



Van Zola naar efficiënte beloningen

Auteur(s):

Soest, D.P. van

Nooij, M. de

Werkzaam aan de Katholieke Universiteit Brabant.

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4210, pagina 495, 25 juni 1999

Rubriek:

Uit de vakliteratuur

Trefwoord(en):

uit, de, vakliteratuur, loonvorming

In de roman *Germinal* van Emile Zola breekt een mijnwerkersstaking uit als gevolg van een verandering in het beloningssysteem van een kolenmijn. Voorheen ontvingen de mijnwerkers loon naar werken: hoe meer kolen ze naar boven haalden, hoe meer loon ze kregen. Het delven van kolen was echter niet hun enige taak. Ze waren ook verantwoordelijk voor hun eigen veiligheid: ze moesten de tunnels stutten met hout dat ze zelf moesten aanschaffen. Zoals te verwachten liep dit systeem uit op een catastrofale ramp: mijnwerkers werkten zich het schompes om zoveel mogelijk kolen te delven en verwaarloosden de tunnels zodat een instorting niet kon uitblijven. Naar aanleiding van de ramp besloot het management van de mijn het prestatiebudget te heralloceren: mijnwerkers zouden gratis beschikking krijgen over het benodigde hout, maar het stukloon zou worden verlaagd. Uiteraard had deze wijziging grote verdelingsgevolgen: de beste delvers zagen hun maandinkomen dalen, terwijl de slechte er mogelijk zelfs op vooruit gingen. Vanuit economisch oogpunt waren de prikkels die van dit beloningssysteem uitgingen niet optimaal: hoewel de prikkel om aan de veiligheid te werken wellicht werd versterkt, was de prikkel om hard te werken in de delving verminderd.

In een recent artikel gebruikt Bernard Sinclair-Desgagné dit verhaal om een nieuw prikkelsysteem te introduceren voor een wijdverbreid probleem in de organisatie-economie¹. Hij stelt dat er veel situaties zijn waarin de agent verschillende taken moet verrichten, waarvan sommige beter te meten en/of te beoordelen zijn door de principaal dan andere. Zo is de delvingsopbrengst eenvoudig vast te stellen, maar kan de kwaliteit van de mijnschachten alleen worden vastgesteld door dure experts, die de situatie slechts steekproefsgewijs over de tijd kunnen beoordelen.

De kern van het mijnwerkersprobleem is als volgt. De principaal heeft meerdere doelstellingen die allemaal in meer of mindere mate gerealiseerd dienen te worden. De agent ziet een afruil tussen de verschillende activiteiten: een verhoogde inzet ter realisatie van de ene doelstelling gaat ten koste van de tijd die beschikbaar is voor een andere. Sterkere beloning van de meetbare activiteit leidt ertoe dat de moeilijker meetbare activiteit wordt verwaarloosd. Beloning van beide betekent dat de sterkte van de prikkel in tenminste één activiteit wordt verzwakt: het gratis ter beschikking stellen van hout leidt tot een verlaging van het stukloon. Sinclair-Desgagné's oplossing is even simpel als doeltreffend. De concurrentie van beide activiteiten om de inspanning van de werknemer kan worden opgeheven door de beloning voor beide activiteiten complementair te maken. Dit kan worden bewerkstelligd door de dure evaluatie van de moeilijk meetbare activiteit afhankelijk te maken van de prestaties ten aanzien van de eenvoudig meetbare activiteit. Hoe beter de meetbare prestaties, hoe groter de kans dat de moeilijk meetbare activiteit zal worden geëvalueerd. Indien de moeilijk meetbare activiteit goed wordt beoordeeld, ontvangt de werknemer een hoge beloning, maar bij een slechte beoordeling is zijn loon lager dan wanneer de evaluatie niet zou hebben plaatsgevonden. Het beloningssysteem moet zo zijn dat ex ante de verwachte waarde van de evaluatie positief is (zodat een niet al te risico-averse werknemer graag zal worden beoordeeld), maar dat de beloning negatief uitvalt indien blijkt dat de werknemer de moeilijk meetbare activiteit heeft verwaarloosd. In een dergelijk systeem zal de werknemer meer inspanningen verrichten voor het realiseren van de meetbare activiteit om de kans op een evaluatie te verhogen. Maar omdat de werknemer bij een evaluatie alleen beter af is als ook de moeilijk meetbare activiteit goed is uitgevoerd, zal hij zich ook voor die laatste activiteit meer inspannen. Hoewel de beide activiteiten nog steeds concurreren om de schaarse tijd van de agent, leidt de beloningsstructuur ertoe dat beide zullen worden uitgevoerd. Het conflict tussen beide taken verdwijnt aldus.

Het moge duidelijk zijn dat dit beloningssysteem vele toepassingsmogelijkheden kent. Zo kunnen in veel sectoren het onderhoud van het machinepark en het hooghouden van de kwaliteit van het product ondergeschikt zijn aan maximalisatie van de productie, en lijkt in de universitaire wereld onderwijs ondergeschikt aan publicatiescores. Maar misschien is het milieu wel het meest voor de hand liggende toepassingsgebied. Veel bedrijven hebben tegenwoordig een expliciete milieudoelstelling, voor de werknemer is deze doelstelling echter vaak ondergeschikt omdat hij vooral op andere aspecten wordt beoordeeld. De mate waarin een werknemer zich inspannt om het milieu te sparen is vaak lastig te meten. Het voorkomen van verspilling van grondstoffen is bijvoorbeeld moeilijker vast te stellen dan het aantal eindproducten dat een werknemer aflevert. Een combinatie van prestatiemeting en prestatie-afhankelijke milieu-evaluatie zou in zo'n geval prikkels kunnen geven om de milieudoelstelling te realiseren zonder het primaire doel van de organisatie al te zeer te schaden.

1 B. Sinclair-Desgagné, How to restore high-powered incentives in multitask agencies, *Journal of Law, Economics and Organizations*, te verschijnen.

