

Bonussen en andere prestatieprikkels zijn geen goede gewoonte en hebben vaak nadelige effecten



FOTO: MANUEL GONZALEZ OLACHEA FRANCO/GETTY IMAGES



Naomi Ellemers is sociaal- en organisatiepsycholoog en universiteitshoogleraar bij de Faculteit Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht.

Minister Wopke Hoekstra van Financiën is voorstander van een streng beloningsbeleid voor de financiële sector. Uitzonderingen op het bonusplafond van 20% wil hij alleen in exceptionele gevallen toestaan.

Commentatoren wijzen op de gevaren die kunnen ontstaan als in Nederland strengere bonusregels gelden dan in de rest van Europa. Dit zou nadelig zijn voor het vestigingsklimaat in Nederland, en bedrijven ertoe dwingen naar andere landen uit te wijken.

Een strenger beloningsbeleid zou het ook moeilijker maken gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden, en het voor buitenlandse werknemers minder aantrekkelijk maken naar Nederland te komen.

Het afschaffen van hoge bonussen zou er bovendien toe leiden dat de vaste salarislasten zo hoog worden dat bedrijven marktfluctuaties niet langer kunnen opvangen en eerder failliet

gaan, zo wordt gevreesd.

Zijn deze zorgen terecht? Zien we inderdaad dat buitenlandse professionals niet langer naar Nederland willen komen? En wat zou er gebeuren als het beloningsbeleid niet op deze manier aan banden wordt gelegd; zijn daar misschien ook risico's aan verbonden? Bij het afwegen van de voor- en nadelen van dit soort maatregelen is het de moeite waard te kijken wat de feiten zijn.

Zowel voor- als tegenstanders van een strenger beloningsbeleid hebben te maken met het probleem dat het lastig is vast te stellen wat de precieze effecten hiervan zijn. Het is maar één van de vele factoren die bepalen wat een aantrekkelijke werkgever of vestigingsplaats is. Toch is onlangs een poging gedaan zo goed mogelijk in kaart te brengen wat nu de effecten zijn geweest van het invoeren van de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo), in 2015.

Gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek geven geen aanleiding te denken dat het moeilijker is geworden gekwalificeerd personeel uit het buitenland aan te trekken, of voor Nederland te behouden. Integendeel, het lijkt er zelfs op dat de financiële sector in Nederland nu meer personeelsleden uit het buitenland aantrekt dan voorheen. Zijn de salarislasten dan enorm gestegen, om de variabele beloningen in het vaste salaris onder te brengen? Ook dat is niet wat de cijfers laten zien: de afgelopen jaren waren salarisstijgingen in de financiële sector juist minder groot dan in andere sectoren. Tot nu toe zijn er ook geen aanwijzingen te zien dat vooral bedrijven die onder de Wbfo vallen, Nederland verlaten of kantoren in Neder-

land sluiten. Kortom, vooralsnog zijn er geen concrete aanwijzingen dat het invoeren van een bonusplafond nadelige effecten heeft op de beslissing van bedrijven om zich in Nederland te vestigen, of van personeel om bij deze bedrijven te werken.

PRESTATIEPRIKKELS

Een veelgehoorde veronderstelling is dat variabele beloningen en bonussen nu eenmaal nodig zijn, om mensen aan te trekken en te motiveren om gestelde doelen te behalen. Toch maken lang niet alle soorten bedrijven in de financiële sector gebruik van variabele beloningen, en de bedrijven die variabel belonen doen dat lang niet bij alle personeelscategorieën. De uitzonderingsregel is bedoeld om mensen met zeldzame expertise, zoals IT-specialisten, aan te kunnen trekken. Toch wordt maar voor 1% tot 2% van de IT-specialisten gebruikgemaakt van een bonus of variabele beloning.

In de financiële sector worden bonussen vooral toegepast bij twee groepen. Ten eerste de senior managers en bestuurders, en ten tweede allerlei soorten medewerkers die met klanten te maken hebben, zoals relatiebeheerders, buitendienstmedewerkers in verkoop- en adviesfuncties. Waarom is dat zo; moeten andere mensen niet aangetrokken of gemotiveerd worden? En is het eigenlijk wel een goed idee om juist bij deze twee groepen bonussen toe te passen?

Bonussen en andere prestatieprikkels kunnen ook probleemgedrag uitlokken. Juist bij senior managers en medewerkers die producten aan de man moeten brengen, is dit goed gedocumenteerd. Bij internationale bedrijven die betrokken waren bij

grote financiële schandalen, werden bestuurders veel hogere prestatiebonussen in het vooruitzicht gesteld dan bij andere bedrijven. Medewerkers op verkoopafdelingen kunnen door prestatiebonussen in de verleiding komen producten te verkopen aan klanten die zich dit niet kunnen veroorloven, of zelfs overleden zijn, bleek onlangs uit een onderzoek onder vier Australische grootbanken. Vooral de combinatie met hoge prestatiedoelen en het jaarlijks vergelijken welke werknemers het best en het slechtst in staat zijn deze te behalen, blijkt giftig. Wetenschappelijke studies documenteren allerlei nadelen van het gebruik van dit soort variabele beloningen, van het tegenwerken van collega's tot regelrechte fraude.

BETEKENIS

Arbeidsmarktonderzoeken laten zien dat grote bedrijven meer moeite hebben dan voorheen om jonge professionals aan te trekken. Natuurlijk willen zij een goed salaris, maar zij gaan niet alleen voor de hoogste beloning. Zij zijn vooral op zoek naar werk dat betekenisvol is. Ze willen bij een bedrijf werken waar ze trots op kunnen zijn, en zoeken een baan waarmee ze een goede werk-privébalans kunnen bewaren. Werknemers van alle generaties spannen zich het meest in wanneer ze hun werk leuk vinden, oprechte waardering krijgen en zich kunnen ontwikkelen. Dat levert het bedrijf uiteindelijk meer op dan het uitdelen van bonussen. Waarom wordt er dan zoveel gewerkt met prestatiebeloningen? Vooral omdat dit in bepaalde sectoren en functies de gewoonte is. Maar of het ook een goede gewoonte is, kun je je afvragen.

Een veelgehoorde veronderstelling is dat variabele beloningen en bonussen nodig zijn