

‘Prestaties bank niet slechter zonder bonus’

■ **Hoogleraar: Financiële wereld houdt mythe zelf in stand**

INTERVIEW

Jan Kleinnijenhuis

Het was een fantastisch experiment geweest, redeneert professor Gerard Mertens, om staatsbank ABN Amro vanaf de nationalisatie geen bonussen meer te laten uitkeren. Bankiers claimen immers dat zonder bonussen een grote bank niet kan draaien. “Zou werkelijk 40 procent van het personeel zijn biezen pakken en overlopen naar de concurrent? En zou dat echt grote invloed hebben op de prestaties van die bank?”

Mertens gelooft er niets van. De hoogleraar financiële analyse aan de Erasmus universiteit Rotterdam deed veelvuldig onderzoek naar de manier waarop bedrijven met name bij hun topbestuurders variabele beloning toepassen, en de werking daarvan. En keer op keer blijkt dat er hooguit een zwak positief verband is tussen de hoogte van de variabele beloning en de prestaties van degene die ze kan verdienen. “Je ziet telkens dat andere variabelen veel meer verklaren, zoals de omvang van een onderneming.” Recent onderzoek wijst zelfs op een omgekeerde relatie: de beloning wordt niet ingesteld als prikkel, maar als rechtvaardiging van de prestatie achteraf.

Niet dat Mertens ervoor pleit om alle vormen van variabele beloning dan maar uit te bannen. “Het is moeilijk voorstelbaar te leven in een wereld waar variabele beloning niet voorkomt. Dat betekent ook geen 13de maand meer, geen provisie voor de verkoopmanager of een extra periodiek voor een werknemer die een zeer goede beoordeling krijgt. Het zit nu eenmaal overal ingebakken en is moeilijk weg te denken.”

Bovendien vinden mensen deze, meer alledaagse, vormen van variabele beloning ook wel rechtvaardig, denkt Mertens. “Ik denk dat een meerderheid van de mensen het wel eens is met een methodiek waarbij mensen die harder werken of beter presteren iets meer betaald krijgen. De vraag wordt dan: hoeveel meer moet dat zijn, en wat is genoeg? Hier gaat helaas te vaak de discussie over in het publieke debat, misschien begrijpelijk maar ten onrechte, vind ik.”

Wie kijkt naar de beloningssystematiek, moet ook rekening houden



Wat als we nu eens niet naar de concurrent kijken, en zelf nadenken over wat een eerlijke en rechtvaardige beloning zou zijn?

Gerard Mertens

met de nadelen van bonussen. En die zijn legio. Het blijkt bijzonder moeilijk om met bonussen het gedrag van werknemers op de juiste manier te sturen, zodat de onderneming er uiteindelijk beter van wordt en de werknemers zich niet alleen gaan richten op het binnenhalen van de bonus.

“Uit gedragswetenschappelijk onderzoek blijkt dat het motiverende effect van bonussen na een paar jaar afneemt. Het gaat juist tegen je werken op het moment dat iemand drie jaar lang zijn bonus krijgt en het vierde jaar niet: er ontstaat een gevoel van onrecht omdat je toch recht hebt op die bonus.”

Het uitstellen van bonussen voor een langere periode, zoals ook steeds meer gebruik wordt in de financiële sector, zorgt er weer voor dat de effectiviteit minder wordt: is iemand bereid nu harder te werken voor een

beloning die hij misschien over vijf jaar krijgt?

Een ander probleem, stelt Mertens, is dat financiële prikkels de intrinsieke motivatie van werknemers ondergraven. “Mensen gaan ergens werken of zijn bereid harder te werken omdat ze het werk leuk vinden, of omdat ze veel waardering krijgen van hun omgeving. Dat zijn duurzame prikkels, waar je je als bedrijf veel beter op zou kunnen richten. Als je een bonus instelt ondergraaf je die duurzame motivatie, terwijl het effect van geld na een paar jaar alsnog minder wordt.”

In het geval van de bonussen aan de top, die soms een veelvoud van het vaste salaris vormen, is de werking van zo’n financiële prikkel nog discutabel. “Het gaat hier veel meer om de status die ontleend wordt aan de hoogte van de beloning: als je maar de helft verdient van die collega in Londen of New York wordt het gezien als een vorm van diskwalificatie.”

De enorme bonussen die in de financiële wereld gemeengoed zijn geworden, zijn volgens Mertens een soort mythe die door de sector zelf in stand wordt gehouden. Dat bleek onder meer uit onderzoek van zijn collega David de Cremer. “Onlangs zat ik in een debat met een aantal mensen die bij personeelszaken van grotere ondernemingen werken, waaronder financiële instellingen. Als je die vraagt hoe zij de beloningen vormgeven zeggen ze: ‘We kijken als eerste naar hoe onze concurrenten het doen, en daar stemmen we op af.’ Er heerst in die organisaties een cultuur van vanzelfsprekendheid, daarom wordt er ook altijd gesuggereerd dat het zonder bonussen niet kan. Maar wat als we nu eens niet naar de concurrent kijken, en zelf nadenken over wat een eerlijke en rechtvaardige beloning zou zijn?”

De rol van die beloningsadviseurs krijgt in de huidige discussie veel te weinig aandacht, vindt Mertens. “Het is voor mij een raadsel waarom zij in het maatschappelijke debat over beloningen nooit worden betrokken. Als we het met elkaar eens zijn dat beloningssystemen niet goed functioneren, zou het dan niet voor de hand liggen om de bedenkers (en verkopers) van deze systemen ook eens ter verantwoording te roepen?”

per saldo Open huis



Huizenverkopers balen van strengere hypotheekregels

De taart staat op tafel, een verse bos bloemen haalt de lente binnen. Tienduizenden huizenverkopers kijken vandaag weer vol verwachting uit het raam of ze kijkers kunnen verleiden binnen te komen. Jammer dat net voor deze nationale openhuizendag strengere regels voor hypotheek zijn aangekondigd.

Dat bericht zal tandenknaarsend ontvangen zijn door bewoners met een bord ‘te koop’ voor de deur. Nu blijft misschien nog meer gebak onaangetroefd dan bij de vorige openhuizendag een half jaar geleden. De huizenmarkt barstte namelijk al niet van de dynamiek. Veel panden staan lang te koop. Hoewel de economische groei weer aantrekt, heeft de huizenmarkt de weg omhoog nog niet gevonden.

De nieuwe regels voor hypotheek, afgelopen week beklonken door het ministerie van financiën, toezichthouder AFM en de Nederlandse Vereniging van Banken, zullen daar op korte termijn niet bij helpen. Toch valt toe te juichen dat het lenen om een huis te kopen, tot redelijke proporties wordt teruggebracht. Nederland is zo ongeveer wereldkampioen hypotheekschuld per hoofd van de bevolking, en dat is geen status om trots op te zijn. Er is in goede tijden te veel lucht in de huizenmarkt gepompt. Dat heeft nog niet geleid tot het inzakken van de prijzen, maar wel tot stagnatie.

Huizen staan gemakkelijk een jaar of langer te koop. Eigenaren hebben het huis gekocht toen ze van genereuze banken nog beduidend meer

geld konden lenen dan het pand op dat moment waard was. Ook lenen zonder aflossen was geen probleem. Nu ze hun huis willen verkopen, bakken ze zich suf aan taarten omdat ze per se minstens hetzelfde bedrag willen krijgen als waar zij het voor gekocht hebben. Anders blijven ze zitten met een restschuld. Of het volgende huis zal een stuk goedkoper moeten zijn dan gedacht.

Het gebrek aan beweging op de huizenmarkt wordt eerst even erger door de nieuwe regels. Die schrijven namelijk voor dat een hypotheek maximaal 110 procent van de marktwaarde mag zijn. Volledig aflossingsvrije hypotheek zijn voortaan verboden. De helft van het bedrag mag nog maar worden geleend zonder terugbetaling.

De timing van de maatregelen is dus vervelend. Het leidt wel tot lagere huizenprijzen en dat wordt tijd. Vervelend voor mensen die nu hun huis al slecht kunnen verkopen. Maar goed nieuws voor de markt die nog steeds niet goed werkt omdat de lucht nog niet ontsnapt is.

De nieuwe regels zijn daarvoor nog niet genoeg. De woningmarkt, huur en koop, zal verder hervormd moeten worden. Zo is verdere beperking van de hypotheekrente onontkoombaar. En de aansluiting tussen huren en kopen moet beter. Alle maatregelen doen in het begin pijn. Maar uiteindelijk leiden ze tot veel meer kijkers op openhuizendagen. In plaats van de hele dag wachten tot je iemand kunt binnensleuren.

Esther Bijl

advertentie



30 & 31 maart | Amstel Hotel Amsterdam

Engage Europe

Het eerste Europese congres over **employer branding** en internal branding in Nederland. Met inspirerende sprekers van **topbedrijven** als KLM, Nike, Unilever, ING, Philips en Volvo Cars. Van HR Manager tot Global Brand Director. Kijk voor meer informatie op persgroepbanen.nl/engage



Mediapartner van Engage Europe 2011

Tekort aan Japanse onderdelen

■ **Europese autofabrikanten schroeven productie terug**

Van onze redactie economie

Een tekort aan auto-onderdelen uit het door een aardbeving getroffen Japan dwingt autofabrikanten hun productie in Europa tijdelijk terug te schroeven. Andere automerken putten voorlopig nog uit hun voorraden van Japanse auto-onderdelen.

PSA Peugeot-Citroën produceert in Europa momenteel 40 tot 50 procent minder auto's met dieselmotoren. De grootste autofabrikant van Frankrijk komt sensoren tekort. De Nederlandse autokoper is vooral geïnteresseerd in benzinemotoren.

De levering door het Japanse bedrijf Hitachi, ten noorden van Tokio,

hapert vanwege een gebrek aan onderdelen en een kapotte infrastructuur. Ook het Duitse Opel mist Japanse onderdelen. Maandag gaan daarom de deuren van de fabriek in Zaragoza, Spanje, een dag niet open. De fabriek in Eisenach, Duitsland slaat volgende week ook een paar productiedagdelen over. Het zijn twee van de elf Opelfabrieken in Europa. Renault beschikt nog over een voorraad van Japanse auto-onderdelen.

De fabrieken draaien de komende dagen waarschijnlijk nog op volle toeren. Zo ook die van Nissan, een Japans automerk. Ongeveer drie kwart van de Nissans die in Nederland worden verkocht, zijn gebouwd in fabrieken

in Spanje en Engeland. Zij produceren nog evenveel als voor de aardbeving en verwachten een snel herstel van de productie in Japan.

Ook Toyota bouwt driekwart van de Nederlandse automarkt in Europa. De weekenddiensten vervallen daar nu, maar verder levert de aardbeving voor de Europese automarkt geen problemen op. Zelfs niet voor de hybride Prius, die in zijn geheel uit Japan komt. Tijdens de aardbeving was er net nog een heel schip Priussen onderweg naar Europa. In Japan staat een Nissan-fabriek geheel stil. Daar heeft Europa geen last van, de motoren zijn vrijwel allemaal bestemd voor de Amerikaanse markt.