuur waarin de hoogte van de variabele beloning afhangt van de prestaties op een aantal dimensies. Voor elke dimensie is een viertal prestatieniveaus benoemd. Het laagste niveau is een voldoende niveau. Als op alle dimensies aan het laagste prestatieniveau is voldaan komt men in aanmerking voor een bescheiden bonus. Als op alle dimensies aan het tweede prestatieniveau is voldaan komt men in aanmerking voor een hogere bonus, etc.

Het is in dit voorbeeld wel van belang dat dimensies waarop de prestaties worden gemeten niet uitsluitend uit – bijvoorbeeld - commerciële doelstellingen bestaan. En indien een van de dimensies het zorgvuldig behandelen van klanten is en daarop een onvoldoende wordt gescoord en op de overige dimensies (ruim) voldoende of hoger, dan ligt het niet voor de hand om toch een (bescheiden) bonus toe te kennen.