

## **Bonusdiscussie vraagt om hele nieuwe aanpak (Jalta, 11 april 2015)**

*Zo rond het voorjaar, wanneer de jaarverslagen uitkomen, is het vaste prik: een discussie over bonussen in het bedrijfsleven en topsalarissen bij de overheid. De afgelopen weken zijn we weer doodgegooid met allerhande argumenten waarom salarissen veel te hoog zijn, maar tevens ook waarom salarissen zo hoog moeten zijn. Pleidooien over het zien van een baan als ambt met een inborst die gematigd is, wisselen zich af met strikt kapitalistische teksten pleitend voor een ongebreidelde groei van inkomen en oneindige bonussen bij goed functioneren. Zoals ieder jaar leiden deze discussies tot weinig.*

De puriteinen blijven bij hun punt dat 600.000 euro per jaar voor een manager te veel geld is en de commissarissen kunnen niet onder bestaande contracten uit en gaan als puntje bij paaltje komt toch weer nieuwe contracten met deze strekking aan, omdat anders het internationaal talent niet aangetrokken kan worden. De reden van deze continue herhaling van zetten is simpel: beide kampen hebben gelijk. Ze leven namelijk in verschillende werelden zoals ook door verschillende politici is geconstateerd de afgelopen weken. Stel dat het zo is dat beide zijden van deze medaille verschillende werelden zijn, wat voor soort medaille praten we dan eigenlijk over? Zonder het streven te hebben filosofisch te worden kom je al snel uit bij vragen over wat veel is en weinig. Daarnaast lijkt er ook nog iets anders aan de hand te zijn in de hele discussie. Het gaat niet eens zozeer om de hoogte van de bonus, maar meer de rechtvaardigheid van de verdienste. De eerste protesten tegen de hoogte van de postcodeloterij moet ik nog horen, ondanks dat een hele straat in Zeeland enkele jaren geleden miljonair werd. Miljonair worden als het gebaseerd is op geluk is goed, miljonair worden als je hard werkt is niet goed? Geen Kamercommissie vragen over de postcodeloterij hoogte?

### **Druk vanuit de samenleving**

Mogelijkerwijs is een van de redenen die meespeelt in deze discussie het feit dat de transparantie in de samenleving steeds verder toeneemt. We weten alles, of we kunnen alles weten (google). Wellicht onterecht, maar doordat we alles weten, denken we ook overal over mee te kunnen praten en een mening over te mogen hebben. Veel informatie is publiek, kan publiek worden gemaakt en gesterkt door de golf van individualisering, ontstaat de weerslag hierop, als ware wij onderdeel van iedere groep. Mocht deze hypothese waar zijn, dan is het dus zaak om de publieke opvatting op voorhand te kanaliseren in de bonus discussie. Dit klinkt cryptisch, echter praktisch uitvoerbaar te maken aan de hand van de volgende vier zaken.

### **Introductie van negatieve bonussen**

Op het moment dat mensen ook financieel gestraft gaan worden voor het nemen van verkeerde beslissingen, is het ook beter uitlegbaar wanneer mensen financieel profiteren van goede beslissingen. Het is zoals bij ieder variabel inkomen hierbij van belang om bij de bonus elementen heel erg duidelijk de link te leggen met het handelen van de persoon in kwestie. In de praktijk zal er goed nagedacht moeten worden over de uitvoering van een dergelijk systeem, de publieke druk is echter genoeg aanwezig om te komen tot een human resource innovatie op dit terrein. Een aanzet kan zijn door bonussen pas uit te keren bij het verlaten van een organisatie en als een soort spaarrekening aan te houden, waarbij de organisatie geld kan toevoegen, maar ook geld kan verwijderen van deze gesloten persoonlijke rekening. Als

bijvoorbeeld buschauffeur Jan een bonus heeft verdiend op basis van zijn klant vriendelijke instelling, zijn accurate ritten administratie en snelheid van opereren, wordt 8000 euro toegevoegd aan zijn bonusrekening. Het jaar erop leidt de snelheid van Jan tot een onnodige aanrijding waarbij hij een negatieve bonus van 4000 euro genereert, leidend tot een eindsaldo van 4000 euro na twee jaar. Op deze manier kan worden ingedamd dat verantwoordelijken weglopen waarbij het bedrijf failliet achterblijft.

### **Volledige transparantie over de bonus drivers op voorhand**

Gemakshalve gaan we uit van het aangetoonde feit dat variabel inkomen of bonus stimulerend werkt voor het resultaat van de organisatie en dus niet alleen bij het management thuis hoort, maar bij iedere medewerker, zelfs als het ten koste gaat van vast salaris. In een groot aantal bedrijven is de berekening van de uiteindelijke bonus slechts iets dat door zeer hoog opgeleiden kan worden uitgevoerd. Het is een combinatie van korte en lange termijn doelen die veelal kwantificeerbaar zijn (bijvoorbeeld netto resultaat na belasting), maar ook bestaan uit vage elementen zoals vooruitgang op de strategische doelen. Daarboven wordt vaak pas bekend achteraf wat deze drivers waren in een verantwoording door de remuneratie commissie in plaats van vooraf. Er blijft een zweem van subjectiviteit aanwezig. Transparantie vooraf tot twee cijfers achter de komma kan veel ruis wegnemen.

### **360 graden feedback inzake de bonus**

In de meeste organisaties wordt het uiteindelijk variabel inkomen vastgesteld in de rapporterende lijn, waarbij de directie in de regel wordt beoordeeld door de commissarissen. Dit is in de praktijk niet de meest zuivere manier om tot de score te komen aangezien er allerhande relationele of zakelijke belangen spelen die niet te maken hebben met de bonus. Daarnaast zijn in een beperkte minderheid daadwerkelijk klanten of burgers betrokken bij de vaststelling van de bonus. Ook zijn medewerkers in lagere regionen van de organisatie vaak niet in beeld. Waar de meeste management goeroes al lang niet meer praten over de aandeelhouder als enige echte belanghebbende, lijkt dit in de boardroom bij het vaststellen van bonussen nog niet te zijn doorgedrongen. Of, als het al wordt toegepast, zeer getrapt door middel van bijvoorbeeld de score op een medewerkers tevredenheids-onderzoek. Het gaat om het oprechte gesprek tussen medewerkers en het management over de vraag: "heeft het management dit jaar goed gepresteerd en wat vinden wij een faire vergoeding daarvoor?". Of een vergelijkbaar gesprek tussen klanten en de organisatie in kwestie: "Is de zorg aan de ouderen in dit verzorgingshuis verbeterd het afgelopen jaar of niet"?

### **Relatie tussen de bonus van de CEO en de laagste laag**

Voor veel mensen is het acceptabel dat het hogere management meer betaald krijgt in vast salaris door de hoeveelheid verantwoordelijkheid die ze dragen ten opzichte van bijvoorbeeld productiemedewerkers in hetzelfde bedrijf. Productie medewerkers kunnen doorgaans de deur dichttrekken als ze 's avonds huiswaarts gaan, gaan om met minder complexiteit en dragen niet de verantwoordelijkheid voor genomen beslissingen. Het is echter evident dat beide lagen niet zonder elkaar kunnen, waardoor een bepaalde relatie tussen het variabel inkomen voor beide lagen op zijn plaats is. Er is een systeem denkbaar dat bij iedere organisatielaag die er bestaat in termen van rapportage lijnen er een percentage aan bonus wordt toegevoegd. Om een

calculatievoorbeeld te laten zien gaan we uit van een organisatie met 6 lagen tussen de CEO en persoon die het verst weg zit in de organisatie, waarbij er voor iedereen de mogelijkheid tot een bonus bestaat. Uitgaande van een 100% toename in bonus mogelijkheid per management laag en een bonus mogelijkheid voor de onderste laag van 2000 euro per jaar, leidt dit tot een bonus mogelijkheid van (2000-4000-8000-16000-32000-) 64000 euro per jaar voor de CEO. Uitgaande van een gemiddelde teamgrootte van 5 mensen praten we hierbij over een organisatie van 3125 mensen. De getallen zijn slechts fictief, waarbij er ongeveer 2300 mensen zich in de laagste laag bevinden, met een maximale totale bonus mogelijkheid van bijna 4.7 miljoen euro voor deze laag.

### **Tot slot**

In tegenstelling tot de veelal emotionele discussie die gevoerd wordt over bonussen, is het zaak om een medaille te creëren waarbij de beide zijden nog steeds allebei gelijk hebben maar er geen discussie zonder enige winnaar meer is. De manier om tot deze medaille te komen is door het zenden vanuit beide kampen om te zetten in luisteren naar de oprechte bezwaren van beide kanten en door middel van human resource vernieuwingen rondom het beloningsthema te komen tot een werkbare uitkomst zodat tijdens het voorjaar van 2016 de aandeelhoudersvergaderingen van vele ondernemingen niet meer gegijzeld worden door discussies over beloningen van de top, maar echt gaan over de performance van de onderneming voor de lange termijn.