

Mensen rennen te hard de verkeerde kant uit

Kees Cools over financiële prikkels

Met de publicatie van zijn boek 'Controle is goed, vertrouwen nog beter' vestigde Kees Cools zijn reputatie als specialist op het gebied van flexibele beloningen. Hij vond in dit boek relaties tussen de grote boekhoudschandalen die de financiële markten in de nasleep van de internethype teisterden. Cools legde opmerkelijke verbanden. De koersen van ondernemingen met de meest agressieve beloningspakketten stegen harder dan die van ondernemingen waar de beloning van het topmanagement minder agressief was. Maar het succes kende een duidelijke schaduwzijde. De kans op een grote fraude bij een onderneming met een forse variabele beloning was naar verhouding veel groter. Toen het eenmaal misging betaalden aandeelhouders een hoge prijs. De koersen van hun aandelen verkruimelden. De boodschap van Cools was duidelijk. Aan variabele beloningen zijn risico's verbonden. Zijn stellige opvattingen vallen niet bij iedereen in goede aarde. Maar hij blijft zijn credo uitdragen. Het VBA Journaal vroeg Cools naar zijn visie op variabel belonen.

Het thema van het gesprek was of flexibele beloningen echt zo nadelig kunnen zijn als gedacht wordt. Dat zou pleiten voor afschaffing. Aan de andere kant zouden we niet zonder flexibele beloning kunnen. De tucht van de markt zou flexibele beloningen noodzakelijk maken. Wat is wijsheid? Het kost Cools weinig moeite om zijn visie duidelijk te maken.

'Wat is in het algemeen het doel van variabel belonen? Er zijn twee heel verschillende soorten variabele beloning: vooraf een worst voorhangen, medewerkers een prikkel te geven om 'harder te lopen in de goede richting', dat heet prestatiebeloning. De andere vorm is achteraf medewerkers laten delen in de resultaten van hun inspanningen, winstdeling. Dat kun je zien als een vorm van fairness achteraf. De medewerkers hebben gezamenlijk een goede prestatie geleverd en daarvoor krijgt niet alleen de aandeelhouder zijn deel, maar ook een andere, heel belangrijke stakeholder, de medewerkers. Als van een dergelijke regeling iedereen op een redelijke en gelijkmatige wijze kan meeprofiteren hoef je niet zo bang te zijn voor negatieve effecten, als de bedragen tenminste niet de pan uitrijzen.

In het geval van prestatiebeloning stel je vooraf duidelijke doelen – targets - en als je die haalt of daarover heen gaat ontvang je conform de gestelde targets een (prestatie) bonus. Denk maar aan het oude stukloon zoals je dat vroeger had in de industrie.

Maar van prestatiebeloning kan ook een heel verkeerde, we noemen dat tegenwoordig een perverse, prikkel uitgaan. Vaak is het resultaat dat mensen te hard gaan lopen en in de verkeerde richting.

Dat is een nogal boude uitspraak.

'Ja, maar ik meen het echt, het blijkt uit onderzoek en voorbeelden staan bijna dagelijks in de krant. Prestatiebeloning moet er voor zorgen dat mensen hun best gaan doen om beter te gaan presteren en dat dan ook op een goede manier te doen. Dat kan bij het stukloon dat ik net noemde alleen als tempo niet ten koste van de kwaliteit gaat. Vaak gaat meetbare kwantiteit (verkoopvolume, productieaantallen, en aantallen calls) ten koste van kwaliteit (klanttevredenheid, productkwaliteit, teveel risico lopen) en de langere termijn. Dat probleem is groter naarmate de bonus groter wordt. Dan wordt de prikkel te groot om ten koste van alles de bonus binnen te halen.

Van prestatiebeloning kan ook perverse prikkel uitgaan

Van een leidinggevende en veel andere medewerkers verwacht je dat hij meer doelen realiseert dan alleen winst. In de praktijk moeten ze een heel scala van doelstellingen waarmaken. Dat zijn harde en zachte. Ze moeten zorgen voor de continuïteit van de onderneming, tevreden medewerkers, tevreden en trouwe klanten, innovaties, teamwork, cultuur, etc. Een dergelijk complexe reeks van doelen kun je niet eenvoudigweg reduceren tot alleen maar enkele zogenaamd meetbare financiële doelen en de daarbij behorende beloning. Daarnaast moet een manager niet alleen op de korte maar ook op de lange termijn goede prestaties leveren.'

Hoe zou je op een evenwichtige manier prestatiebeloningen kunnen toekennen?

'Goede prestatiebeloning is een ingewikkeld vraagstuk. (Cools tekent nu op een blaadje een grafiek met daarop een curve.) Kijk, op de ene as staat alignment. Je wilt er voor zorgen dat de targets van de managers en werknemers consistent zijn met het doel van de onderneming, bijvoorbeeld winst of continuïteit of aandelenrendement. Het ondernemingsbelang, niet het eigen belang, moet voorop staan. De andere as is dat managers en

Auteur

Jaap Koelewijn



Kees Cools is Partner bij Booz & Company in Amsterdam. Hij is voornamelijk actief als expert in de energiesector en focust zich daarbij vooral op nutsbedrijven.

medewerkers hun targets moeten kunnen beïnvloeden. Op de andere as staat dus beïnvloedbaarheid. Hoe meer invloed mensen hebben op hun targets, des te makkelijker kun je de relatie leggen tussen inzet en beloning. Maar tegelijkertijd moet daarmee wel het bedrijfsdoel worden gediend. Een goede beloningsmaatstaf zit dus rechtsboven in de grafiek: maximale beïnvloedbaarheid van de target en maximale bijdrage aan het ondernemingsdoel. Het grote probleem in de praktijk is dat het vrijwel onmogelijk is om maatstaven te bedenken waarmee je op beide assen hoog scoort. Laat staan dat je daarvoor een passende bonus kunt toekennen. Vaak is er een trade-off tussen alignment en invloed. De aandelenkoers als beloningsmaatstaf zorgt voor goede alignment met aandeelhoudersrendement, maar is moeilijk te beïnvloeden door de manager, zelfs niet door de CEO. Het volume van de verkopen is weliswaar goed beïnvloedbaar door sales mensen, maar kan gemakkelijk ten koste gaan van kwaliteit of risico en dus niet congruent zijn met het ondernemingsdoel. De curve loopt doorgaans van linksboven naar rechtsonder.

Er zijn eigenlijk maar een paar gevallen voor te stellen waarin een eendimensionale maatstaf werkt. Je ziet het bij artiesten en profvoetballers. Het meest extreme

voorbeeld is Tiger Woods. Als hij een goede partij golf speelt, dan kun je zijn beloning daarop afstemmen. Als hij een bal de verkeerde kant uitslaat, dan komt dat voor zijn eigen rekening. Maar dit zijn uitzonderlijke gevallen, de werkelijkheid is weerbarstiger.'

Prestatiebeloning werkt dus niet?

'Vrijwel nooit, zeker niet als het om grote bedragen gaat. In grote en complexe bedrijven zitten mensen op verschillende plekken van de curve. Je kunt je voorstellen dat traders bij een bank gevoelig zijn voor volume-prikkels die ze ook goed kunnen beïnvloeden, maar het is dan uiteraard wel zaak dat er goed in de gaten gehouden wordt hoeveel risico dat oplevert voor de bank. Nu is de bonusstructuur vaak asymmetrisch. Als zij het goed doen, ontvangen ze een bonus, maar als het volgend jaar de risico's zich manifesteren, dan gebeurt er niet meer zoveel. Dat maakt bonusschema's gevaarlijk.

Prestatiebeloning werkt nauwelijks, vooral als het om grote bedragen gaat

Een goed beloningssysteem is eerder een hygiënefactor. Een werkgever moet zijn medewerkers goed en passend belonen. Het gaat er om dat het op een eerlijke, 'faire' manier gebeurt. Er is bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar het belonen van resusaapjes. Twee aapjes moeten een zelfde taak uitvoeren. Daarvoor kregen ze een gelijke beloning. Het opmerkelijke was dat het niet zoveel uitmaakte wat ze kregen, een stukje komkommer of een druif. Ze deden de opdracht zolang ze dezelfde beloning kregen. Pas toen de andere een druif kreeg en de ene een komkommer, weigerde de aap die komkommer kreeg nog iets te doen. De waardering van een beloning is relatief. Het gaat erom wat je krijgt in relatie tot je referentiegroep.

Maar mijn belangrijkste bezwaar tegen bonussen is misschien wel dat de werkgever daarmee een impliciet signaal geeft dat hij zijn medewerkers niet vertrouwt. Hij gaat er kennelijk van uit dat zonder prikkels mensen niet zullen werken en niet doen wat met ze is afgesproken. Gaat Jan Hommen, de CEO van ING, nu echt harder lopen door zijn bonus? Zijn voorvoorganger Aad Jacobs werkte ook dag

Kees Cools is sinds 1999 deeltijd hoogleraar Corporate Finance aan de Rijksuniversiteit van Groningen.

Als expert op het gebied van corporate governance is Kees lid geweest van de eerste Corporate Governance Monitoring Commissie (Commissie Frijns), die toeziet op de naleving van de Corporate Governance Code ("Code Tabaksblat") in het Nederlandse bedrijfsleven. Regelmatig adviseert hij de Nederlandse regering over vraagstukken op het gebied van ondernemingsbestuur, zoals aandeelhouderactivisme en diversiteit en beloning van het management.

en nacht, terwijl hij maar een zeer bescheiden bonus kreeg. Intrinsieke motivatie is een belangrijke 'prikkel' maar wordt aangetast door financiële prikkels en bonussen.'

Kunnen we zonder prestatiebeloningen?

'Ja. Het bewijs kun je iedere dag waarnemen. In de zorg, het onderwijs en bij de overheid is er bijna geen prestatiebeloning. Bijvoorbeeld topambtenaren werken ook keihard, maar voor een fractie van het salaris plus bonus dat ze bij een bedrijf zouden kunnen verdienen. Blijkbaar gaat bij hen het belang van de publieke zaak boven dat van hun eigen portemonnee. Plus de invloed en relatieve status. Ook dat kan bijdragen aan hun arbeidssatisfactie en motivatie.

Ook in de zorg zien we dat mensen bereid zijn om zich in te zetten zonder dat daar riant bonusregelingen tegenover staan. Sterker nog, in de zorg en bij woningbouwcorporaties zien we dat het stellen van een bovengrens aan de beloningen werkt. Het lukt kennelijk ook goede mensen aan te trekken zonder dat gouden bergen in het vooruitzicht worden gesteld. Cynisch is het wel dat uitgerekend in het ziekenhuis waar de directeur over 2009 de hoogste beloning en bonus kreeg van alle Nederlandse ziekenhuizen, een uitbraak is van resistente bacteriën plaats vond. Een hoog salaris en dito bonus is geen garantie voor kwaliteit.'

Hoe verklaar je de stijging van de bonussen?

'De werkgroep remuneratie van de monitoring commissie Frijns heeft een paar opvallende observaties gedaan. Als je ziet wat de huidige bestuursvoorzitters van AEX bedrijven in 2007 kregen, het laatste 'normale' jaar voor de financiële crisis, dan kun je ruwweg zeggen dat de totale beloning bestond uit 1/3 vast salaris, 1/3 korte termijn bonus en 1/3 een lange termijn (aandelen)bonus. Nog geen 15 jaar geleden was de 'prestatiebeloning' ongeveer 20% van de totale beloning, nu 200%. Het aandeel variabele beloning is dus vertienvoudigd! Daarnaast zijn de vaste beloningen ook sterk gestegen, in elk geval aanzienlijk sneller dan de CAO salarissen. Zijn CEO's harder gaan werken en zijn hun prestaties tien keer beter dan 15 jaar geleden? Het antwoord is nee. Vroeger werkten zij hard en dat doen ze nog steeds.

Hoe kan het nu toch zijn dat die beloningen zo sterk zijn gestegen? Een belangrijke verklaring is transparantie gekoppeld aan benchmarking. Tegenwoordig weet iedereen wat de collega CEO of bestuurder verdient. Dat staat in het jaarverslag. Dat betekent dat iedereen precies weet waar hij in vergelijking tot zijn peers staat. Dat is één aspect. Remuneratie van bestuurders vindt bijna altijd plaats op basis van een benchmark. De remuneratiecommissie geeft een beloningsadviesbureau de opdracht te onderzoeken wat CEO's en bestuurders in vergelijkbare posities verdienen. Dat is op zich al erg moeilijk. We hebben in Nederland maar één Shell, Unilever, Philips, AkzoNobel en ING. Dat heeft tot gevolg

dat je in Nederland eigenlijk geen horizontale vergelijking kunt maken, maar dat je naar het buitenland gaat kijken. Daardoor maakt men feitelijk een landenvergelijking en dat werkt prijsopdrijvend. De verschillen zijn zodanig groot dat het gemiddelde permanent stijgt. Niemand wil onder de benchmark zitten, dat is een kwestie van fairness. De CEO niet omdat hij geen zichtbare verliezer wil zijn en de aandeelhouder niet, want die denkt dan dat zij niet de beste CEO kunnen aantrekken. Dus iedereen die onder de benchmark zit, wil een loonsverhoging. Daardoor gaat de benchmark omhoog, daardoor moeten de inkomens weer verder omhoog, etc. etc. Het gevolg is dat de beloningen blijven stijgen. De markt voor CEO's en bestuurders is niet homogeen, dat is onderdeel van het probleem. Als een bedrijf een middle manager of secretaresse wil aantrekken dan weet men vrij goed wat de gebruikelijke marktconforme honorering is. Als een nieuw aan te trekken medewerker een extreme eis stelt, dan zal men die niet honoreren. Zou je dat wel doen, dan schuift het hele loongebouw omhoog. Het gaat om veel mensen, daarom is het ook te duur. Het salaris van een bestuurder heeft nauwelijks invloed op de bottomline en de norm is moeilijk vast te stellen. Kortom, onder de top werk fairness redelijk goed, maar voor de CEO en overige bestuurders gaat het om onvergelykbare vergelijkingen buiten de organisatie. Dat leidt tot een onbeheersbare wedloop.'

Benchmarking aan de top leidt tot een onbeheersbare wedloop

Zou je bezwaren tegen variabele beloning kunnen samenvatten?

Er zijn vier bezwaren. Het eerste is dat je heel moeilijk goede maatstaven en targets kunt bedenken om de prestaties van medewerkers te meten en beoordelen. Daardoor gaan mensen te hard lopen (gaming c.q. fraude) in de verkeerde richting (achter de targets aan in plaats van achter de bedrijfsdoelstellingen aan). Mijn tweede bezwaar is dat het voor verschillende functies binnen hetzelfde bedrijf anders werkt, waardoor het vaak niet fair is. Als voor de ene functie een beperkte bonus wel zou kunnen werken maar de andere functie niet dan creëert dat scheve ogen. Mijn derde bezwaar is dat variabele beloning leidt tot crowding out. Bruno Frey en anderen hebben aangetoond dat extrensieke motivatie de intrinsieke verdringt. Een kwartje voor de afwas en het gras maaien zorgt ervoor dat je kinderen geen vinger meer willen uitsteken zonder beloning. De bloedbank die geld ging geven raakte vele donoren kwijt omdat zij zich beledigd voelden. Mijn grootste bezwaar is dat het een teken is van wantrouwen. Hoe kun je mensen motiveren als er sprake is van impliciet wantrouwen?