

Variabele verloning voor bankmedewerkers

[Transparency International Belgium](#) heeft, in het kader van haar werk om integriteit te promoten, een reflectiegroep op poten gezet “Banken en ethiek”. De groep, bestaande uit academische experts van verschillende disciplines – Jean-Pierre Buyle, Eric De Keuleneer, Axel Gosseries, Luc Van Liedekerke – en leden van Transparency International Belgium - Chantal Hébette, Cécile Louchard, Marc Oostens, Nastassia Leszczynska - heeft als doelstelling een ontwerp te onderzoeken over zelfregulatie en ethisch gedrag in de banksector. Dit eerste artikel behandelt de variabele verloning van de bankmedewerkers.

I. Inleiding

Ongeacht de sympathie die de bankier en zijn klant als individuen voor elkaar kunnen voelen, zijn hun belangen vaak tegenstrijdig. Bovendien kan de aard van de verloning van de financieel tussenpersoon deze relatie in hoge mate beïnvloeden. Zo kan het verloningsysteem zijn weerslag hebben op de mate waarin de bankmedewerker geneigd is zijn verplichting na te komen om in het belang van de klant te handelen.

Artikel 7 van het koninklijk besluit van 3 juni 2007 dat de MIFID-richtlijn in verband met de financiële instrumenten omzet, voorziet:

“...de gereguleerde ondernemingen worden niet geacht zich op loyale, billijke en professionele wijze in te zetten voor de belangen van cliënten indien zij voor de verrichting van een beleggingsdienst (...) ten behoeve van een cliënt een vergoeding of provisie (...) ontvangen (...). Deze moet de kwaliteit van de desbetreffende dienst ten behoeve van de cliënt ten goede komen en mag geen afbreuk doen aan de plicht van de onderneming om zich in te zetten voor de belangen van de cliënt...”

In een dergelijke context denken we dat het onvoldoende doeltreffend is zich te beperken tot een *ex post* sanctie voor eventuele inbreuken op de verplichting te informeren, te adviseren, een oogje in het zeil te houden enz., temeer omdat de sancties toch al niet erg streng zijn. Verder moet er ook, en dit is essentieel, worden ingegrepen op een hoger niveau in de hiërarchie om zo de factoren die de medewerkers ontmoedigen hun verplichtingen na te komen, aan te pakken. De verloningswijzen die het minst in tegenspraak zijn met de verplichting tot informeren en het vooropstellen van het belang van de klant van de bank moeten dus gedefinieerd worden. Twee centrale vragen werpen zich op.

1. Moet het variabele deel van de verloning worden afgeschaft?
2. Als het variabele deel van de verloning behouden blijft, waarop moet deze variatie dan gebaseerd zijn en waarop zeker niet?

II. Al dan niet variabel

Algemeen kan gesteld worden dat het variabele karakter van de verloning van een bankmedewerker – of hij nu in dienstverband werkt of zelfstandig is – als doel heeft ertoe aan te zetten bepaalde doelstellingen te verwezenlijken. Deze variabele verloning kan bijvoorbeeld gebaseerd zijn op:

- individuele commissies verbonden aan:
 - de influx van nieuw spaargeld (Net New Money)
 - de verkoop van financiële producten
- andere elementen die, afhankelijk van het geval, kunnen verbonden zijn aan de resultaten van het agentschap, van de bank algemeen, of aan de individuele prestaties van het individu in een bredere context (bijv. people management, innovatie,...)

Het lijkt dan ook logisch dat de medewerker *in het eerste geval* probeert zijn verloning te maximaliseren door zijn cliënteel aan te sporen te investeren in producten waaraan een hoge commissie verbonden is.¹ Het is echter niet vanzelfsprekend dat de producten die de hoogste commissie opleveren, ook het best overeenstemmen met het belang van de klant. Als het variabele gedeelte wordt berekend op basis van het *soort product* dat verkocht wordt, verhoogt het risico dat de bankmedewerker zijn verplichtingen ten aanzien van zijn klant niet nakomt.

Sommige berekeningswijzen voor het variabele gedeelte van de verloning blijken meer problemen op te leveren dan andere. Het kan ertoe leiden dat de bankmedewerker zijn klant overdreven risico's laat nemen, of dat hij de voorkeur geeft aan het kortetermijnbelang ten koste van de gemiddelde en lange termijn. We komen hier later op terug. Verder zijn we van mening dat de opportuniteit van een variabel gedeelte van de verloning, ongeacht de wijze waarop dit berekend wordt, van naderbij bekeken moet worden.

Het is echter interessant op te merken dat enkele financiële instellingen ervoor gekozen hebben hun medewerkers niet variabel te verlonen. Ze krijgen enkel een vast loon. Er kunnen eventueel premies verbonden aan de algemene prestaties van de bank worden verdeeld onder de werknemers, maar in gelijke proporties voor alle werknemers. Het is dus doenbaar om het variabele gedeelte van het loon van de “bankmedewerker in dienstverband” te schrappen. Daarentegen is het variabele gedeelte vaak de enige verloning van een zelfstandige medewerker, dat dan ook niet kan verdwijnen.

¹ In de context van een zelfstandige bankmedewerker moet deze neiging evenwel genuanceerd worden, want zo'n agent heeft er alle belang bij een langetermijnrelatie met zijn cliënteel op te bouwen als hij wil overleven, en zeker als hij op een dag zijn klantenportefeuille wil valoriseren.

III. Variabel, maar binnen welke grenzen?

Hoewel het sommigen onhaalbaar lijkt de variabele verloning van de ene op de andere dag af te schaffen of te reglementeren, moeten er dringend denkpistes worden uitgezet over de elementen waar deze variabiliteit op is gebaseerd (zie punt IV), maar ook over de grenzen van de variabele verloning, om de impact ervan ethisch verantwoord te maken. Wat dit laatste betreft:

- Voor bepaalde types functies zou er moeten bekeken worden of het al dan niet opportuun is een maximum vast te stellen voor het variabele gedeelte, ongeacht de resultaten, om zo overdreven risico te vermijden. Zo kan bijvoorbeeld worden vastgesteld dat het variabele gedeelte een bepaald percentage van het totale salaris niet mag overschrijden;
- In een aantal gevallen zou het goed zijn het variabele gedeelte uit te stellen of te vervlakken, om zo de aantrekkingskracht van onmiddellijke winst te verkleinen. Er kan een berekening gemaakt worden op meerdere boekjaren (glijdend gemiddelde) of de betaling van de variabele verloning spreiden over verschillende jaren, om zo de notie duurzaamheid opnieuw binnen te loodsen in de te bereiken doelstellingen;
- De bonus belooft doelstellingen bereikt volgens bepaalde regels. Wanneer de verkregen resultaten deze regels overtreden (bijv. niet tegemoetkomen aan de verplichting de klant te informeren, producten verkopen die niet te rijmen zijn met het risicoprofiel van de klant,..), kunnen er blokkeringsclausules voor het betalen van de commissies/bonus, of in bepaalde gevallen zelfs een verplichte teruggave/verval worden voorzien. Het feit dat de *incentives* zo niet enkel in één richting werken, kan ervoor zorgen dat het gedrag van de bankmedewerker beter afgestemd raakt op het belang van de klant.
- De controle en de sancties – gepaard gaande met een recht op aanvechting - moeten strenger zijn naarmate het variabele gedeelte van het salaris groter is. Laten we opmerken dat, om te evalueren of de wettelijke verplichtingen en ethische eisen nageleefd worden, er een methodologie nodig is. Zo'n methodologie kan zich inspireren op de ontwikkelingen die sinds enkele jaren aan de gang zijn inzake niet-financiële analyse – een analyse die rekening houdt met de sociale aspecten en milieukwesties, volgens het principe van de *corporate social responsibility*.

IV. Variabel, maar op welke basis?

In de meeste gevallen lijkt de basis waarop de variabele verloning van de bankmedewerkers berekend wordt, tamelijk smal te zijn. Het bedrag dat aan de medewerker wordt betaald, is de som van de commissies verkregen op de verkochte producten / het spaargeld, aan de hand van percentages vastgelegd door de hoofdzetel van de instelling. Deze percentages geven de voorkeur aan de verkoop van bepaalde producten (bijv. producten van de bank zelf, promotieacties, enz.)

Het gedrag van de medewerker zou ook moeten geëvalueerd worden op basis van waarden (bijv: ethiek, innovatie,...) en van de bedrijfscultuur die de instelling wil promoten – *tone at the top and at every level*. Het systeem van het meten van de performance moet ook elementen als risico, vakbekwaamheid en complexiteit in rekening brengen. We zijn dan ook van mening dat het mogelijk is de basis waarop deze berekening gemaakt wordt uit te breiden, om ook elementen op te nemen die de “manier waarop” (input) weergeven, naast het loutere resultaat (de output):

- De beloonde prestatie zou niet enkel de individuele prestatie mogen behelzen. Er zou ook rekening gehouden moeten worden met de prestatie van het team, van het departement en van de groep, om zo opnieuw een dimensie van solidariteit in te voeren, en de neiging om de individuele prestatie op te drijven ten bate van winst op korte termijn te beperken.
- De tevredenheid van een klant die correct geïnformeerd wordt, moet naar waarde geschat worden. Er moet een systeem worden bedacht waarbij de klant de mogelijkheid heeft klachten te communiceren over een slechte werking of een gebrek aan informatie, bijvoorbeeld door een telefoonnummer beschikbaar te stellen in de bank zelf.
Laten we nog opmerking dat de klant, wanneer deze goed geïnformeerd is, deze ethische attitude ook verlangt. Het heeft dan ook een belangrijke commerciële dimensie.

Daar staat tegenover dat de medewerker het recht moet hebben exact te weten wat de doelstellingen zijn, en de regels voor de berekening van zijn verloning moeten transparant en voorspelbaar zijn.

V. Hoe de klant informeren over de verloning van zijn bankier?

Het is van het grootste belang dat de klant weet welke financiële stimulansen de bankmedewerker motiveren. Het gaat hier tegelijkertijd om indirecte kosten en risico's verbonden aan de financiële operaties die hij in het vooruitzicht stelt.

Behalve voorvermeld artikel 7 van het koninklijk besluit van 3 juni 2007, kan het zinvol zijn ook te wijzen op wat artikel 22 van het koninklijk besluit van 27 april 2007, dat de MIFID-richtlijn in verband met de financiële instrumenten omzet, voorziet in alinea 2:

“...in een voor de cliënten of potentiële cliënten begrijpelijke vorm moet passende informatie worden verstrekt, met name over de kosten en bijbehorende lasten, zodat zij redelijkerwijs in staat zijn de aard en de risico's van de aangeboden beleggingsdienst en van de specifiek aangeboden categorie van financieel instrument te begrijpen en derhalve met kennis van zaken beleggingsbeslissingen te nemen.”

Er is meer transparantie nodig wil men de letter en de geest van de wet respecteren, zodat de klant van de bank weet met wie hij te doen heeft bij een contact met zijn bank. Dit vraagt om

een verdere reflectie, om zo te bepalen welke kanalen het doeltreffendst zijn om zulke informatie ook effectief te communiceren aan de huidige en potentiële klanten.

VI. Is er nood aan reglementering?

Hoe kunnen dergelijke praktijken inzake verloning en transparantie worden versterkt en veralgemeend? Sommige zijn van mening dat een systeem van zelfregulering voor de banksector de beste oplossing is. In werkelijkheid lijkt het ons echter dat er op drie niveaus inzet nodig is. Ten eerste moet elke bank afzonderlijk zich bezinnen over haar verloningssysteem. Vervolgens hebben ook de beroepsverenigingen een essentiële rol te spelen bij deze denkoefening, om werk te maken van regels (deontologische code of andere regels) en ook de opvolging ervan te verzekeren. Tot slot lijkt het ons onhaalbaar om enkel beroep te doen op zelfregulering. Deze verantwoordelijkheid ligt immers bij de staat en met name bij het Europese niveau om erop toe te zien dat de verloningssystemen de opgelegde eisen (bijvoorbeeld voorvermelde artikels die de MIFID-richtlijnen praktisch toepasbaar maken) respecteren.

We kunnen ons eraan verwachten dat bepaalde banken, beroepsverenigingen en sommige staten zich zullen haasten om de maatregelen te bestempelen als een beperking van de “motivatie” en de concurrentie. Het is dan ook cruciaal om beter te begrijpen in welke mate een variabel salaris en de manier waarop dit berekend wordt bijdragen aan meer competitiviteit voor een bepaalde bank of de banksector in een bepaald land. Uiteraard moet de eventuele beperking van de concurrentie ernstig worden genomen als men wil vermijden dat een eerlijker verloningsbeleid leidt tot inefficiëntie. Het bereik en de speelruimte moeten dan ook bepaald worden.

Maar na de crisis die de sector heeft doorgemaakt, zijn argumenten die de concurrentie bij het rekruteren inroepen om hun oppositie van (zelf)regulering te rechtvaardigen, niet meer relevant. Het is ook in naam van diezelfde concurrentie dat bepaalde aberraties in de verloning ontstaan zijn, wat soms de speculatie in de hand werkte die een bepalende weerslag heeft gehad op de financiële crisis. Zonder echte inspanning op deze vlakken zullen gelijkaardige crisissen zich waarschijnlijk weer voordoen. De geloofwaardigheid van de sector en de bescherming van de consument van de banksector vragen om dezelfde aanpak.

Transparency International Belgium beoogt ethisch gedrag, dat *in fine* leidt tot een grotere coherentie met de langetermijnbelangen, die zeker niet onverenigbaar zijn met het commerciële aspect. Systematische oplossingen bieden de financiële sector de mogelijkheid levensvatbaar te blijven en een groter aantal mensen ten goede te komen. De bank van de toekomst is ethisch of is niet.

Behalve de kwestie van de verloning van bankmedewerkers is *Transparency International Belgium* van mening dat de problematiek omtrent de verloning van bedrijfsleiders, en met name die van het bestuur van kredietinstellingen, ook vraagt om een debat (bonussen, *stock options*, gouden parachutes...). De onrechtvaardige praktijken zijn immers ontstaan in deze hoek, en men heeft het gevoel dat er niets veranderd is. Het zijn de bestuurders die vastleggen welke doelstellingen de bankmedewerkers, wiens gedrag we hier bekritisieren, moeten volgen. In

Frankrijk onthulde de voorzitter van de *Autoriteit Financiële Markten (AMF)* dat voor 58 van de 60 bestuurders van grote bedrijven die werden onderworpen aan een onderzoek van de AMF, dat het variabele gedeelte van de verloning nog steeds het belangrijkste deel van het salaris uitmaakt, en dit zonder duidelijk verband met de prestatie.

Op 28 september 2009 organiseert *Transparency International Belgium* een debat over **de variabele verloning van bankmedewerkers** rond de groep academische experts die zich over deze kwestie gebogen heeft. Professionals uit de banksectors worden uitgenodigd hieraan deel te nemen. Alle informatie over het debat is beschikbaar op de website www.transparencybelgium.be. Het aantal deelnemers is beperkt.

Transparency International Belgium is de Belgische afdeling van de organisatie van het maatschappelijk middenveld die de strijd tegen corruptie in de hele wereld leidt. De organisatie zet deze reflectie over ethiek in de banksector verder en publiceert binnenkort de resultaten van deze reflectie inzake andere onderwerpen verbonden aan dit thema.

Het team van *Transparency International Belgium* - Chantal Hébette, Cécile Louchard, Marc Oostens, Nastassia Leszczynska - en :

Jean-Pierre BUYLE (ULB)

Jurist
Lector in economisch recht

Eric DE KEULENEER (ULB - Solvay Brussels School of Economics and Management)

Econoom
Professor *Banking en Regulation*

Axel GOSSERIES (FNRS / UCL)

Filosoof en jurist
Professor Toegepaste Ethiek in Recht en *Social Responsibility in Economic Life*

Luc VAN LIEDEKERKE (K.U.Leuven, Antwerp)

Filosoof
Professor in *Business ethics*