

Risicobeheersing en beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van banken en andere financiële ondernemingen staat onder hevige kritiek. De opvatting dat het één van de oorzaken van de crisis is geweest wordt breed gedeeld. DNB heeft samen met de AFM principes voor beheerst beloningsbeleid opgesteld die de basis vormen voor het toezicht op het beloningsbeleid van financiële ondernemingen. De governance van het beloningsbeleid is een belangrijk element in deze principes. De principes richten zich dan ook op het inrichten van het proces om tot een beheerst beloningsbeleid te komen en de beheersing van de risico's die gepaard gaan met variabele beloningsstructuren. Beheersing van dit risico moet deel uitmaken van het integrale risicobeheerssysteem van financiële ondernemingen.

Uit onderzoek van FNV bondgenoten in 2007/2008 bleek dat 62% van de werknemers in het bank- en verzekeringswezen enige vorm van prestatieafhankelijke variabele beloning ontving. De financiële sector is daarmee koploper bij een gemiddelde van 29% voor de gehele beroepsbevolking. Ook voor wat betreft de hoogte van de variabele beloningen lijkt de financiële sector zich in de voorhoede te bevinden. Dit geldt vooral voor bestuurders, het hogere management en voor medewerkers in commerciële functies, zoals verkopers, handelaren en zakenbankiers. Het feit dat de variabele beloningen voor deze groepen werknemers soms hoger waren dan het vaste salaris, of zelfs een veelvoud daarvan, werd algemeen gezien als een fenomeen dat nou eenmaal bij de financiële sector hoort en dat bovendien bijdraagt aan haar winstgevendheid. Het kan ook niet ontkend worden dat juist als gevolg van het ruime beloningsbeleid de financiële sector succesvol is geweest in het aantrekken van talent.

Beloningsbeleid als oorzaak van de crisis

Met het uitbreken van de kredietcrisis in de zomer van 2007 is de discussie losgebarsten over perverse prikkelwerking als gevolg van variabele beloningsstructuren. De publieke verontwaardiging over het 'falen van de financiële sector' is vooral zo groot omdat de mensen die voor dat falen verantwoordelijk zijn in sommige gevallen toch ruimhartig zijn beloond.

Het beloningsbeleid van financiële ondernemingen heeft beslist een rol gespeeld in het ontstaan van de crisis. Bij veel financiële ondernemingen hebben inadequate variabele beloningsstructuren bestuurders en medewerkers aangezet tot het nemen van ongewenste of onverantwoorde risico's. Hypotheekverkopers in de Verenigde Staten hadden een prikkel om hypotheek te verkopen, ook aan mensen die het niet kunnen betalen. Handelaren in de hele wereld hadden een prikkel om te handelen in daarvan afgeleide producten zonder afdoende stil te staan bij de onderliggende risico's. Zo zijn er nog vele voorbeelden te noemen van ongewenste prikkelwerking van variabele beloningsstructuren. De kredietcrisis heeft pijnlijk blootgelegd dat variabele beloningsstructuren ook aanzetten tot ongewenst gedrag en daarmee een bron van risico zijn.

Principes voor beheerst beloningsbeleid

Bovengenoemde conclusies werden in april 2008 getrokken door het Financial Stability Forum (FSF) en het Institute of International Finance (IIF). Zowel de sector (IIF) als de stabiliteitsautoriteiten (FSF) hebben daarop een lijst van principes opgesteld waar een goed beloningsbeleid aan zou moeten voldoen. Datzelfde is ook gedaan door het Committee of European Banking Supervisors (CEBS) en de Europese Commissie. Op nationaal niveau heeft de Adviescommissie Toekomst Banken (commissie Maas) onder meer aanbevelingen gedaan voor het beloningsbeleid van banken.

DNB en de AFM hebben in het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar de beloningspraktijk bij Nederlandse financiële ondernemingen. Op basis van dit onderzoek en op basis van de genoemde internationale ontwikkelingen heeft dit geleid tot de 'principes voor beheerst beloningsbeleid' die DNB en de AFM onlangs samen hebben gepubliceerd. Deze zijn te vinden op de websites van DNB en de AFM. De principes van DNB en de AFM vormen voorlopig het uitgangspunt voor het toezicht op het beloningsbeleid van financiële ondernemingen. Daarnaast voert DNB momenteel een onderzoek uit naar de beloningspraktijk bij 27 grote Nederlandse financiële ondernemingen. Op basis van dit onderzoek zal binnen afzienbare tijd een nadere invulling worden gegeven van de principes. Ook de verdere internationale ontwikkelingen op dit terrein vormen daartoe een input. Deze nadere invulling kan bijvoorbeeld de vorm krijgen van een beleidsregel van de toezichthouder.

De recent gepubliceerde principes voor beheerst beloningsbeleid van DNB en de AFM bevatten belangrijke elementen die ook door bovengenoemde gremia genoemd zijn, zoals het hanteren van een uitgebalanceerde set van prestatie-indicatoren, het kijken naar de prestaties op de lange termijn, het corrigeren van prestaties voor risico's en kosten en het maximeren van de variabele beloning ten opzicht van het vaste salaris. Daarnaast geven DNB en de AFM een aantal principes ten aanzien van de governance van het beloningsbeleid. Op dit punt gaan DNB en de AFM uitgebreider in dan anderen. Uit onderzoek van DNB en de AFM blijkt dat het beloningsbeleid zelden expliciet werd onderkend als bron van risico. Een variabele beloningsstructuur werd vooral gezien als een goed wervings- en retentie-instrument en als een middel om de productiviteit van medewerkers te verhogen. Commissarissen hadden weinig oog voor de mogelijke ongewenste effecten op het gedrag van de bestuurders, en het bestuur en lijnmanagement achtten het doorgaans niet nodig om

control-functies als risicomangement, compliance of internal audit bij de opzet, uitvoering of evaluatie van het beloningsbeleid te betrekken. Naar de mening van DNB en de AFM is op dit vlak de grootste winst te behalen. Pas zodra financiële ondernemingen de governance van het beloningsbeleid goed hebben vormgegeven, kunnen de risico's van het beloningsbeleid in structurele zin worden beheerst. Hierbij is een centrale rol weggelegd voor de afdeling risicomangement.

Een taak voor risicomangement

Het beloningsbeleid is voor veel risicomangement-afdelingen van financiële ondernemingen nog onontgonnen gebied. Voor een goede beheersing van de risico's van het beloningsbeleid is het echter van belang dat het deel uitmaakt van het integrale risicobeheersingssysteem van de onderneming. Zo dienen bij het opstellen en evalueren van een beloningsbeleid de risico's expliciet te worden geïdentificeerd en geanalyseerd. Vervolgens dienen bij de uitvoering van het beleid deze risico's in continuïteit te worden beheerst en bewaakt, waarbij zowel harde AO/IC maatregelen nodig zijn als meer zachte factoren als integriteit en goed leiderschap. Dat is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van het bestuur en het lijnmanagement. Maar de risicomanager heeft hier een belangrijke ondersteunde taak.

Risico-identificatie en -analyse

Risico's van een variabel beloningssysteem komen voort uit prikkels die het systeem geeft voor ongewenst gedrag. Daarbij zijn de volgende vormen van ongewenst gedrag te onderscheiden:

- 1 *Het nemen van ongewenste of onverantwoorde risico's gericht op kortetermijnresultaat teneinde de bonus veilig te stellen.* Bijvoorbeeld de accountmanager die in een kredietvoorstel het risico bewust lager inschat om toch fiat te krijgen en daarmee zijn targets weer iets dichterbij brengt. Of de handelaar die tegen het einde van het jaar met een risicovolle transactie de bonus alsnog veilig probeert te stellen. In beide gevallen kan later, als de risico's zich gemanifesteerd hebben, blijken dat het daadwerkelijke resultaat van de transactie veel minder positief of zelfs negatief is.
- 2 *Het te veel richten op wat gemeten wordt en te weinig op wat niet gemeten wordt.* Bijvoorbeeld de hypotheekverkoopster die wordt beoordeeld op het aantal verkochte hypotheeklen van een bepaald type, en zich daarom minder zorgen maakt over de vraag of de

juiste hypotheeklen wel bij de juiste klanten terecht komen. Of de bestuurder die vooral stuurt op de waarde van het aandeel en daarbij de belangen van andere belanghebbenden in de onderneming uit het oog verliest.

- 3 *Het 'spelen' met of manipuleren van informatie teneinde de prestaties beter te doen lijken.* Bijvoorbeeld het net in het volgende boekjaar laten vallen van de 'deal' door een investment banker, als voor de lopende periode de bonus al binnen is. Of het zo laag mogelijk willen houden van de targets voor het komende jaar door een willekeurige medewerker. Ook het aloude 'oppoetsen' van de cijfers door de business unit directeur valt hieronder.

Bovenstaande vormen van ongewenst gedrag als gevolg van een inadequate variabele beloningsregeling kunnen leiden tot een variëteit aan risico's. Het is een taak van de risicomangementfunctie om de mogelijke vormen van ongewenst gedrag te identificeren en de gevolgen daarvan op het risicoprofiel van de onderneming te bepalen.

Risicobeheersing en -bewaking

Bij het beheersen van risico's voortkomend uit het beloningssysteem kan een onderscheid worden gemaakt naar het beperken van de inherente risico's en het beheersen van de restrisico's.

Bij het beperken van de inherente risico's gaat het om het verkleinen van de kans dat het beloningssysteem verkeerde prikkels geeft. Dat is een zaak van goed structureren van het beloningssysteem. De principes voor beheerst beloningsbeleid van DNB en de AFM bevatten een aantal maatregelen die kunnen worden ingezet, waarbij per situatie de afweging moet worden gemaakt voor de mate waarin ze worden ingezet. Als bijvoorbeeld de maximale variabele beloning slechts een relatief beperkte omvang heeft ten opzichte van het vaste salaris, dan is de prikkelwerking minder sterk en zijn minder compenserende maatregelen nodig. Naarmate echter de variabele beloning hoger is (of kan zijn) ten opzichte van het vaste salaris, zijn elementen als de volgende van groter belang:

- Het meten van prestaties aan de hand van een uitgebalanceerde set van prestatiecriteria waarmee belangen van alle stakeholders gediend worden.
- Het corrigeren van commerciële prestaties voor genomen risico's en gemaakte kosten.
- Het kijken naar de effecten van de geleverde prestaties op de lange termijn, alvorens de variabele beloning in zijn geheel uit te keren.

- Het hanteren van een redelijkheidstoets om er zeker van te zijn dat de op grond van een vastgestelde beloningsstructuur toe te kennen variabele beloning in lijn licht met de geleverde prestaties. Op deze wijze kan 'beloning voor falen' worden voorkomen.

Bij het beheersen van de restrisico's, gaat het om het beperken van de impact van ongewenste prikkelwerking. Met andere woorden het inrichten van voldoende beheersmaatregelen om ervoor te zorgen dat deze prikkels niet daadwerkelijk leiden tot het ongewenste gedrag en verhoogde risico's. Een voorbeeld is het stellen en sturen op adequate risicolimieten in een handelsomgeving. Uiteindelijk bestaat deze beheersing uit een juiste combinatie van 'harde' AO/IC maatregelen en 'zachte' beheersaspecten zoals integriteit en goed leiderschap.