



SUSTAINABLE
FINANCE
LAB

CONSULTATIE

Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen

In dit paper

SFL draagt een inbreng voor de Consultatie van de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen aan.

SFL onderschrijft de analyse van het kabinet dat de variabele beloning in de financiële sector een kwalijke rol heeft gespeeld bij de opbouw van te grote risico's voor 2008

Geschreven door leden van het Sustainable Finance Lab

December 2013

**POSITION
PAPER**



Inbreng Consultatie Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen

31 december 2013, via <http://www.internetconsultatie.nl/wbfo2015>

Namens Dr. Dirk Bezemer (RUG en SFL), Prof. ir. Klaas van Egmond (UU en SFL), Prof. dr. Ewald Engelen (UvA en SFL), Dr. Mark Sanders (UU en SFL), Prof. dr. Hans Schenk (UU en SFL), Prof. dr. Irene van Staveren (ISS/EUR en SFL), Drs. Rens van Tilburg (SOMO en SFL), Dr. Kilian Wawoe (VU), Dr. Francis Weyzig (UU en SFL) en Prof. dr. Herman Wijffels (UU en SFL).

Een belangrijk en welkom wetsvoorstel

Graag leveren wij hierbij een inbreng voor de Consultatie van de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen. Wij onderschrijven de analyse van het kabinet dat de variabele beloning in de financiële sector een kwalijke rol heeft gespeeld bij de opbouw van te grote risico's voor 2008 (Bebchuk, L. A. & H. Spamann, 2010 en Fahlenbrach & Stulz, 2010). De variabele beloning, veelal afhankelijk van korte termijn financiële doelen, kan financiële professionals ertoe aanzetten om zich excessief op de korte termijn te oriënteren en belangrijke niet-financiële waarden te veronachtzamen. Dit is overigens niet alleen een probleem bij banken. Ook in het vermogensbeheer zet de variabele beloning aan tot een focus op de korte termijn die ten koste gaat van het toekomstig duurzaam verdienvermogen van de samenleving (zie Haldane, 2011 en Barton & Wiseman, 2014).

Hoewel de variabele beloning zeker niet de enige oorzaak van de financiële crisis is, vormt het terugdringen daarvan wel een belangrijk element in de benodigde veelomvattende aanpak om te komen tot een gezonde financiële sector die ten dienste staat aan de reële economie.

Hoewel beloningsafspraken in de regel iets zijn tussen de werkgever en werknemer is bij de financiële sector inmenging van overheidswege gerechtvaardigd. In de eerste plaats omdat van een vrije marktwerking in veel gevallen geen sprake is gegeven de hoge toetredingsbarrières en de (impliciete) overheidsgaranties waaronder financiële ondernemingen opereren (bij falen volgt geen faillissement maar overheidssteun). Daarnaast rechtvaardigen de aanzienlijke externe effecten publieke interventie. Zo kan een overmatig korte termijn georiënteerd beleggingsbeleid van vermogensbeheerders leiden tot te geringe investeringen in het toekomstig verdienvermogen (denk aan investeringen in opleiding en onderzoek) en het overmatig exploreren van natuurlijke hulpbronnen.

De financiële sector heeft de afgelopen decennia vooropgelopen met het via variabele beloning aanzetten tot een korte termijn financiële focus. Mede hierdoor wordt de huidige populatie van financiële professionals gekenmerkt door een relatief weinig duurzame instelling. Hierdoor zal de sector moeizaam uit zichzelf tot de benodigde verandering komen. Het voorliggende concept wetsvoorstel vormt daarom een welkome externe prikkel om tot de vereiste cultuurverandering te komen.

Een bijzondere sector verdient een bijzondere aanpak

Vanuit de gedachte dat financiële markten perfect werken is in de decennia voor 2008 de beloning van werknemers steeds sterker gekoppeld aan, veelal korte termijn, financiële indicatoren. Het kabinet stelt echter terecht: "De financiële sector is een sector waar grote risico's snel kunnen worden genomen en nadelige scenario's zich snel kunnen voltrekken.(..) Dit maakt dat het kabinet van mening is dat met betrekking tot variabele beloningen de financiële sector anders behandeld kan worden dan andere sectoren." Niet alleen verdient de financiële sector een andere behandeling, waarbij de variabele beloning een beperktere en gematigdere rol speelt, tot 2008 liep de financiële sector juist voorop in het gebruik van dit beloningsinstrument (Tijdens & van Klaveren, 2008).

Eind 2011 heeft het Sustainable Finance Lab de aanbeveling gedaan om de bonussen binnen de financiële sector af te schaffen: "Binnen op de reële economie georiënteerde banken hoort geen beloningsstructuur die gerelateerd is aan puur financiële criteria. Deze zijn in een ondoorzichtige en door informatieasymmetrie gekenmerkte sector als de financiële een slechte proxy voor het klantbelang waar het om draait. Hetzelfde geldt voor tussenpersonen die hypotheek en verzekeringen aan de man brengen en toezichthouders als accountants en adviseurs als juristen. De resultaat- en volume gerelateerde beloningssystematiek is nu een bron van wantrouwen tussen sector en publiek. Schaf daarom in de financiële sector de bonussen af (waaronder dus ook die van de Raad van Bestuur). Het niveau van de vaste salarissen in de sector is ruim voldoende om de concurrentie met andere sectoren aan te kunnen. Het schrappen van bonussen hoeft dan ook niet gecompenseerd te worden met een hoger vast salaris. De sector is in deze aan zet."¹

Sindsdien is bij twee van de drie grootste banken de variabele beloning voor cao-personeel afgeschaft. Eén bank heeft besloten de variabele beloning voor de Raad van Bestuur af te schaffen. Waar variabele beloningen nog worden gegeven zijn deze in toenemende mate 'voorwaardelijk' daar ze via een zogenaamde 'clawback' kunnen worden teruggevorderd en worden er nu lange(re) termijn doelen en kwalitatieve criteria gebruikt naast kwantitatieve om de hoogte van de variabele beloning te bepalen.

Hoewel dit zeker bewegingen in de goede richting zijn ondervangen deze de problemen slechts ten dele. Wat de 'clawback' betreft moet bedacht worden dat sommige producten een looptijd hebben van vele jaren, soms zelfs decennia. Net zo kan het lang duren voordat de economische conjunctuur omslaat en verliezen zichtbaar worden. Daardoor is de mogelijkheid om bonussen terug te halen als verliezen zich voordoen nog altijd beperkt. Wat de kwalitatieve criteria betreft, ook deze geven maar beperkt inzicht in bijvoorbeeld het echte klantbelang. De klanten van woekerpolissen waren jarenlang tevreden. Klanttevredenheid is in de financiële sector op de korte termijn dan ook niet meer dan 'servicetevredenheid'.

Het onderhavige wetsvoorstel vormt een welkome aanvulling op de initiatieven in de sector en zal leiden tot een wenselijke verdere terugdringing van de variabele beloning in de financiële sector, een meer gelijk speelveld binnen Nederland en bovendien waarborgen dat deze rol ook in de toekomst beperkt zal blijven.

¹ <http://sustainablefinancelab.nl/files/2011/11/Sustainable-Finance-Lab-hoofdconclusies-en-aanbevelingen-24-11-2011.pdf>

Het verder limiteren van de variabele beloning zal het vertrouwen in de financiële sector doen toenemen. Klanten hoeven niet bang te zijn dat de bankmedewerker of vermogensbeheerder middels een variabele beloning wordt 'omgekocht' om niet zijn of haar belang als klant voorop te stellen, maar dat van de financiële onderneming. Recent onderzoek van DNB vond dat hoge bonussen de voornaamste reden zijn voor het publiek om het vertrouwen in banken te verliezen (Jansen et al., 2013).

Gegeven het beperkte financiële inzicht van veel klanten, waaronder zo is gebleken veel ook grotere organisaties, dient de financiële professional het klantbelang weer werkelijk voorop te stellen. Vergelijk het met een huisarts, eveneens een dienstverlener met een enorme kennisvoorsprong op een voor de burger zeer belangrijk terrein van zijn leven. Bij een huisarts accepteren we ook geen 'caveat emptor' en een fikse bonusregeling van de farmaceut of zorgverzekeraar.

Geen reden om te vrezen voor kwaliteitsverlies

Het wetenschappelijk onderzoek geeft geen aanleiding te denken dat bankiers hun werk minder goed zullen gaan doen indien hen een variabele beloning wordt onthouden. Onderzoek van Wawoe (2010) naar banken in vijf verschillende landen (Nederland, India, Brazilië, Roemenië en de Verenigde Staten) heeft aangetoond dat bonussen het presteren van de werknemers niet of nauwelijks beïnvloedt in positieve zin. Het onderzoek vond wel negatieve effecten van variabele beloning. Bonussen zorgen er voor dat mensen boven alles hun targets gaan proberen te halen. Dat kan gevaarlijk zijn omdat targets vaak slecht doordacht zijn en gedurende het jaar niet aangepast worden aan de realiteit. Financiële risico's kunnen lang onzichtbaar blijven.

Ook veel ander wetenschappelijk onderzoek suggereert dat het beperken van de variabele beloning de prestaties van de financiële professionals juist ten goede zal komen. De gedachte achter de variabele beloning is namelijk dat werknemer vooral door extrinsieke prikkels worden gemotiveerd. Voor de meeste werknemers klopt dat niet. Sterker, juist bij complex niet-routinematig werk als dat in de financiële sector zijn extrinsieke prikkels gevaarlijk omdat deze de intrinsieke motivatie kunnen ondermijnen. Het is juist deze intrinsieke motivatie die van belang is voor niet-routinematig werk. Intrinsieke motivatie vereist dat een werknemer ruimte tot zelfontplooiing krijgt, het gevoel heeft de juiste persoon te zijn voor de opgedragen taak en een hoger doel van zijn of haar werk ziet (Pink, 2009 en Mauboussin, 2011). Psychologische experimenten laten zien dat extrinsieke beloningen deze intrinsieke motivatie kunnen ondermijnen (Deci et al., 1999). De reden hiervoor is het belang van autonomie voor intrinsieke motivatie. Als werknemers variabele beloningen als beknottend en controlerend ervaren neemt hun gevoel van autonomie af (Deci & Ryan, 2007). Gegeven de expliciete doelen die vooraf als grondslag gesteld worden voor de variabele beloning, en de veranderlijke werkomgeving waarin constant maatwerk moet worden geleverd, is dit al snel het geval. Onderzoek van Baard, Deci en Ryan (2004) bij een grote Amerikaanse investeringsbank vindt een significante en positieve relatie tussen het gevoel bij werknemers van autonomie, de bevrediging van intrinsieke waarden en de bedrijfsprestaties.

Beperking bonus versnelt de benodigde cultuurverandering

Mensen verschillen in de mate waarin ze zich laten motiveren door extrinsieke prikkels of juist door hun intrinsieke motivatie. In een onderzoek uit 2012 van Motivaction en het SFL komt naar voren dat mensen die in Nederland werkzaam zijn in de financiële sector gemiddeld een ander profiel hebben dan in andere sectoren. Het financiële profiel wordt gekenmerkt door een grote zelfgerichtheid, een geringe maatschappelijke verantwoordelijkheid, een lager milieubewustzijn en een mindere kritische houding tegenover mensen in hoge posities.

Onder financiële professionals is de zogenaamde nuts- en plichtenethiek dominant. De nieuwe oriëntatie op de klant vraagt juist om een opwaardering van de zorgethiek onder financiële professionals. Professionals die zich niet blindstaren op winst (nutsethiek) of lijstjes afvinken (plichtethiek), maar die vanuit hun financiële ambacht alle bij de onderneming betrokkenen willen dienen. Niet alleen zichzelf en de aandeelhouder, maar ook de klant en samenleving. Dit vergt een fundamentele heroriëntatie van de financiële professionals. De Nederlandse financiële ondernemingen zijn hiermee bezig, maar gezien de samenstelling van de huidige populatie is het twijfelachtig of ze hier zonder externe prikkels in voldoende mate in zullen slagen. De voorgestelde aanpassing van het beloningsbeleid van het kabinet zal deze heroriëntatie versnellen. Als gevolg van de nieuwe regels zullen mensen besluiten de financiële sector te verlaten of niet te betreden. Gelet op de problemen die de sector heeft ervaren is dat te zien als een vooruitgang.

Aandachtspunten voor de nadere uitwerking van het wetsvoorstel

Kortom, wij zien het concept wetsvoorstel als een belangrijk en welkom voorstel. Eén die anders dan velen beweren de kwaliteit van de financiële dienstverlening niet hoeft te schaden. Sterker, deze juist kan verbeteren. Daarbij geven wij graag de volgende aandachtspunten mee voor de nadere uitwerking van het definitieve wetsvoorstel:

- Er wordt nu een uitzonderingsbepaling voorgesteld voor personeel buiten Europa (bijv. New York) waar bonussen tot 200% mogelijk blijven, en binnen Europa buiten NL (bijv. Londen) tot 100%. Dat is problematisch, we hebben gezien hoe beslissingen genomen door medewerkers in het buitenlandse deel van het bedrijf uiteindelijk grote negatieve financiële gevolgen kunnen hebben voor het hele bedrijf en daarmee voor de Nederlandse belastingbetaler en klant van de bank. Bovendien moedigt de wet zo banken aan om risicovolle handelsactiviteiten naar het buitenland over te brengen waar het hoofdkantoor er juist minder zicht op heeft. Wij raden daarom aan deze uitzonderingsbepalingen te vervangen door één waarbij wel ruimte is voor lokale arbeidsmarkt- en beloningssituaties, maar de toegestane grenzen aanzienlijk lager liggen (eerder 50%). Om te voorkomen dat juist zeer risicobepalende functies naar het buitenland verdwijnen zou deze grens ook voor een beperkt aantal functies in Nederland kunnen gelden. Zo wordt het doel van de wet, het beperken van de versturende invloed van variabele beloningen bereikt zonder dat het leidt tot verplaatsing van de werkgelegenheid met mogelijk zelfs nadelige gevolgen voor het risicoprofiel van de financiële instelling, zoals met het huidige voorstel dreigt.
- Overigens is de variabele beloning niet de enige manier waarop het sturen op vaste (verkoop)doelen ('*targets*') aanzet tot het niet centraal stellen van het klantbelang. Besluiten over promotie zijn nog altijd voor een belangrijk deel hiervan afhankelijk.

Financiële ondernemingen zouden meer inzicht moeten geven in de manier waarop zij omgaan met de spanning die hier bestaat en hoe ze deze verminderen, bijvoorbeeld door het tussentijds bijstellen van onhaalbare doelen.

- Om het terughalen van onterecht uitgekeerde variabele beloning mogelijk te maken dienen deze aanzienlijk langer vastgehouden te worden. In het Verenigd Koninkrijk is een periode van tien jaar voorgesteld (Masters, 2013).
- Het gevaar bestaat dat de beperking van de variabele beloning leidt tot een te sterke verhoging van de vaste beloning. In de financiële sector wordt op veel plekken nog altijd relatief veel verdiend, vergeleken met professionals met een vergelijkbare opleiding, ervaring en verantwoordelijkheid in andere sectoren. Voor de banken geldt specifiek dat zij hun eigen vermogen dienen te versterken. Dat vereist juist kostenreductie. De marktdiscipline die elders een dam opwerpt tegen te hoge beloningen doet met name in de bankensector onvoldoende zijn werk. De overheid kan hier als enig aandeelhouder van twee grootbanken een belangrijke voorbeeldrol in vervullen die het mogelijk maakt voor andere financiële ondernemingen om dit te volgen.

Literatuur

Baard, P.P., Deci, E.L. & R.M. Ryan (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Psychology*, 34, 10: 2045-2068.

Barton, D. & M. Wiseman (2014). Focusing Capital on the Long Term, *Harvard Business Review*, January-February.

Bebchuk, L. A. & H. Spamann (2010). Regulating Bankers' Pay. *Georgetown Law Journal* 98(2): 247-287.

Deci, E.L., Koestner, R. & R.M. Ryan (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 6: 627-668.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2007). Self Determination Theory: An Approach to Human Motivation and Personality. URL: <http://www.selfdeterminationtheory.org/>

Fahlenbrach, R. & R. Stulz (2011). Bank CEO incentives and the credit crisis. *Journal of Financial Economics* 99(1): 11-26.

Haldane, A.G. (2011). The Short Long, Speech at 29th Société Universitaire Européenne de Recherches Financières Colloquium: New Paradigms in Money and Finance?, Brussels.

Jansen, D., Mosch, J.R. & C. van der Crujssen (2013). When does the general public lose trust in banks? DNB Working Paper No. 402, November.

Masters, B. (2013). Call to toughen bank bonus rules, *Financial Times*, January 21. URL: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a2ae13fe-63e6-11e2-84d8-00144feab49a.html#axzz2p2tDU9m2>

Mauboussin, M.J. (2011). Blaming the Rat: Incentives, Motivation, and How They Interact. Legg Mason Capital Management. URL: http://www.leggmason.fr/pdf/mauboussin_articles/Blaming_the_Rat_Jan11.pdf

Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Hardcover.

Tijdens, K. & M. van Klaveren (2008). Flexibele belonging in Nederland. *TPE Digitaal*, 2, 4: 71-91.

Wawoe, K.W. (2010). *Proactive Personality: The Advantages and Disadvantages of an Entrepreneurial Disposition in the Financial Industry (Dissertation)*. Free University Amsterdam. URL: <http://dare2.ubvu.vu.nl/handle/1871/15991>

