

Inhoud

1	Inleiding	7
2	De werking	17
3	Ongewenste bijeffecten	35
4	Onethische gevolgen	59
5	Bonussen en Darwin	71
6	Praktijk	87
	Bijlage	
	Geschiedenis van bonussystemen	107
	Terminologie	115
	Onderzoek	121
	Model Baarda	123
	Literatuur	127
	Register	133

1 Inleiding

Een landeigenaar ging er vroeg in de morgen op uit om arbeiders te huren voor zijn wijngaard. Hij werd het met de arbeiders eens voor één denarie per dag en stuurde ze naar zijn wijngaard. Rond het elfde uur ging hij er weer op uit en zag nog anderen werkloos op de markt staan tot wie hij zei: 'Gaat ook naar mijn wijngaard en ik zal u geven wat billijk is.' Bij het vallen van de avond kregen de arbeiders van het elfde uur elk een denarie. Toen nu ook de eersten kwamen, meenden dezen dat zij meer zouden krijgen, maar ook zij kregen ieder de overeengekomen denarie. Ze namen hem wel aan, maar begonnen tegen de landeigenaar te morren en zeiden: 'Dezen hier, die het laatst gekomen zijn, hebben maar één uur gewerkt en gij stelt ze gelijk met ons die de last van de dag en de brandende hitte hebben gedragen?' Maar hij antwoordde een van hen: 'Vriend, ik doe u toch geen onrecht? Zijt gij niet met mij overeengekomen voor een denarie? Neem wat u toekomt en ga heen. Ik wil aan degene die het laatst gekomen is evenveel geven als aan u. Mag ik soms met het mijne niet doen wat ik verkies?'

(Verkort naar het Evangelie van Jezus Christus volgens de heilige Matteüs 20,1-16)

Gebruik, misbruik en verslaving

De belangstelling voor bonussen is groot, met name als gevolg van de mondiale crisis in 2008, waarbij de torenhoge bonussen als aanjager van die crisis worden beschouwd. Over deze exorbitante topbonussen is veel geschreven (Van Uffelen, 2008; Klok & Van Uffelen, 2009; Wawoe, 2010). Maar bonussen zijn niet alleen een kwestie aan de top van het (bancaire) bedrijfsleven. Het gaat iedereen aan. Bonussen zijn gemeengoed. Ruim een derde van alle werknemers in Nederland krijgt een bonus: de schoonmaker, softwareontwerper, klantenservicemedewerker, afdelingsmanager, accountmanager, chirurg. Zelf de leraar zal er mee te maken krijgen (Streefkerk, 2009).

Managers zijn altijd op zoek naar methoden die de bedrijfsresultaten verbeteren. Met een variabel beloningssysteem lijken zij een instrument in handen te hebben dat heel gericht en doelmatig ingezet kan worden om medewerkers te stimuleren tot gewenst gedrag. Er zitten echter veel haken en ogen aan deze vorm van beloning. Lang niet altijd leidt het tot het gewenste gedrag en vaak ook zijn er allerlei vervelende neveneffecten.

De pleitbezorgers van bonussen benadrukken de mogelijkheid om inzet en bijzondere prestaties te stimuleren met een bonussysteem (Dur, 2009; Bouwens & Duffhues, 2009). Het geeft een mogelijkheid om te differentiëren: inzet wordt gewaardeerd en 'underperformance' niet. Het geeft een handvat om gedrag te sturen in een voor de organisatie gunstige richting. Ook biedt het de mogelijkheid de loonsom mee te laten ademen met de bedrijfsresultaten. Tegenstanders hameren op het feit dat door de inzet van dit middel medewerkers hun collectieve verantwoordelijkheden vergeten (Wawoe, 2010; Rietdijk, 2009; Pink, 2010). Door bonussen worden de prioriteiten verkeerd gelegd. Bonussen kunnen leiden tot een te sterke kortetermijnfocus en daarmee kunnen langetermijnont-

wikkelingen onder druk komen te staan. Er worden door tegenstanders ook veel praktische bezwaren aangevoerd, zoals de moeilijkheid van het formuleren van meetbare doelstellingen en de grote tijdsinvestering die de uitvoering van het systeem kost.

Pleitbezorgers en tegenstanders geven helaas vaak een eenzijdige kijk op het thema. Ze verhalen over de bancaire sector, gaan alleen in op het topniveau, bekijken het thema met een louter economische bril of juist met een louter psychologische bril. Al deze wijzen van probleembenadering zijn echter slechts stukjes van de puzzel. Een pleitbezorger zal de voordelen benoemen vanuit zijn eigen referentiekader, een tegenstander zal zijn zorgen benoemen vanuit zijn geheel ander eigen referentiekader. Voorstanders en tegenstanders lijken wel van een andere wereld te komen. Hun overtuigingen, hun referentiekaders, hun verklaringsmodellen en hun mensbeeld staan loodrecht op elkaar. Het is het verschil tussen ratio en gevoel, tussen de economie en de psychologie, vaak ook tussen Theorie X en Theorie Y.

Theorie X	Theorie Y
Mensen hebben een inherente afkeer van werk.	Mensen beschouwen werk als iets even natuurlijk als rust en ontspanning.
Mensen moeten ertoe gedwongen worden te werken en daardoor bepaalde doelstellingen te bereiken.	Mensen oefenen zelfdiscipline en zelfcontrole uit om hun doelstellingen te verwezenlijken.
Mensen geven er de voorkeur aan geleid en gestuurd te worden.	Mensen nemen en willen eigen verantwoordelijkheden.

Tabel 1. Mensbeelden van McGregor.

Zelden spreken voorstanders en tegenstanders echt met elkaar. Op die manier ontstaat er nooit een volledig beeld op de werking van bonussen. Juist alle verschillende invalshoeken teza-

men, met ieder hun eigen verklaring modellen, lossen de puzzel op: de puzzel die de werking van bonussen probeert te begrijpen.

Het doel dat ik heb met dit boek is de puzzel in zijn geheel op te lossen. Dit boek is de integratie van de meningen van voor- en tegenstander. In dit boek worden alle effecten van bonussen beschreven en uitgelegd, zowel de effecten die de voorstanders nastreven als de effecten waar de tegenstanders zich zorgen om maken. Deze effecten worden verklaard door wetenschappelijke theorieën uit de zes verschillende disciplines: de economie, de wiskunde, de psychologie, de sociologie, de bedrijfskunde en de managementwetenschappen.

In het hoofdstuk 'De werking' start ik met de theorieën die het nuttig gebruik van bonussen verklaren. Door kennis te hebben van deze theorieën wordt niet alleen duidelijk dat bonussen kunnen werken, maar ook onder welke voorwaarden. Deze theorieën vormen het referentiekader van de voorstanders van bonussen.

In hoofdstuk 3 en 4 laat ik de tegenstanders van bonussen aan het woord. In hoofdstuk 3 ga ik in op de ongewenste bijeffecten van bonussystemen. Het gaat om de afname van langetermijndenken, van werkvreugde en van creativiteit. Psychologische inzichten verklaren deze effecten door in te gaan op de motivatie van de mens. Deze inzichten helpen met het zetten van piketpaaltjes: ze geven aan wanneer bonussen niet werken en voor misbruik zorgen.

Hoofdstuk 4 staat in het teken van mogelijke onethische gevolgen van bonussen. Bonussen hebben een verslavend effect, vergelijkbaar met drugsverslaving. De toename van risicovol gedrag en de afname van samenwerking komen in dit hoofdstuk aan de orde. De duiding dat het om een verslaving gaat is van belang om te begrijpen hoe moeilijk het kan zijn eenmaal ingezette bonussen weer af te nemen of niet uit te keren.

In hoofdstuk 5 komen alle inzichten bij elkaar en worden deze vanuit de evolutietheorie uiteindelijk verklaard en met elkaar in verband gebracht. Op deze manier ontstaat één overkoepelend model over de werking van bonussen. Alle effecten uit de voorgaande hoofdstukken krijgen hier een plek. Door de evolutietheorie te gebruiken, vallen alle losse puzzelstukjes op de juiste plaats.

In het laatste hoofdstuk worden alle inzichten vertaald naar een systematische aanpak voor het effectief invoeren van een variabel beloningssysteem in uw eigen organisatie. Voor een zorgvuldige invoering is dit laatste hoofdstuk een must.

Bonussen in Nederland

Bonussystemen komen veel voor in Nederland. Waar heb ik het precies over als ik het over bonussen heb? Ik bedoel dan de zogenoemde ‘als-dan’-beloningen. Als een medewerker iets presteert, dan staat daar een bepaalde hoeveelheid geld tegenover. De hoogte van de uitkering geeft geen recht voor een volgende keer. Bonussen hebben twee kenmerken:

1. Er worden van tevoren afspraken gemaakt over de te leveren prestatie (de doelen), en over de hoeveelheid geld (de bonus) die wordt uitgekeerd bij die prestatie.
2. De uitkering geeft geen vervolg rechten. De volgende keer moet de bonus weer opnieuw worden verdiend.

Een ouderwetse naam voor bonussystemen is tariefsystemen. Het woord ‘tarief’ staat voor de bekendmaking vooraf, zowel van de doelen als de bonus. Een bijzondere vorm van een bonussysteem is stukloon. Stukloon komt in Nederland niet veel voor. Bij stukloon wordt uitbetaald afhankelijk van het aantal geleverde producten, waarbij van tevoren een bedrag is afgesproken per product. Stukloon komen we nog tegen bij

bijvoorbeeld postbezorgers, aardbeiplukkers en aspergestekers. Een tweede bijzondere vorm van een bonussysteem is een provisie- of commissiesysteem. Deze vorm wordt in Nederland veel gebruikt bij verkoopmedewerkers, accountmanagers, makelaars en in de financiële sector (hypotheek, verzekering, pensioen). De bonus hangt in deze systemen direct af van het soort en het aantal verkochte producten.

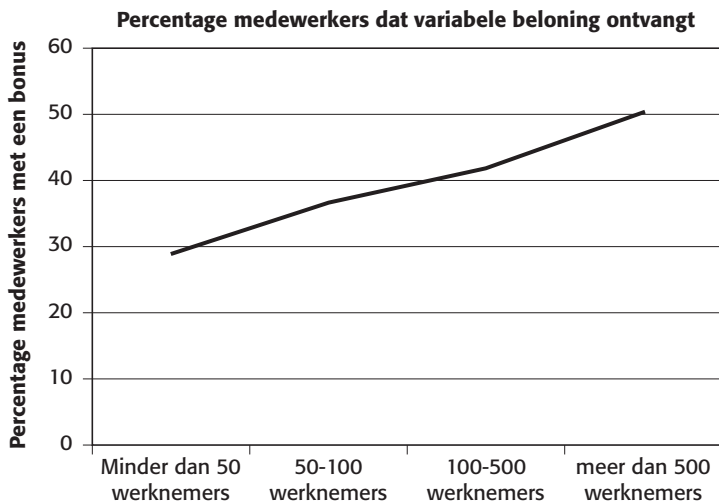
Tot slot is ook winstdeling te zien als bijzondere vorm van een bonussysteem. Een winstdelingsregeling houdt in: *als* er een bepaalde hoeveelheid winst wordt geboekt, *dan* krijgt elke werknemer bijvoorbeeld 4 procent van zijn vaste jaarinkomen extra. Het is dus een als-danregeling, maar het is wel zo dat de afspraken hier meestal een niet erg persoonlijk beïnvloedbaar karakter hebben. Voor kleine bedrijven is er wel een voelbare relatie tussen winst en het eigen handelen. Ook voor de zwaardere managementfuncties is die relatie vaak wel aanwezig. Echter, voor de softwaredesigner in een groot IT-bedrijf hangt de winst van de onderneming niet direct af van hoe succesvol hijzelf is geweest in het werk.

Niet alle vormen van resultaatafhankelijke beloningen scharen wij onder de term 'bonus'. Als de beloning een vast karakter heeft, dan is er sprake van een beoordelingsafhankelijke verhoging van het vaste salaris. Groei van het vaste salaris zijn uitkeringen die je elke maand gegarandeerd ontvangt. Als je eenmaal een loonsverhoging binnen hebt, raak je haar (demoties daargelaten) niet meer kwijt. Deze vorm van resultaatafhankelijk belonen voldoet dus niet aan het tweede kenmerk van bonussen en is in dit boek niet het onderwerp (zie De Wit & Rutten (2010) voor meer inzicht in die beloningsvorm).

Al in de tijdsperiode van de gilden, voor 1800, komen bonussen voor in Nederland, als stukloon; later in de tijd van Taylor als prestatieloon (zie de bijlage voor de geschiedenis van bonussystemen). Het voorkomen van bonussystemen op dit moment in Nederland varieert enorm tussen de verschillende

branches. In de gezondheidszorg, het onderwijs en de overheid komt deze vorm van beloning nauwelijks voor. Zelfstandige artsen en experimenten in het onderwijs zijn voorbeelden. Minder dan 10 procent van de werknemers in deze branches hebben te maken met bonussen. Tien tot veertig procent van de werknemers in de logistieke, toeristische en agrarische branche heeft met bonussystemen te maken. De industrie, de zakelijke dienstverlening, ICT en handel zijn koploper wat betreft het voorkomen van bonussen: meer dan 40 procent van de werknemers binnen deze branches heeft een vorm van bonus. Er is dus een aanzienlijk verschil in het voorkomen van variabele beloning, afhankelijk van de branche.

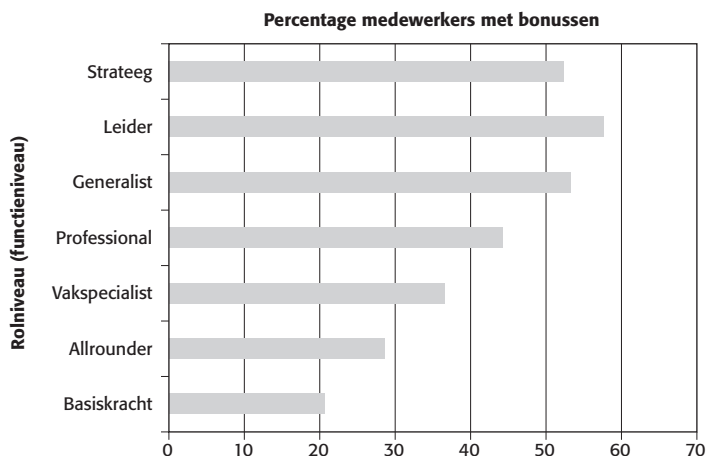
Het voorkomen van bonussystemen is daarnaast ook afhankelijk van de organisatieomvang. Mijn eigen onderzoek (De Wit, 2009) laat zien dat bij grotere bedrijven 50 procent van de werknemers bonussen ontvangt. Voor kleinere bedrijven ligt dat net iets onder de 30 procent.



Figuur 1. Organisatieomvang en het voorkomen van variabele beloning.

Naast branche en organisatieomvang speelt de commercialiteit van een functie een derde rol bij het voorkomen van bonussen. Commerciële functies hebben 15 procent vaker bonussen dan niet-commerciële functies.

Het meest prominente verband bestaat er tussen het functieniveau en het voorkomen van bonussystemen. Om dit verband duidelijk te maken, wordt gebruikgemaakt van de rol niveaus van Baarda (2003). (Zie de bijlage voor de betekenis.)

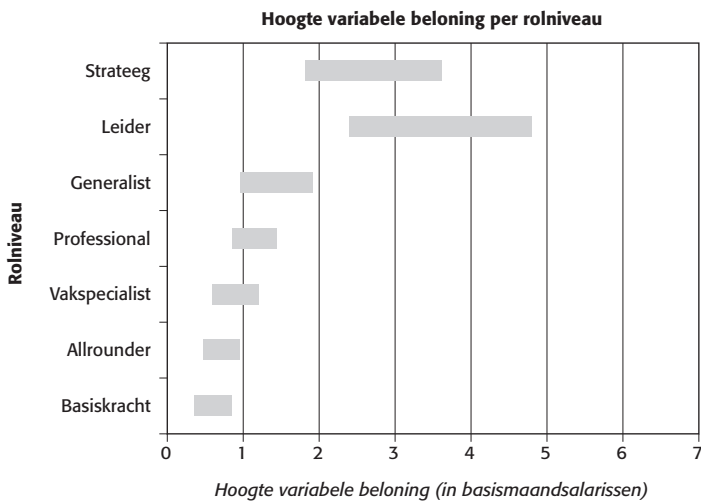


Figuur 2. Rolniveau (functieniveau) en het voorkomen van variabele beloning.

In figuur 2 is de afhankelijkheid van het wel of niet toepassen van bonussen afgebeeld op acht rol niveaus. Het is duidelijk dat hoe hoger het rolniveau, hoe zwaarder de functie, des te vaker bonussystemen worden toegepast. Bijna de helft van alle hoogopgeleiden in Nederland, werknemers vanaf Professional en hoger, krijgt een bonus. Dat is al geruime tijd zo, van een opmars in de zin van een ruimere verspreiding is geen sprake, ook is er geen ommekeer te zien naar aanleiding van de crisis. Opvallend is dat straten minder vaak variabele beloning ontvangen dan leiders.

Als we vervolgens kijken naar de vorm van bonus die men ontvangt, dan is er een opvallend verschil gelegen in de verhouding tussen een collectieve bonus (de winstuitkering) en een individuele bonus. Basiskrachten en Allrounders ontvangen iets vaker een collectieve dan een individuele bonus. Bij Vakspecialisten, Professionals en Generalisten ligt het zwaartepunt net anders: zij ontvangen iets vaker een individuele dan een collectieve bonus. De Leaders en Generalisten ontvangen substantieel vaker individuele bonussen. Over alle rolniveaus heen blijft de collectieve bonuscomponent nagenoeg gelijk.

Naast de mate waarin bonussystemen voorkomen is het ook interessant te weten wat de gebruikelijke hoogtes zijn van de uitgekeerde bonussen. De hoogte van bonussen wordt bepaald door het rolniveau en de commercialiteit van de functie.



Figuur 3. Rolniveau (functieniveau) en de gebruikelijke hoogte van de bonussen.

Voor hoogopgeleiden is de variabele beloningscomponent meer dan één maandsalaris en loopt op tot bijna vijf maand-

salarissen voor de zwaarste directiefuncties. Opvallend is de hoge variabele beloning van de Leaders.

De hoogte van het variabel inkomen is momenteel gelijk aan pakweg zo'n tien jaar geleden, de uitzonderingen op hoog niveau daargelaten. In de tussenliggende jaren zagen wij door bedrijven een hogere variabele beloning worden uitgekeerd, maar wat dat betreft is de markt dus op haar schreden teruggekeerd. Commerciële functies krijgen een hogere bonus, tot ongeveer een maandsalaris hoger dan in figuur 3 getoond.

Deze cijfers over het voorkomen van bonussystemen in Nederland geven aan dat bonussystemen bij alle werknemers kunnen voorkomen. Daarmee is de relevantie om de werking van bonussen te begrijpen groot. De volgende hoofdstukken geven daarover inzicht.