

dr. E.D. Karssing<sup>1</sup>

## Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek (43)

In de bedrijfsethiek is een groot aantal boeken en artikelen verschenen waarin op praktische wijze integriteitsvraagstukken worden behandeld en concrete aanbevelingen worden gedaan voor het bevorderen van de integriteit van organisaties en haar medewerkers. Niet iedereen weet deze publicaties te vinden of heeft tijd ze te lezen. Daarom kijkt Edgar Karssing geregeld voor het *Tijdschrift voor Compliance* in de boekenkast van de bedrijfsethiek en bespreekt hij een artikel of boek. Deze bijdragen zijn geen recensies, maar een samenvatting van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van de auteur(s), die hij zal confronteren met zijn eigen observaties als trainer en adviseur op het gebied van ethiek en integriteit.

In dit nummer worden de boeken *Bonus. Een Nederlandse bankier vertelt* van Kilian Wawoe en *Bonussen. De werking van variabele beloning* van Patricia de Wit besproken.

### 1. Inleiding

De bonus is nog altijd goed voor stevige morele verontwaardiging bij het grote publiek. Het is toch de bonus die ervoor zorgt dat mensen aan de top beloningen krijgen die in geen enkele verhouding staat tot hun verdiensten<sup>2</sup> ... of de beloningen van hun medewerkers? Hoe kan het dat banken gered moeten worden met ons belastinggeld terwijl tegelijkertijd de bankiers ('de schuldigen') nog steeds bonussen krijgen? Hoe lang moet het duren dat bankiers beseffen dat 'greed is good' een quote is uit een film, dat een dergelijk motto in de grote mensen wereld een recept is voor ellende? De gehechtheid aan de bonus roept ook medelijden op. Is het niet sneu als Barney Frank, voorzitter van de financiële commissie van het Amerikaanse Huis van Afgevaardigden, meent de volgende vragen aan je te moeten stellen en daarbij de verwondering van velen verwoordt? 'Jullie zijn zeer getalenteerde mensen met een leuke baan. Kunnen jullie mij vertellen wat jullie niet meer zouden doen als jullie geen bonus meer zouden krijgen? Gaan jullie dan misschien langer lunchen of op woensdag eerder naar huis? Waarom moeten jullie worden omgekocht om in het belang van de onderneming te handelen?'<sup>3</sup>

In deze boekenkast bespreek ik de 'business case' van de bonus. De inzet van beheerst beloningsbeleid is het minimaliseren van de risico's: het voorkomen van schade. Een nuttig streven: hoe minimaliseer je de nadelen van de bonus? Maar wat valt er te zeggen over de opbrengsten? Het doel van variabele beloning – een bonus – is dat medewerkers harder lopen in de goede richting. Dat is de theorie. Werkt het ook zo? Wegen de voordelen op tegen de nadelen? En onder welke voorwaarden? Dat is dus een andere invalshoek dan het beperken van de schade, dan ga je er vanuit dat de bonus er is of zelfs moet zijn. Maar is dat wel een goede aanname?

De bonus wordt steeds meer ook een thema voor compliance. Groep Olivier verwoordt dit krachtig als principe III:

<sup>1</sup> Edgar Karssing is als senior trainer en onderzoeker verbonden aan het instituut voor bedrijfsethiek van de Nyenrode Business Universiteit. De auteur dankt \*\*\* voor hun commentaar op het concept van deze bijdrage. Voor reacties en suggesties: e.karssing@nyenrode.nl

<sup>2</sup> Vgl. B. Heemskerk (2009), *Een gezonde krimp. De kredietcrisis en duurzaam bankieren*, Amsterdam: Balans: blz. 81.

<sup>3</sup> Geciteerd in: P. Klok en X. van Uffelen (2009), *Bonus! Waarom bankiers de grote winnaars zijn van deze crisis*, Amsterdam: Meulenhoff: blz. 17.

De compliance functie is betrokken bij de vaststelling van het beloningsbeleid van de onderneming.

- Ethics en Compliance ziet er op toe dat het beloningsbeleid past binnen de integriteitsagenda van de onderneming.
- Ethics en Compliance doet concrete voorstellen voor de manier waarop het compliant zijn en handelen verankerd is in het personeelsbeoordelingssysteem. Hierbij wordt toegezien op het stimuleren van compliance bewustzijn als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.<sup>4</sup>

In de *Regeling beheerst beloningsbeleid* krijgt compliance expliciet een controlerende functie:

'Om zorg te dragen voor een betere risicobeheersing dient de financiële onderneming voldoende "checks and balances" in te bouwen. Een belangrijke rol daarbij is weggelegd voor de interne toezichthouder, die een uitgebreide verantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid krijgt ... Bij controle functies kan worden gedacht aan hogere leidinggevende medewerkers die risicobeheers-, compliance- en human resource functies of internal audit functies uitoefenen'.<sup>5</sup>

Het goede nieuws in najaar 2011 is dat het er op lijkt dat er lessen zijn geleerd. Twee rapportages geven aan dat de eerste stappen naar een aanvaardbaarder beloningsbeleid zijn gezet. 'Banken hebben op het gebied van het beloningsbeleid laten zien dat zij de roep om verandering serieus nemen en dat zij die roep kunnen vertalen in concrete daden.' Aldus de *Tussenrapportage Implementatie Beloningsprincipes Code Banken* van de Monitoring Commissie Code Banken. De conclusie is: 'De naleving van de Code Banken op het gebied van beloningen ligt volgens de Commissie op een behoorlijk niveau, zonder dat de Commissie kan stellen dat de compliance alom en volledig is. Er blijft dus werk aan de winkel ...'.<sup>6</sup> Vooral de constatering dat een groep van 600 niet-bestuurders boven de 100% variabele norm worden betaald, haalt het nieuws. En De Nederlandsche Bank (DNB) heeft Minister van Financiën De Jager geïnformeerd over de vorderingen die banken en verzekeraars hebben gemaakt met het aanpassen van het beloningsbeleid: 'de meeste grote banken en verzekeraars hebben belangrijke aanpassingen in hun beleid doorgevoerd en voldoen in overwegende mate aan de eisen die worden gesteld; slechts een kleine minderheid heeft het beloningsbeleid onvoldoende in overeenstemming gebracht met de Regeling beheerst beloningsbeleid'.<sup>7</sup>

In paragraaf 2 bespreek ik kort het boek *Bonus. Een Nederlandse bankier vertelt* van Kilian Wawoe.<sup>8</sup> Zijn conclusie is duidelijk: afschaffen! Patricia de Wit integreert in *Bonussen. De werking van variabele beloning* de meningen van voor- en tegenstanders door met behulp van verschillende wetenschappelijke disciplines een goed overzicht te geven van de gehele discussie.<sup>9</sup> Daarmee biedt zij tegelijkertijd een begrippenplattegrond en argumentatieschema. Dit is onderwerp van paragraaf 3. In de slotparagraaf volgt mijn conclusie: beschimp de bonusgevers!

<sup>4</sup> www.groepolivier.nl

<sup>5</sup> [http://www.dnb.nl/en/binaries/Regeling%20Beheerst%20Beloningsbeleid\\_tcm47-248322.pdf](http://www.dnb.nl/en/binaries/Regeling%20Beheerst%20Beloningsbeleid_tcm47-248322.pdf)

<sup>6</sup> <http://www.commissiecodebanken.nl/scrivo/asset.php?id=953808>

<sup>7</sup> [http://www.dnb.nl/binaries/Brief%20DNB%20beheerst%20beloningsbeleid\\_tcm46-258563.pdf](http://www.dnb.nl/binaries/Brief%20DNB%20beheerst%20beloningsbeleid_tcm46-258563.pdf)

<sup>8</sup> K. Wawoe (2010), *Bonus. Een Nederlandse bankier vertelt*, Amsterdam: De bezige bij.

<sup>9</sup> P. de Wit (2011), *Bonussen. De werking van variabele beloning*, Amsterdam: Business Contact.

## 2. Uit de school geklapt

Kilian Wawoe wordt door sommigen een klokkenluider genoemd. Hij was een hoge personeelsmanager bij ABN AMRO. Wawoe was vanuit die functie geïnteresseerd in ondernemend gedrag binnen de bankensector en is een proefschrift gaan schrijven. Het begon in 2002 als een onderzoek naar het selectieproces bij een financiële instelling. Gaandeweg verschoof zijn interesse toen de bonuscultuur werd gezien als één van de oorzaken van de kredietcrisis.<sup>10</sup> Hij schrok zo van zijn eigen conclusies dat hij uiteindelijk ontslag heeft genomen en de publiciteit heeft gezocht om zijn bevindingen als ervaringsdeskundige openbaar te maken. Het boek *Bonus* is een soort populaire versie van zijn proefschrift waarin hij met de nodige humor zijn analyses geeft van de kredietcrisis en vooral zijn boodschap centraal staat: variabele beloning leidt tot risicogedrag en dat risico wordt neergelegd bij de belastingbetaler. Een opmerkelijk onderzoeksresultaat is dat 'de hoogte van de bonus die een medewerker krijgt weinig zegt over wat de manager eigenlijk van de arbeidsprestatie van die persoon vindt'.<sup>11</sup> En hij vervolgt:

'Doordat je volgens de CAO mensen moet afrekenen op targets die nooit alle activiteiten van een jaar kunnen omvatten, is een bonus geen weerspiegeling van wat de manager van zijn of haar personeel vindt. De targets waren de maatstaf voor de bonus. Als bleek dat de target eigenlijk veel te gemakkelijk te halen was (bijvoorbeeld als de markt gunstiger was dan gepland), als de arbeidsprestatie dus helemaal niet hoog was, dan nog moest je een hoge bonus uitbetalen ... Bonussen waren een reflectie van de targets. Om die targets te halen werden grote risico's genomen. Sterker, mensen die de hoogste bonussen kregen waren bijna zonder uitzondering degenen die de hoogste risico's namen ... Als ik terugkijk op het meten van de prestaties in de financiële sector vanuit het perspectief van de crisis die later zou volgen, dan waren alle bonussen die in de afgelopen tien jaar zijn betaald, onterecht'.<sup>12</sup>

Wawoe laat zien hoe medewerkers afrekenen op vooraf gegeven targets vragen is om moeilijkheden omdat ze worden aangespoord om het eigen belang boven het belang van de onderneming te stellen. Uit zijn onderzoek bleek ook dat niet de beste medewerkers een hoge bonus kregen, maar 'de mensen die zichzelf wisten te verkopen; die extravert waren en die de hele trukendoos openhaalden om hun eigen bonus te verhogen'.<sup>13</sup> Hij rondt zijn boek af met enkele voorstellen om de beloningsstructuur in financiële instellingen grondig te hervormen:

- De top van de organisatie (buiten de CAO) is uitgesloten van winstdeling. Op topniveau zou men immers meer risico kunnen nemen om snel meer winst te maken. Deze groep krijgt alleen een vast salaris.
- De winstdeling voor de medewerkers in de CAO is beperkt tot vijftien procent van het salaris.
- Er wordt geen vast percentage van de winst verdeeld. Door bijvoorbeeld het afstoten van bedrijfsonderdelen kan de winst in één jaar enorme sprongen maken. Het zou niet terecht zijn dit zonder mee in de winstdeling te betrekken.

10 K. Wawoe (2010), *Proactive Personality. The Advantages and Disadvantages of an Entrepreneurial Disposition in the Financial Industry*, dissertatie: blz.: 115. <http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/1871/15991/2/dissertation.pdf>

11 Wawoe, *Bonus*: blz. 55.

12 Wawoe, *Bonus*: blz. 55-57.

13 Wawoe, *Bonus*: blz. 130.

- De Raad van Commissarissen stelt aan het einde van het jaar vast welk percentage iedere medewerker krijgt. De top krijgt niets.<sup>14</sup>

## 3. Begrippenplattegrond en argumentatieschema

Het verhaal van Wawoe is duidelijk en voer voor de volkswede in tijden dat financiële waarden verdampen maar de bonus onverminderd hoog blijft. Een volkswede die soms te gemakkelijk wordt afgedaan als afgunst voor hoge beloningen: iedereen mag veel verdienen, maar dan wel voor eigen risico; de begunstigen van bonussen zijn, zoals Wawoe ook aangeeft, werknemers die spelen met het geld van derden en de risico's bij de belastingbetaler neerleggen. Om de 'business case' van de bonus in kaart te brengen moeten ook opbrengsten in kaart worden gebracht. Het kan toch niet zo zijn dat er geen goede redenen te geven zijn voor bonussen, dat bonussen alleen maar gevaarlijk zijn en het enige wat we kunnen doen de schade beperken is? Patricia de Wit brengt in haar boek *Bonussen* de discussie in kaart en geeft ook aan wat de voordelen van variabele beloning zijn en onder welke voorwaarden dit positief kan uitpakken; op die manier probeert ze een veelzijdige kijk op het thema te geven. Ze gebruikt hierbij inzichten uit de economie, de wiskunde, de psychologie, de sociologie, de bedrijfskunde en de managementwetenschappen.

Een bonus is een 'als-dan'-beloning. 'Bonussen hebben twee kenmerken:

- Er wordt van tevoren afspraken gemaakt over de te leveren prestatie (de doelen), en over de hoeveelheid geld (de bonus) die wordt uitgekeerd bij die prestatie.
- De uitkering geeft geen vervolgrechten. De volgende keer moet de bonus opnieuw worden verdiend'.<sup>15</sup>

De bonus, als een vorm van variabele beloning, is een instrument om de medewerker te stimuleren tot gewenst gedrag. Samengevat zijn de voordelen:

'Het geeft een mogelijkheid om te differentiëren: inzet wordt gewaardeerd en "underperformance" niet. Het geeft een handvat om gedrag te sturen in een voor de organisatie gunstige richting. Ook biedt het de mogelijkheid de loonsom mee te laten ademen met de bedrijfsresultaten'.<sup>16</sup>

Een belangrijke rechtvaardiging van de bonus biedt de Principaal-agent-theorie. Om ervoor te zorgen dat de agent (de bestuurder, de medewerker) doet wat de principaal wil (de aandeelhouder, de manager) moet de agent de juiste prikkels krijgen waardoor de belangen van de agent op één lijn komen te liggen met de belangen van de principaal.

'Bonussen en aandelen- en optiepakketen werden bij ING niet toegekend. Daar kwam verandering in toen de bank-verzekeraar in 1997 een notering kreeg aan de New Yorkse beurs. Om Amerikaanse beleggers te interesseren voor het aandeel, ging het ING-bestuur bij ze langs. Een van de eerste dingen die ze aan financieel-directeur Cees Maas vroegen was: hebben jullie zelf ook aandelen? Nee, zei Maas dan, dat mogen we niet. Dat was voor de

14 Wawoe, *Bonus*: blz. 196-197.

15 De Wit, *Bonussen*: blz. 11.

16 De Wit, *Bonussen*: blz. 8.

Amerikaanse beleggers eenvoudig onbegrijpelijk en ook niet acceptabel. Als de bestuurders geen aandelen zouden hebben, zouden ze geen enkele prikkel hebben om te handelen in het belang van de aandeelhouders, was de gedachte. Vanaf dat moment kregen de ING-bestuurders ook opties – dat werd op enig moment zelfs uitgebreid naar het hele personeel'.<sup>17</sup>

De Wit vult de principaal-agent-theorie aan met inzichten uit de psychologie en de bedrijfskunde. Dan blijkt dat bonussen inderdaad een positief effect kunnen hebben met betrekking tot kwantitatieve (!) doelstellingen indien, onder meer, de beloning snel na het gewenste gedrag volgt, er consequent niet worden beloond als het doel niet is gehaald, de beloning blijft zolang het gedrag gewenst blijft, de doelen SMART zijn geformuleerd, de medewerker gelooft dat hij het gevraagde gedrag succesvol kan vertonen en er regelmatig feedback is op prestaties.

Tegenstanders wijzen vooral op de perverse aspecten van bonussen. Vanuit de motivatietheorie blijkt dat bonussen leiden tot afname in langetermijndenken, afname in samenwerking, afname in creativiteit, en afname in intrinsieke motivatie. Ook kunnen bonussen onethische gevolgen hebben: bonusblindheid (alleen nog de doelen die worden beloond nastreven) en manipulatie (creatief boekhouden met de gemeten prestatie). 'Hoewel al deze vormen van fraude heel bewust ogen, zijn ze dat vaak niet. Onethische en onverantwoordelijke beslissingen worden vaker onbewust dan bewust gemaakt. Onverantwoordelijk gedrag wordt gaandeweg als niet fout gezien. Mensen rechtvaardigen onethische praktijken doordat deze praktijken hen helpen iets te behalen wat als hoogste goed wordt gezien: de bonus'.<sup>18</sup> Dit probleem wordt des te groter wanneer het behalen van een bonus niet meer als winst wordt gevoeld, maar het niét halen van een bonus als een verlies.<sup>19</sup> Kortom:

'Bonussen zorgen onbewust voor kortetermijnfocus, gerichtheid op kwantiteit, eigenbelang en macht. En bij nood voor risicovolle keuzes. Als die focus ongewenst is, dan moet je de bonus afschaffen of niet invoeren'.<sup>20</sup>

Variabele beloning draagt bij aan het behalen van kwantitatieve doelstellingen maar niet of nauwelijks aan kwalitatieve doelstellingen. Een veelgehoorde oplossing voor de perversiteit van bonussen is het stellen van meerdere doelen, waaronder ook kwalitatieve doelen en langetermijndoelen. De Wit is volstrekt helder: dit is naïef. Het is onmogelijk om met kwalitatieve doelen de focus op kwaliteit te richten of door meerdere doelen te formuleren kwaliteit en kwantiteit in evenwicht te houden. Zo zit de mens helaas niet in elkaar, het is onze natuur om een bonussituatie als een stresssituatie te zien en dan grijpen we terug op onze overlevingsinstincten met hun gerichtheid op kwantiteit, eigenbelang, macht en risicovollere keuzes.<sup>21</sup> Met onze beloningsinstrumenten moeten we rekening houden met het natuurlijke gedrag van mensen.

De Wit maakt uiteindelijk onderscheid tussen gedrag koesteren en stimuleren. Koesteren bevordert intrinsiek gemotiveerd gedrag. Bonussen stimuleren extrinsiek gemotiveerd gedrag: aansporen en prikkelen.

<sup>17</sup> Geciteerd in: P. Klok en X. van Uffelen (2009), *Bonus! Waarom bankiers de grote winnaars zijn van deze crisis*, Amsterdam: Meulenhoff: blz. 79.

<sup>18</sup> De Wit, *Bonussen*: blz. 62.

<sup>19</sup> De Wit, *Bonussen*: blz. 63.

<sup>20</sup> De Wit, *Bonussen*: blz. 78.

<sup>21</sup> De Wit, *Bonussen*, blz. 79.

'Koesteren is gebaseerd op het vertrouwen dat medewerkers van nature harde werkers zijn. Bij koesteren gaat het om het bevorderen van bepaald soort gedrag dat medewerkers vertonen. ... Stimuleren is gebaseerd op wantrouwen dat medewerkers in principe niet doen wat jij wilt. Bij stimuleren gaat het om zichtbare resultaten ... Samenvattend: *gedrag* dat we moeten koesteren, moeten we vast belonen; *resultaten* die we moeten stimuleren, kunnen we variabel belonen'.<sup>22</sup>

De Wit geeft ook een vuistregel voor de hoogte van de bonus: "Aangetoond is dat bij minder dan 4 procent mensen geen stimulans ervaren. Bij meer dan drie maandsalarissen is de gewenste verhouding tussen kwaliteit en kwantiteit uit balans. Bovendien is de kans op onethisch gedrag groot".<sup>23</sup>

Kortom, een bonus is zinvol indien:

- De bonus strategie, missie en visie organisatie ondersteunt.
- De bonus beoogt de inzet van medewerkers te stimuleren om
  - individuele,
  - kwantitatieve doelen te bereiken.
- Er een beperkte set doelen is, liefst slechts één doel.
- De doelen beïnvloedbaar zijn door de medewerkers.
- De bonus ligt tussen 4 en 24% van het vaste jaarinkomen.<sup>24</sup>
- Er regelmatig sprake is van feedback. Zowel op prestaties als op het vinden van de balans tussen verschillende doelstellingen (incl. de doelstellingen waarvoor geen bonus wordt gegeven).

Waarbij dus expliciet moet worden bedacht: een bonus heeft geen positief effect op de kwaliteit van het werk, eerder een negatief effect.

#### **Uit het Financieel Dagblad: Over bonus als motivatiemiddel**

'Er verandert helemaal niets in de cultuur van de banksector zolang de branche de gevangene blijft van zijn eigen geloofsovertuigingen. Een ervan is de idee dat bonussen nodig zijn om talent te motiveren of te binden. Met deze zelf gecreëerde mythe houden de bankiers zichzelf en elkaar voor de gek concludeert de Rotterdamse hoogleraar gedragsethiek David de Cremer.

De Cremer verbaasde zich tijdens een aantal recente workshops voor topbankiers over de ambivalentie rond beloningen. Enerzijds wordt gesteld dat de sinds tien jaar bestaande bonuscultuur nu eenmaal nodig is in de financiële sector. Anderzijds voelen de bankiers zich ongemakkelijk bij het eenzijdig prikkelen van medewerkers met geld, wat tot korte termijngedrag leidt en niet past in de Rijnlandse cultuur. De Cremer nam de proef op de som en legde vijftien topbestuurders van banken een aantal vragen voor. 'Ik wilde weten hoe belangrijk zij de bonussen voor zichzelf vonden. Zij stelden vrijwel zonder uitzondering dat bonussen veel belangrijker waren voor anderen dan voor henzelf. Zij gingen ervan uit dat anderen, en vooral het toptalent, goede financiële voorwaarden moesten worden aangeboden om te zorgen dat zij goed werk zouden afleveren.' Vervolgens legde de hoogleraar zijn gehoor voor door welke bankier zij hun privé-vermogen zouden laten beheren. Door iemand die handelt uit eigenbelang en waarde hecht aan financieel voordeel. Of iemand die het

<sup>22</sup> De Wit, *Bonussen*: blz. 84 en 86.

<sup>23</sup> De Wit, *Bonussen*, blz. 102.

<sup>24</sup> Kees Cools noemt een maximum van 25% tot 50%. Zie K. Cools (2005), *Controle is goed, vertrouwen nog beter*, Assen: Van Gorcum.

belang van de klant voorop stelde en gemotiveerd werd door het bieden van goede service. 'Het zal u niet verbazen dat iedereen de laatste koos. Het ironische aspect hiervan is dat de topbestuurders ondanks hun voorkeur voor de service-gerichte bankier, door hun eigen overtuiging een systeem in stand houden dat opvoedt tot de eerste bankier.'<sup>25</sup>

#### 4 Conclusie

De bonuscultuur wordt als één van de oorzaken gezien van de kredietcrisis. Maar mag dat de bonusontvangers worden verweten? Joseph Stiglitz stelt het als prikkelende vraag. Ze gedroegen zich 'hebzuchtig omdat ze de prikkel en de gelegenheid hadden. Bovendien is het winststreven de grondslag van het kapitalisme: moeten we de bankiers verwijten iets te doen (misschien een beetje beter) wat iedereen in de markteconomie geacht wordt te doen?'.<sup>26</sup>

Marcel Pheijffer heeft een even prikkelende column geschreven over de ophef rond de bonus van ING-topman Jan Hommen. De titel: beschimp de bonusgevers niet de bonusontvangers. Hij stelt de goede vragen: 'Geven bonusgevers wel de juiste prikkels? Zijn ze alert op ongewenste (gedrags)effecten? Vermijden ze het geven van perverse prikkels? Zorgen ze voor adequate in- en externe controlemechanismen? Wegen zij het publieke sentiment afdoende mee bij het vaststellen van de bonus? Te vaak dienen voorgaande vragen negatief te worden beantwoord. Daar zit dan ook de pijn. Vaak is het geven van prikkels en bonussen volstrekt onnodig. Bijvoorbeeld omdat een functionaris – de potentiële bonusontvanger – reeds een zodanig hoog vast salaris ontvangt dat van hem of haar mag worden verwacht dat er optimale prestaties worden neergezet'.<sup>27</sup>

Het is goed dat met de Code Banken en de Regeling beheerst beloningsbeleid aandacht wordt gevraagd voor de risico's van de bonus. Maar waarom zou je risico's beperken als de vraag die daaraan vooraf gaat niet positief kan worden beantwoord? Waarom zou je de bonus als beloningsinstrument inzetten? Wat is de 'business case' van de bonus? Werkt het wel? Het doel van variabele beloning – een bonus – is dat medewerkers harder lopen in de goede richting. Dat is de theorie. De empirie biedt weinig houvast voor een positieve balans in de 'business case'. Zoals Cools treffend stelt: mensen reageren vaak *te sterk* op de *verkeerde* prikkels.<sup>28</sup> Hoe goed ik ook mijn best doe, behalve voor productiewerk als asperges steken en appels oogsten is het moeilijk een positief antwoord te geven. Een bonus is ook niet nodig om goede medewerkers te behouden (die blijken daar nauwelijks gevoelig voor), terwijl het tegelijkertijd wel een inefficiënt en onnodig complex instrument is met ongewenste bijeffecten. Een laatste argument voor een bonus is rechtvaardigheid: een goede prestatie dient beloofd te worden. Daar ga ik in mee, de vraag is echter of dat een bonus moet zijn met alle benoemde nadelen, of dat andere vormen van 'bijzonder belonen' niet beter werken.

Beschimp de bonusgevers! Een financiële onderneming dient het belang van de klant centraal te zetten. De functie van bankiers is juist om een tegenwicht te zijn tegen al te hebzuchtige particulieren en bedrijven, hen te wijzen op risico's in plaats van ze aan te moedigen risico's te nemen.<sup>29</sup> Een financiële onderneming heeft een nutsfunctie: efficiënt betalingsverkeer, transformatie van sparen in

kredieten, inschatten en beheren risico's, verzekeren, pensioenen. Welk kwantitatief doel kan dan de lakmoesproef doorstaan? Met alle bovenstaande kennis van de werking van de bonus zie ik niet hoe de bonus bijdraagt aan de nutsfunctie. Niet alle functies van financiële ondernemingen hebben een nutsfunctie? Ook goed, maar maak dan, zoals Wawoe ook voorstelt, onderscheid tussen banken die particulier spaargeld beheren en banken die dat niet doen, waarbij de eerste aan strenge regels is gebonden (inclusief verbod op bonus) en de tweede nooit aanspraak kan maken op steun van de overheid.

<sup>25</sup> <http://fd.nl/Archief/2010/02/10/hoogleraar-ethiek-de-cremer>

<sup>26</sup> J. Stiglitz (2010), *Vrije val*, Antwerpen: Spectrum: blz. 33.

<sup>27</sup> [rt.nl/components/financien/rtlz/redactie/column/pheijffer/2011/articles/0329\\_1055\\_Beschimp\\_de\\_bonusgever.xml](http://rt.nl/components/financien/rtlz/redactie/column/pheijffer/2011/articles/0329_1055_Beschimp_de_bonusgever.xml)

<sup>28</sup> Cools, *Controle is goed, vertrouwen is beter*: blz. 82.

<sup>29</sup> Zie P. Klok en X. van Uffelen (2009), *Bonus! Waarom bankiers de grote winnaars zijn van deze crisis*, Amsterdam: Meulenhoff: blz. 13.