



Variabele bonus Felle kritiek van deskundigen op prestatiebeloning

‘Variabele beloningen werken niet’

Interview

Kilian Wawoe

De kredietcrisis laat zien tot welke ongewenste uitwassen bonussen kunnen leiden.

**Van onze verslaggever
Xander van Uffelen**

SCHIPHOL ‘Bonussen moet je afschaffen, als ik de conclusies van mijn onderzoek serieus neem’, zegt Kilian Wawoe (35), die aan de Vrije Universiteit wil promoveren op dit onderwerp. Wawoe, werkzaam als personeelsmanager bij ABN Amro, onderzocht de effecten van beloningssystemen bij een viertal banken. De uitkomst: niet alleen de prestaties, maar ook de persoonlijkheid van de medewerker zijn bepalend voor de hoogte van bonussen. ‘Wie ondernemend, assertief en dominant is en zijn ei-

gen belang centraal stelt, weet een hogere beloning te bemachtigen.’

Variabele beloningen werken niet, zo constateert Wawoe op basis van zijn onderzoek bij een Amerikaanse hypotheekbank. De voorbeelden in de financiële sector liggen voor het oprapen. ‘Hoe kan een hypotheekverkoopster in Ohio een oma van 85 vragen een hypotheek opnieuw af te sluiten? Dat doet hij louter om een verkoopbonus te incasseren. En neem die handelaar Jérôme Kerviel die bijna de Franse bank Société Générale ten gronde richtte. ‘Hij deed enkel wat in zijn bonusregeling was afgesproken: risico’s nemen.’

‘Met variabele prikkels zoeken medewerkers de grenzen van het toelaatbare op’, zegt Wawoe. De kredietcrisis toont waar dit toe leidt. Handelaren nemen te grote risico’s en uiteindelijk komen de bedrijven in de problemen.

Maar niet alleen banken gaan in

de fout, benadrukt Wawoe. ‘Overall waar verkopers een wortel krijgen voorgehouden, ontstaat een botsing tussen het eigen belang en het belang van het bedrijf.’ Let wel, in alle sectoren waar variabel loon wordt ingevoerd, spelen deze problemen zegt Wawoe. ‘Chirurgen gaan fouten maken als ze worden afgerekend op het aantal operaties. En wat denk je van voetballers. Als van Persie en Robben een ton kunnen verdienen met een doelpunt, spelen ze de bal niet meer af. Ook in het onderwijs wordt gedacht aan bonussen: ik zeg, alstublieft, doe het niet.’

Bij alle verkopers, of ze nu voor een bank of een andere organisatie werken, treden deze problemen op. ‘Als je een complexe taak



Kilian Wawoe

hebt, is het onmogelijk een deugdelijke variabele beloning op te stellen.’ De discussie gaat nu ten onrechte alleen over de salarissen van de topbestuurders, zegt Wawoe. ‘De nadelen van variabel belonen spelen in de hele organisatie als er verkopers actief zijn.’

Bij bonussen is er een aantal problemen.

Allereerst vindt bijna iedereen zich beter dan zijn collega. ‘In mijn Amerikaanse onderzoek bleek 95 procent van de medewerkers te denken dat hij beter is dan het gemiddelde.’ De chef denkt daar anders over, maar zegt het alleen niet. ‘Ik noem dat het Tony Eijck-Effect. Deze pianist gaf in het tv-programma Klassewerk alle kinderen die heel vals een instrument bespeelden, toch nog een zeven.

Hardop zeggen dat iemand slecht presteert, doe je niet.’ En dan te bedenken dat dus niet die (onjuiste) beoordeling verklaart waarom iemand een bonus krijgt, maar zijn persoonlijkheid.

Het besef over de versturende werking van variabel loon is nog niet doorgedrongen in de financiële wereld. Barclays zette 2,5 miljard dollar opzij voor de bonussen van de bankiers van de failliete bank Lehman Brothers. Fortis betaalde tientallen bankiers een bonus om te blijven.

‘Iedereen lijkt te denken dat je alleen kan scoren als je een bonus krijgt. Uit allerlei onderzoek blijkt dat medewerkers ook zonder bonus gemotiveerd blijven.’

Daarnaast bestaat de misvatting dat een verkoper snel elders aan de slag zou kunnen. ‘De mobiliteit van medewerkers is heel beperkt. Bij financiële instellingen staan veel medewerkers nauw in contact

met klanten, waardoor er ook culturele grenzen opdoemen. Een hypotheekverkoopster kan echt niet in Düsseldorf aan de slag. Als iemand opstapt, is geld niet de reden, maar de relatie met de baas.’

Volgens Wawoe is het ook best mogelijk om de bonussenstructuur af te schaffen. ‘We kunnen terug naar het oude systeem van winstdeling. Niet de prestaties van het individu of een team, maar de prestatie van het bedrijf moet dan het uitgangspunt zijn.’

Het verbaast Wawoe dat personeelsmanagers zich niet roeren in het debat over variabel loon. ‘We beleven de ergste crisis sinds de jaren dertig. Er moet iets veranderen in het variabel loon en niet alleen aan de top. Personeelsmanagers moeten daarbij het heft in handen nemen. We moeten een oplossing vinden voor dit probleem dat door de kredietcrisis zo aan de oppervlakte is gekomen.’