

# Ondernemende bankiers en bonussen

Door de recente crisis in de bankensector rijst de vraag of bankiers voor het juiste gedrag worden beloond. Ondernemendheid heeft een positief effect op de bonus van bankiers, terwijl het niet samenhangt met de beoordeling van hun functioneren binnen de bank.

## KILIAN WAWOE

Universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en directeur-eigenaar van Wawoe Consult

## ERIK STAM

Hoogleraar aan de Universiteit Utrecht en academic director van het Utrecht Center for Entrepreneurship

**I**nterventies in het beloningsbeleid worden door de bankensector in de regel niet op prijs gesteld, met als argument dat het een inperking is van ondernemerschap. Ondernemerschap is cruciaal voor het goed functioneren van kapitalistische systemen en uiteindelijk essentieel voor economische ontwikkeling (Schumpeter, 1934). Toch zijn er niet louter voordelen aan ondernemend gedrag: de recente financiële crisis kan gedeeltelijk door onverantwoord ondernemend gedrag verklaard worden. Voor een ondernemer in klassieke zin (Knight, 1921) geldt dat hij de voor- en nadelen van zijn ondernemerschap zelf draagt. Bij een ondernemend persoon binnen een organisatie (intrapreneur) geldt dat hij kan meedelen in het succes van zijn handelen door middel van variabele beloning; falen is voor rekening van het bedrijf en uiteindelijk van de aandeelhouder. Dit principe is ook toepasbaar op ondernemend gedrag binnen banken. Het beloningsmechanisme van moderne bankiers impliceert dat er meer te winnen dan te verliezen is bij het initiëren van nieuwe investeringen, waardoor bankiers worden geprikkeld om risico's te nemen (Rajan, 2006). Bij een bank wordt succes beloond, maar wordt falen afgewenteld op de maatschappij. Ofwel 'bij munt win ik, bij kop verlies jij'.

## ONDERNEMENDHEID EN PRESTATIE

Volgens Pitt *et al.* (2002) zijn er drie soorten medewerkers: zij die zorgen dat dingen gebeuren, zij die de dingen zien gebeuren en zij die zich afvragen wat er gebeurd is.

Ondernemende medewerkers behoren tot de eerste categorie. Proactiviteit (Bateman en Crant, 1993) is een maatstaf voor verschillen in de mate waarin men geneigd is tot ondernemerschap. Ondanks dat veel mensen die hoog scoren op deze schaal de intentie hebben om een eigen zaak op te zetten (Becherer en Mauer, 1999) werken veel van hen in een organisatie waar zij zelf niet de eigenaar van zijn. Deze mensen zijn dus geen entrepreneurs, maar intrapreneurs: ze zijn ondernemend in de organisatie van hun werkgever (Bosma *et al.*, 2011). Intrapreneurs hebben deels dezelfde kenmerken als zelfstandige ondernemers, zoals het nemen van initiatief (proactief gedrag), het herkennen en oppakken van kansen voor nieuwe economische activiteiten (innovatief gedrag) en de bereidheid om risico's te nemen (Stam *et al.*, 2012). Intrapreneurs hebben echter niet de zelfde mate van autonomie als zelfstandig ondernemers en zetten niet hun eigen investeringen op het spel. Intrapreneurs werken binnen een bedrijf, investeren doorgaans geen eigen geld in hun ideeën en kunnen door hun leidinggevendend niet alleen ondersteund maar ook tegengewerkt worden bij het opzetten van nieuwe bedrijfsactiviteiten. Dit betekent dat intrapreneurs niet hun geïnvesteerde kapitaal riskeren maar wel risico lopen om hun carrière te schaden of hun baan te verspelen.

### KADER 1

“Beloningssystemen die in zwang zijn binnen de financiële sector zijn slecht doordacht. (...) Ik laat de aanvaardbaarheid van het beloningsniveau buiten beschouwing en spits me toe hoe beloning wordt gekoppeld aan 'resultaat'. Niemand heeft het ooit tot zijn taak gerekend om de gedragsaspecten van financiële verhoudingen en wijzigingen daarin te analyseren.” (Gerrit Zalm – toespraak bij aanvaarding eredoctoraat VU Amsterdam, 2008)

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat ondernemende medewerkers hogere salarissen krijgen en eerder promotie maken dan hun minder ondernemende collega's (Seibert *et al.*, 2001) en uit een recente meta-analyse blijkt dat ondernemende werknemers beter presteren dan minder ondernemende medewerkers (Thomas *et al.*, 2010). Echter, analoog aan de stelling van Zalm (kader 1), is het de vraag wat men verstaat onder prestatie. Immers, het aantal verkochte hypotheektransacties is niet de enige maatstaf voor de prestatie van een hypotheekverkoper. Bij de DSB Bank was de kwantiteit van de resultaten niet het probleem, maar de kwaliteit. De waarde van ondernemerschap wordt echter vaak gerelateerd aan kwantitatieve criteria. Zo vond Crant (1995) bij makelaars in de Verenigde Staten een relatie tussen proactiviteit en prestatie, waarbij prestatie werd gedefinieerd als het aantal huizen-transacties, het aantal keren dat ze contracten binnensleepten om namens een klant de verkoop te begeleiden en de commissie-inkomsten. De crisis op de huizenmarkt in de Verenigde Staten roept de vraag op of deze operationalisatie van prestatie wel de juiste was. Is degene die de meeste hypotheek verkocht in de Verenigde Staten in de periode 2000–2006 wel de beste verkoper geweest?

#### OPZET ONDERZOEK

Om inzicht te krijgen in de effecten van proactiviteit op prestatie zijn drie verschillende prestatie-maten gebruikt: de bonus van de medewerker, de beoordeling door de manager die gekoppeld is aan de cao-bonus, en de evaluatie door de manager. Uit eerder onderzoek is bekend dat deze prestatie-metingen substantieel van elkaar kunnen verschillen ondanks dat ze van dezelfde persoon komen, op het zelfde moment gegeven worden en een evaluatie betreffen van dezelfde periode (Bommer *et al.*, 1995).

Onder 309 medewerkers van een Nederlandse financieel dienstverlener zijn vragen afgenomen over onder andere persoonlijkheid en demografische kenmerken; van de werkgever zijn beloningsgegevens verkregen (Wawoe, 2010). Deelname was op basis van vrijwilligheid en men kon ervoor kiezen een andere vragenlijst door te sturen naar de eigen leidinggevende, die een evaluatie gaf van de prestatie van de medewerker die alleen met de onderzoekers werd gedeeld. De respons was 45 procent. Wat betreft de afhankelijke variabelen 'discretionaire bonus' en 'cao-bonus' bleken er geen significante verschillen te zijn tussen de groep respondenten die wel mee deed, ten opzichte van de groep die besloot niet deel te nemen. Van alle respondenten stuurde 45 procent (138) de vragenlijst door naar de leidinggevende, en 100 leidinggevendenden zonden uiteindelijk hun evaluatie in, waarvan er 93 bruikbaar waren voor dit onderzoek. De evaluatie door de leidinggevende is samengesteld op basis van drie vragen over de mening van de manager over de kwaliteit en de kwantiteit van het afgeleverde werk: "De betreffende medewerker verzet veel werk"; "De kwaliteit van het werk van de betreffende medewerker is hoog"; "De betreffende medewerker functioneert zeer effectief in zijn of haar werk"; gemeten met een vijfpunts Likert-schaal (1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens). Men hoefde daarbij geen rekening te houden met afspraken die aan het begin van het jaar gemaakt waren. Volgens de cao hadden alle medewerkers recht op duidelijk meetbare doelen aan het begin van het jaar. Aan het einde van de beoordelingsperiode,

twaaft maanden later, kreeg de medewerker een beoordeling op die eerder gemaakte afspraken. Aan deze beoordelingsscores zat een vast percentage van het salaris vast dat de medewerker kreeg als bonus die varieerde van 0 procent – bij onvoldoende als beoordeling – tot maximaal 20 procent – bij

## Is degene die de meeste hypotheek verkocht in de Verenigde Staten in de periode 2000–2006 wel de beste verkoper geweest?

uitmuntend als beoordeling. Bovenop de cao-bonus die de medewerker kreeg op basis van de aan het begin van het jaar gemaakte afspraken, kon de manager nog een extra bonus geven. Deze discretionaire bonus is niet gebonden aan afspraken tussen werknemers en werkgevers. In tegenstelling tot de cao-bonus die een gestandaardiseerde vorm heeft, is de discretionaire bonus een absoluut getal. Aangezien een hoge bonus voor iemand die veel verdient een relatief klein bedrag kan zijn, werd gecontroleerd voor de salarisschaal waarin men werkzaam is. Proactieve persoonlijkheid werd gemeten met vijf vragen van de originele vragenlijst van Bateman en Crant (1993). Daarnaast werd gecontroleerd op senioriteit en geslacht.

### Correlaties

TABEL 1

Variabele	1	2	3	4	5	6	7
1. Discretionaire bonus	-						
2. Cao-bonus	0,32***	-					
3. Evaluatie manager	0,28**	0,50***	-				
4. Proactiviteit	0,33**	0,29***	0,02	-			
5. Salarisschaal	0,55***	0,17**	0,00	0,36***	-		
6. Senioriteit	0,08	0,08	0,05	-0,08	0,00	-	
7. Geslacht (1=man, 2=vrouw)	-0,33***	-0,10	0,09	-0,27	-0,55***	-0,14**	-

\*\*\* Significat op respectievelijk vijf- en éénprocentniveau.

### Effect van proactiviteit op prestatie

TABEL 2

	Prestatiecriteria		
	Discretionaire bonus (n = 193)	Cao-bonus (n = 195)	Evaluatie manager (n = 93)
Proactiviteit	0,14**	0,25***	-0,01
Salarisschaal	0,52***	0,09	0,14
Senioriteit	0,08	0,11	0,06
Geslacht	0,03	0,05	0,17
R <sup>2</sup> (aangepast)	0,33***	0,08***	0,02

\*\*\* Significat op respectievelijk vijf- en éénprocentniveau.

## RESULTATEN

In tabel 1 worden de correlaties weergegeven tussen de variabelen. Uit de tabel valt op te maken dat er vooral mannen in de top van de organisatie werken, gezien de correlatie ( $r = -0,55$ ) tussen salarisschaal en geslacht. Ook zijn de mannen in de top significant ouder. De hoge correlatie tussen de discretionaire bonus en de salarisschaal ligt voor de hand, aangezien medewerkers in hogere schalen ook meer verdienen. Opvallender is het feit dat er een significante correlatie ( $r = 0,17$ ) is tussen salarisschaal en de cao-bonus. Dit geeft aan dat de top van de organisatie, ten opzichte van hun taken, beter presteert qua bonus dan de onderlaag van de organisatie. Uit tabel 2 blijkt dat, na correctie voor de controlevariabelen salarisschaal, senioriteit, en geslacht, ondernemende (proactieve) medewerkers een hogere discretionaire bonus en cao-

bonus krijgen dan hun minder ondernemende collega's. Echter, een ondernemende persoonlijkheid heeft geen impact op de evaluatie door de beoordelende manager.

## CONCLUSIE

Ondernemendheid binnen een bank wordt verschillend beoordeeld, afhankelijk van de gekozen prestatie maat. Omdat deelname aan de enquête op basis van vrijwilligheid was, valt niet uit te sluiten dat de groep die niet deelnam op relevante aspecten anders was dan de groep die wel deelnam. Voorts zijn deze gegevens afkomstig van een instelling met een specifiek aansturingmodel met doelstellingen gekoppeld aan bonussen. Generalisatie naar andere instellingen waar dit mechanisme niet bestaat, is daardoor niet zonder meer mogelijk. Met inachtneming van het voorgaande zijn er een aantal mogelijke verklaringen voor de resultaten.

Ten eerste is van de jaarlijkse beoordeling en de bonus bekend dat andere overwegingen een rol spelen dan alleen de prestatie van de medewerker (Van Hooft *et al.*, 2006). Sommige bedrijven kennen bijvoorbeeld een systeem van gedwongen distributie: de manager mag slechts een beperkt aantal goede beoordelingen of bonussen uitdelen.

Ten tweede hebben managers moeite om hun medewerkers de waarheid te vertellen. Hierdoor is de beoordeling en de bonus niet per se een reflectie van wat de manager daadwerkelijk van zijn medewerker vindt.

Ten derde zijn er veel bedrijven die hun financiële doelstellingen op individueel niveau vastleggen aan het begin van de beoordelingsperiode en niet corrigeren voor relevante veranderingen. In januari krijgt de medewerker bijvoorbeeld te horen dat hij of zij in december veertig hypotheek verkocht moet hebben. De medewerker kan op basis van een formule uitrekenen wat de prestatiebonus wordt. Dit systeem is kwetsbaar voor *black swans* (Taleb, 2008). Dit zijn onverwachte gebeurtenissen met een hoge impact zoals bijvoorbeeld de plotse marktveranderingen voor financiële producten in 2008. De meeste bank-cao's in Nederland kennen een verplichte planning aan het begin van een beoordelingsperiode.

Ten vierde hebben managers de neiging meer te beoordelen op gemakkelijk te meten criteria (Kerr, 1995). Het vastleggen van kwantitatieve gegevens aan het begin van het jaar is eenvoudiger dan kwalitatieve afspraken. Laatstgenoemde kan immers tot discussie leiden met de medewerker tijdens de beoordeling. Bijvoorbeeld, wat is het criterium voor de opdracht "alleen hypotheek te verkopen aan de juiste klanten". De oplossing wordt dan vaak gezocht in het kwantificeren van kwalitatieve criteria, maar dat blijkt in de financiële sector lastig en in het algemeen zelfs funest voor het maatschappelijk functioneren van de financiële sector (Bhidé, 2010). Klanttevredenheid is een maatstaf voor een kwalitatieve beleving, maar de tevredenheid met een financieel product kan tijdens de looptijd veranderen. De klanten van de DSB Bank of zij die een woekerpolis hadden afgesloten, waren jaren tevreden klanten voordat ze uiteindelijk zeer ontevreden werden.

Financiële instellingen zouden meer aandacht moeten besteden aan de aansturing van hun medewerkers. Ondanks dat het thema *good governance* een hoge vlucht heeft genomen, is een fundamentele discussie over het aansturen van bankiers nog niet genoeg van de grond gekomen.

## LITERATUUR

- Bateman, T.S. en J.M. Crant (1993) The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Becherer, R.C. en J.G. Mauer (1999) The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 28–36.
- Bhidé, A. (2010) *A call for judgement. Sensible finance for a dynamic economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bommer, W., J. Johnson, G. Rich, P. Podsakoff en S. Mackenzie (1995) On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605.
- Bosma, N., E. Stam en S. Wennekers (2011) Ondernemende werknemers in internationaal perspectief. *ESB*, 96(4616), 474–477.
- Crant, J.M. (1995) The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537.
- Hooft, E.A.J. van, H. van der Flier en M.R. Minne (2006) Construct validity of multi-source performance ratings: an examination of the relationship of self-, supervisor-, and peer-ratings with cognitive and personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 67–81.
- Kerr, S. (1995) On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9(1), 7–14.
- Knight, F. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. Boston, Mass.: Hart, Schaffner & Marx.
- Pitt, L.F., M.T. Ewing en P.R. Berthon (2002) Proactive behavior and industrial sales force Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639–644.
- Rajan, R.G. (2006) Has financial development made the world riskier? *European Financial Management*, 12(4), 499–533.
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer en J.M. Crant (2001) What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
- Stam, E., N. Bosma, A. van Witteloostuijn, J. de Jong, S. Bogaert, N. Edwards en F. Jaspers (2012) Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy. *AWT rapport*, 41.
- Taleb, N.N. (2007) *The black swan: the impact of the highly improbable*. New York: Random House.
- Thomas, J.P., D.S. Whitman en C. Viswesvaran (2010) Employee proactivity in organizations: a comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300.
- Wawoe, K.W. (2010) *Proactive personality. The advantages and disadvantages of an entrepreneurial disposition in the financial industry*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.