

# Prestatiebeloning vanuit management control perspectief

Michael Corbey

**SAMENVATTING** Prestatiebeloning is in de jaren negentig van de vorige eeuw een populaire beloningsvorm geworden, niet alleen voor topmanagers van beursgenoteerde ondernemingen, maar ook voor lagere niveaus binnen de organisatie. Dit is opmerkelijk omdat prestatiebeloning vanuit *management control-perspectief* van oudsher een lastig vraagstuk betreft. Of zou het zo zijn dat door ontwikkelingen als *Economic Value Added*® belangrijke problemen zijn opgelost?

Dit artikel gaat in op prestatiebeloning vanuit datzelfde *management control-perspectief*. Er wordt nagegaan in hoeverre recente ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de oplossing van min of meer klassieke problemen als het *accounting myopia*-probleem, het *Return-on-Investment*-probleem en het *controllability*-probleem. Er wordt geconcludeerd dat er zeker veel ontwikkelingen tot oplossing van deze problemen zijn waar te nemen, maar dat niet kan worden gesteld dat ze zijn opgelost, ondanks claims van sommige consultants. Prestatiemeting en -beloning is dan ook nog steeds moeilijk en onvermijdelijk subjectief. De huidige populariteit van prestatiebeloning kan dus niet worden verklaard door oplossing (in de jaren negentig) van bovengenoemde problemen.

## 1 Inleiding

Er is de laatste jaren veel te doen over prestatiebeloning in het Nederlandse bedrijfsleven. Vooral vóór

Prof. Dr. Ir. M. Corbey is hoogleraar Management Accounting & Control aan Tias Business School, Universiteit van Tilburg. Hij is daar tevens Academic Director van de postdoctorale opleiding tot registercontroller. Hij verricht onderzoek in samenwerking met het departement Accounting en Accountancy van de economische faculteit te Tilburg.

2001 was het aantal voorstanders in het bedrijfsleven groot. Zelfs vanuit wetenschappelijke hoek was het oordeel omtrent deze beloningsvorm vaak onverdeeld positief. Men beroept zich op de internationale markt voor managers en stelt dat zonder prestatiebeloning (bijvoorbeeld opties) geschikte managers niet te motiveren zijn. Ook de opkomst van *Economic Value Added* (EVA®) heeft bijgedragen aan de populariteit. De uitvinders van dit concept beweren immers dat er niets mis kan gaan als men de bonus maar uitsluitend en zonder drempelwaarde of limiet koppelt aan de EVA®-maatstaf.

De suggestie wordt gewekt dat de problemen rondom motivatie en prestatiebeloning in de huidige (nieuwe?) economie wel zo'n beetje zijn overwonnen. Zelfs de vakbonden lijken overtuigd; de FNV gaf medio 2000 te kennen dat ze wel gecharmeerd was van het idee van optieplannen voor elke werknemer. Onderzoek in die tijd (medio 2000) gaf aan dat 60% van de werknemers in de industrie bereid was om 20% van hun salaris afhankelijk te maken van prestatie(s) (Baltesen, 2000). Het jaar 2001 laat overigens een kentering zien, volgens de Loopbaanenquête 2001 is er waarschijnlijk sprake van een 'tijdelijke pas op de plaats'<sup>2</sup>.

Prestatiebeloning is niet nieuw. De geschiedenis gaat terug tot de opkomst van de *Scientific Management*-beweging in het begin van de vorige eeuw. Door middel van arbeidsstudie trachtte men te komen tot 'wetenschappelijk verantwoorde' stukloonsystemen. Frederick W. Taylor geldt wel als belangrijkste exponent van deze beweging. Helaas werden de resultaten van de arbeidsstudies nogal eens gebruikt voor het beruchte 'snijden' van de tarieven, waardoor de werkers steeds verder werden opgejaagd. Dit leidde tot dusdanige excessen ('Taylorisme') dat de werkers in de verleiding werden gebracht om de productieprocessen te saboteren. Dit gebeurde overigens ook in Nederland, Bloemen en Ruys (1983) geven interes-

sante voorbeelden van dergelijke tariefstelsels bij Werkspoor in de jaren tien van de vorige eeuw.

Het is met name Douglas McGregor (1960) geweest die het mensbeeld van de *Scientific Management*-beweging ter discussie heeft gesteld. Hij stelde dat het mensbeeld achter het Taylorisme (hij noemde het 'Theory X') negatief was. Werkers zijn lui en zonder ambitie, willen geen verantwoordelijkheid dragen en moeten daarom gecontroleerd en zonodig bestraft worden. Als contrast stelde McGregor *Theory Y* voor: in dit mensbeeld zijn werkers wel geneigd tot inspanning en verantwoordelijkheid en is er sprake van zelfcontrole en creativiteit. Het zal duidelijk zijn dat er bij McGregor's *Theory Y* geen ruimte is voor stukloonstelsels en andere vormen van prestatiebeloning. Sterker nog, ze zijn vaak onwenselijk omdat ze de (noodzakelijke) samenwerking tussen werkers negatief kunnen beïnvloeden. McGregor's opvattingen vormen het startpunt voor een verzameling van moderne motivatietheorieën, waarbij op genuanceerde wijze wordt nagedacht over de relatie beloning en motivatie. Het gaat te ver om al deze theorieën hier te bespreken, we verwijzen bijvoorbeeld naar Robbins (1996).

Dit artikel beperkt zich tot prestatiebeloning vanuit het *management control*-perspectief. Het mensbeeld dat in dit perspectief, al dan niet bewust, wordt gehanteerd, leunt vaak sterk op de *agency theory*<sup>3</sup>. In deze theorie wordt nagedacht over contractvorming tussen managers ('agenten') en niet-medewerkende eigenaars ('principalen') van de onderneming. Er is sprake van informatie-asymmetrie: de ingehuurde manager weet meer van de bedrijfsprocessen dan de eigenaar 'op afstand'. Dit vormt een probleem, omdat er tevens sprake is van tegengestelde belangen tussen manager en eigenaar. Er wordt verondersteld (mensbeeld!) dat de manager liever lui is dan moe, zijn eigenbelang najaagt en risico-avers is. De eigenaar daarentegen streeft maximale aandeelhouderswaarde na en is risico-neutraal. De centrale vraagstelling is hoe men een contract kan opstellen (inclusief eventuele prestatiebeloning) dat zodanig is ingericht dat de manager niet zijn eigenbelang najaagt, maar dat van de eigenaar. En, indirect, dient de manager aldus toch weer zijn eigenbelang.

Men ziet dat het mensbeeld van de manager in deze theorie duidelijk raakvlakken heeft met *Theory X* van McGregor. Natuurlijk zijn er management control-auteurs die nuances aanbrenge. Zo is Simons (2000, p. 13 e.v.) in eerste instantie meer geporteerd voor *Theory Y* dan voor *Theory X*. Maar, vervolgens krabbelt hij terug als hij opmerkt:

*'Now that we have made these somewhat heroic assumptions – that people want to contribute, achieve, innovate, and do competent work – we must confront reality. Although we can find examples of these behaviors in many circumstances, oftentimes people do not act like this in businesses that we know.'* (Simons, 2000, p. 14.)

Vervolgens geeft hij aan dat er organisatorische obstakels bestaan die het de medewerkers moeilijk maken te handelen volgens de 'heroic assumptions'. Denk hierbij aan gebrek aan richting (onbekendheid met de strategie), werkdruk, verleiding (de bonus!), persoonlijke beperkingen, te veel of te strenge eisen, gebrek aan middelen en risico-afkeer. Het is natuurlijk de kunst om het *management control*-systeem zo in te richten dat recht wordt gedaan aan de moderne uitgangspunten van het menselijk gedrag enerzijds, en rekening wordt gehouden met de organisatorische obstakels anderzijds. Prestatiebeloning kan daarbij een rol spelen, en zoals gezegd, lijkt dit instrument de laatste jaren weer fors in populariteit toe te nemen. Betekent dit dat de vroegere problemen rondom prestatiebeloning zijn opgelost?

Dit artikel gaat in op de complexiteit van prestatiebeloning in relatie tot allerlei prestatiemaatstaven. Zoals gezegd wordt de invalshoek beperkt tot het *management control*-perspectief. (Moderne motivatietheorieën komen dus verder slechts zijdelings aan de orde.) In paragraaf 2 wordt ingegaan op accountingwinst als prestatiemaatstaf. Van oudsher kennen we hier het gevaar van de overdreven gerichtheid op de korte termijn. Paragraaf 3 gaat in op prestatiemaatstaven als *Return on Investment*, *Residual Income* en *Economic Value Added*. Het *controllability*-probleem is onderwerp van paragraaf 4. Dit zijn alle drie min of meer klassieke onderwerpen uit de *management control*-literatuur. De vraag in dit artikel is steeds in hoeverre de problemen inmiddels zijn opgelost en de weg inderdaad vrij is om over te gaan tot het breed 'uitrollen' van prestatiebeloningssystemen, niet alleen aan de top, maar ook voor de lagere echelons van de organisatie. Conclusies worden getrokken in paragraaf 5.

## 2 Accountingwinst of economische winst? Het myopia-probleem

### Schets van het probleem

In dit artikel wordt verondersteld dat de creatie van aandeelhouderswaarde (ofwel 'ownership wealth') het ultieme doel van de onderneming is. Dit uitgangs-

---

punt is typisch voor de *agency theory*<sup>4</sup>. Men meet deze waardecreatie door de toekomstige, vrijvallende operationele kasstromen (na belasting) te disconteren tegen een percentage dat op juiste wijze de *opportunity costs of capital* representeert. De uitkomst van deze calculatie wordt ook wel de economische winst genoemd (*Economic Concept of Profit*). Economische winst is algemeen aanvaard als de theoretisch ultieme maatstaf voor het meten van waardecreatie. In de praktijk stuit men echter op meetproblemen. Omdat het over toekomstige operationele kasstromen gaat, moeten deze voorspeld worden. En dit voorspellen zal onvermijdelijk leiden tot voorspelfouten. Daarnaast kunnen problemen ontstaan met de bepaling van de juiste disconteringsvoet (risicoanalyse) en de levensduur van de onderneming (oneindig, of gaat men een keer stoppen, zo ja, wanneer dan?). Kortom, hoewel theoretisch superieur, kleven er in de praktijk lastige meetproblemen aan de bepaling van economische winst. Zou men dus prestatiebeloning koppelen aan economische winst, dan kan men in de praktijk problemen (discussies, manipulatie) verwachten tussen manager en eigenaar.

Accountingwinst (*Accounting Concept of Profit*) kent de bovenstaande problemen niet. Dit komt omdat accountingwinst niet is gebaseerd op toekomstige kasstromen, maar op kosten en opbrengsten die transacties *uit het verleden* (geen voorspelprobleem) representeren. Verder beperkt men zich bij de *cost of capital* tot de kosten van het vreemd vermogen, zodat ingewikkelde risicoberekeningen om tot een juist gewogen gemiddelde kostenvoet (van vreemd en eigen vermogen) te komen, niet aan de orde zijn. Dat maakt meten een stuk eenvoudiger. Niettemin moet men zich realiseren dat de kasstromen (die zo belangrijk waren bij economische winst) zijn getransformeerd tot opbrengsten en kosten. Dit gebeurt aan de hand van het voorzichtigheidsbeginsel en het confrontatiebeginsel. Het resultaat is dat kosten en opbrengsten kunnen verschillen in omvang en *timing* wanneer men ze vergelijkt met de oorspronkelijke, corresponderende kasstromen. Een belangrijke consequentie hiervan is dat een opbrengst (waarde!) betrekkelijk laat wordt 'erkend' (letterlijk geboekt) bij accountingwinstbepaling, namelijk als de transactie is gerealiseerd. Vanuit economisch perspectief is er al sprake van toekomstige waarde als de order is afgesloten en de complete transactie nog moet worden afgehandeld. Men ziet dus dat accountingwinst in wezen 'nauwt' ten opzichte van economische winst. Dit is een gevolg van het voorzichtigheidsbeginsel; de accountant rekent zich liever arm dan rijk.

De vraag is in hoeverre accountingwinst kan dienen als '*near optimal*'-indicator van economische winst. In dat geval namelijk, kan men prestatiebeloning koppelen aan gerealiseerde accountingwinst in plaats van toekomstige, discutabele, economische winst. Er zijn argumenten pro: er is tenslotte via de kasstromen een zekere correlatie tussen accountingwinst en economische winst. Bovendien wordt accountingwinst volgens richtlijnen bepaald en is er accountantscontrole. Dit maakt de ruimte voor discussie (of manipulatie) betrekkelijk klein. Het is nog efficiënt ook: de onderneming is immers verplicht accountingwinst te bepalen (en te laten controleren) ten behoeve van de externe berichtgeving. Dit zijn onmiskenbaar voordelen.

Helaas, de lijst met nadelen is aanzienlijk langer. Merchant (1998) bespreekt een aantal, min of meer, ernstige bezwaren als het gaat om het gebruik van accountingwinst als '*near optimal*'-indicator van economische winst. Deze worden hieronder kort besproken, waarna wordt ingegaan op de vraag in hoeverre thans tegemoet kan worden gekomen aan deze bezwaren.

Allereerst is er het al eerder genoemde probleem dat accountingwinst nauwt ten opzichte van economische winst. Dit heeft zeker impact op prestatiebeloning. Het kan namelijk betekenen dat economisch goede beslissingen die zijn genomen door een vorige manager, een bonus opleveren voor de huidige manager. Het is natuurlijk de vraag of dit fair is. Men zal een manager willen belonen voor zaken die door zijn invloed al dan niet tot stand zijn gebracht, en niet door anderen. Dit wordt wel het *controllability*-probleem genoemd, zie verder paragraaf 4.

Daarnaast is er bij accountingwinst ook wel enige ruimte voor manipulatie door managers. Men kan bijvoorbeeld een 'geschiktere' methode van afschrijving kiezen. Maar zoals gezegd, de ruimte is hier toch vrij beperkt in verband met regelgeving en externe controle.

Een aanzienlijker probleem is de zogenaamde *accounting myopia* (letterlijk: bijziendheid). Dit probleem is het gevolg van het feit dat sommige typen van investeringen, die vanuit economisch perspectief wel degelijk gedurende meer perioden toekomstige waarde genereren, niet geactiveerd mogen worden. Denk bijvoorbeeld aan investeringen in de merknaam en andere, vaak immateriële, waarden. Deze investeringen worden geheel en meteen ten laste van het accountingresultaat van de periode gebracht. De manager wordt hierdoor in de verleiding gebracht om dit type investeringen uit te stellen (of zelfs te weig-

ren) om zo de bonus van de periode (gekoppeld aan accountingwinst) veilig te stellen. Het resultaat is een overdreven gerichtheid op kortetermijninvesteringen (bijziendheid) ten koste van de langetermijnwinstgevendheid. Natuurlijk krijgt de manager op de langere termijn problemen met dit gedrag. Maar dan zijn de vaak zeer omvangrijke bonussen al geïncasseerd, en werkt de manager elders (of is reeds 'in bonis'). Zijn opvolger (en natuurlijk de aandeelhouders) zitten echter met een serieus probleem.

Denk bij het *myopia*-probleem ook aan investeringen met betrekking tot risicomanagement. Ook deze investeringen zijn vaak niet te activeren vanuit accountingperspectief. Ze creëren echter wel degelijk toekomstige waarde, omdat ze toekomstige winsten minder risicovol maken. Het gevolg is een gelijk rendement met minder risico, dus méér waarde! Dit thema (*Enterprise Risk Management*) is heden ten dage actueler dan ooit...

Al eerder werden de kosten van eigen vermogen genoemd. Deze worden buiten het accountingresultaat gehouden, waardoor de winst te hoog wordt ingeschat (en de manager dus een te hoge bonus krijgt). Denk hierbij ook aan de kosten van werkkapitaal.

Samengevat: ook hantering van accountingwinst als grondslag voor prestatiebeloning kan, net als economische winst, aanzienlijke problemen veroorzaken. Veel van deze problemen zijn min of meer klassiek. Maar wellicht zijn er recente ontwikkelingen gaande die de bovenstaande problemen (en dan met name het *myopia*-probleem) minder knellend maken.

### *Oplossingsrichtingen*

Men kan de recente ontwikkelingen in het vakgebied grofweg indelen in een drietal richtingen. De eerste richting zoekt de oplossing in het 'verbeteren' van het accountingwinstbegrip ten behoeve van prestatiebeloning. Denk hierbij aan het aanpassen van het voorzichtigheidsbeginsel (realisatieconventie), het aanpassen van het confrontatiebeginsel, vervangingswaarden introduceren en het toevoegen van kosten van eigen vermogen. Men zal begrijpen dat deze aanpassingen bedoeld zijn om het accountingwinstbegrip meer te laten lijken op het economische winstbegrip. Het verst gaan de USA consultants Stern Stewart hierin, zij zijn de uitvinders van het *Economic Value Added*® concept. Zij stellen meer dan 150 aanpassingen van het accountingwinstbegrip voor en claimen hierdoor een einde te hebben gemaakt aan *myopia*-problemen.

Het is maar zeer de vraag of deze claim kan worden waargemaakt. Bijkomend probleem hierbij is dat bedrijven die claimen EVA te hebben geïmplementeerd, in de praktijk lang niet alle EVA-aanpassingen hebben ingevoerd. Meer over EVA in paragraaf 3.

Een andere oplossingsrichting is het verlengen van de termijn waarna de prestatiebeloning wordt uitgekeerd. Het klinkt logisch, door verlenging van die termijn heeft de manager minder baat bij het uitstellen van langetermijninvesteringen. Hij wordt immers nu ook meer op die lange termijn afgerekend. Helaas blijken de resultaten van dit type aanpassingen op zijn zachtst gezegd nogal gemengd te zijn. Men zou verwachten dat managers meer gaan investeren als ze onder een langetermijnbonusregime werken. Hier blijkt maar heel weinig empirisch bewijs voor te zijn (en vaak ook nog tegenstrijdig, zie bijvoorbeeld Larcker, 1983, en Gaver en Gaver, 1993). Het blijkt daarnaast dat dit een dure maatregel is, managers hanteren klaarblijkelijk een hele hoge disconteringsvoet als ze ver in de toekomst vrijvallende bonussen contant maken. Met andere woorden: alleen als de bonus fors is, zal men het langetermijncontract willen accepteren (Merchant, 1998). De vraag doet zich dan voor of het middel niet erger is dan de kwaal.

De introductie van niet-financiële maatstaven, eventueel naast financiële maatstaven, vormt de derde oplossingsrichting. Het idee is dat er niet-financiële prestatie maatstaven zijn die een goede voorspeller zijn van economische winst (de zogenaamde *value drivers*). De *Business Balanced Scorecard* (BBSc) van Kaplan en Norton (1992) is een zeer populair voorbeeld van zo'n combinatie van financiële en niet-financiële maatstaven. Nu moet worden opgemerkt dat de BBSc meerdere doelen kan dienen. Men kan hem bijvoorbeeld gebruiken om de strategie van de organisatie uit te dragen. En dat kan zeer nuttig zijn. Maar hij kan ook worden gebruikt als prestatie maatstaf voor prestatiebeloning (Dávila en Simons, 1997). Maar er doen zich bij dit laatste problemen voor. Allereerst is het nog steeds moeilijk om in de vier perspectieven van de BBSc de juiste prestatie maatstaven te kiezen inclusief operationalisatie. Daarbij komt ook nog eens het probleem hoe het belang van de vier perspectieven moet worden gewogen (alle vier 25%?). Bovendien zijn er aanwijzingen dat het beter is om het aantal prestatie maatstaven beperkt te houden in het geval men niet beschikt over de perfecte prestatie maatstaf en de manager een breed palet aan taken moet verrichten (Bouwens en Van Lent, 2000). En om het nog erger te maken: er komt langzamerhand

empirisch materiaal beschikbaar waaruit blijkt dat ondernemingen die hun bonussen hebben gekoppeld aan de BBSc, niet beter presteren dan ondernemingen die een koppeling hebben met accounting maatstaven (Ittner en Larcker, 2001). Nogmaals: deze bezwaren gelden voor het gebruik van de BBSc als maatstaf voor prestatiebeloning, niet voor andere toepassingen van de *card*.

Ofschoon de drie oplossingsrichtingen ieder verdienstelijke bijdragen hebben geleverd aan de aanpak van het *myopia*-probleem, al was het maar omdat we er steeds meer inzicht door hebben gekregen, kan men niet stellen dat het *myopia*-probleem is opgelost. Als de perfecte prestatie maatstaf niet voorhanden is, dan betekent dit dus onherroepelijk de introductie van subjectiviteit in de prestatie meting en -beoordeling. Nu zullen de uitvinders van EVA<sup>®</sup> onmiddellijk roepen dat EVA wel objectief is. Het is de vraag of dit zo is, en daarom hierover meer in paragraaf 3.

### 3 Return on Investment, Residual Income of EVA<sup>®</sup>?

#### *Schets van het probleem*

Accountingwinst is, afgezien van de hierboven geschetste problemen, *op zichzelf* niet erg informatief. Een winst van 1 miljoen euro is niets voor een bedrijf als Philips, terwijl het een droom is van een startend e-bedrijfje. Men moet accountingwinst ergens aan relateren om het meer informatief te maken. De meest bekende ratio in dit verband is *Return on Investment (ROI)*. Men deelt accountingwinst door de (gemiddelde) investeringen in de onderneming. Er zijn tal van varianten met omineuze acroniemen als ROTA en ROE<sup>5</sup>. De ROI-maatstaf is ontwikkeld in bedrijven met divisies; men kan de prestaties van divisie managers namelijk meten met behulp van ROI. Maar daarbij moet men niet vergeten dat de problemen met het bepalen van accountingwinst (*return*), zie paragraaf 2, hier natuurlijk ook geldig zijn. Sterker nog, wat zit er precies in *investment*? Kortom, ROI biedt nog meer risico tot *myopia* dan accountingwinst alleen wegens de toevoeging van *investment* in de calculatie. Er bestaat dus ook een ROI-probleem. Niettemin was (en is) ROI een populaire maatstaf.

#### *Oplossingsrichtingen*

Verbeteringen zijn al bedacht in 1890 (!). Zo wordt bij de berekening van het *Residual Income (RI)* rekening gehouden met de kosten van het eigen vermogen,

hetgeen een van de tekortkomingen was van accountingwinst. Gek genoeg is RI nooit populair geworden, terwijl men het er over eens is dat het een betere maatstaf is. EVA is overigens ook een RI-achtige maatstaf, omdat men rekening houdt met de kosten van eigen vermogen. Maar zoals gezegd, EVA brengt veel meer aanpassingen aan aan de accountingwinst (aanpassingen die in de praktijk zelden allemaal worden toegepast). De claim is dat EVA hierdoor een objectieve maatstaf is. Dat betekent dus dat het net zo goed moet zijn als economische winst. Sterker nog: het betekent eigenlijk dat EVA hetzelfde is als economische winst! Hiertegen begint van alle kanten verzet te komen. We citeren Simons (Harvard Business School) die zelfs het woord *myopic* in de mond neemt:

*'However, EVA does not work well in all companies. As with ROI-type measures, EVA demands that all assets be valued accurately. This remains problematic for knowledge-intensive business or any business with intangible resources that do not appear on the balance sheet. EVA is also difficult to calculate for any business that must allocate large-scale production and corporate assets among many different business units. Also, EVA does not work well for financial institutions, (...). EVA has also been criticized as a myopic measure that fails to consider the industry and competitive context in which the firm competes.'* (Simons, 2000, p. 180)

Merchant (1998) zegt het zonder verdere omhaal:

*'It must be recognized, however, that EVA is not economic income. It does not address all of the problems that which differentiate accounting income from economic income.'* (Merchant, 1998, p. 549)

Kortom, het ROI-probleem is niet opgelost door EVA. Ook hier beginnen empirische studies te verschijnen die een en ander in twijfel trekken, zie bijvoorbeeld Biddle, Bowen en Wallace (1997). Zie ook Bouwens en Van Lent (2000). Het lijkt er dus op dat we moeten leren leven met subjectiviteit. En dan hebben we het nog niet gehad over het *controllability*-probleem.

### 4 Het controllability-probleem

Tot nu toe is steeds verondersteld dat de manager zijn prestaties volledig zelf in de hand heeft en dat hij niet wordt gehinderd door externe factoren die hij niet kan beïnvloeden, maar die zijn prestatie wel kunnen beïnvloeden. Dit is in de praktijk natuurlijk niet zo.

Bepaalde afhankelijkheden (bijvoorbeeld van toeleverbedrijven) of concurrentieontwikkelingen kunnen vaak niet door de manager worden beïnvloed. Bij de toekenning van de beloning spelen dergelijke *uncontrollable factors* wel een rol, want men wil de manager niet belonen als zijn prestaties door stom geluk zijn behaald. Ook zal men niet geneigd zijn om de manager te bestraffen als men weet dat de targets niet gehaald zijn door domme pech, buiten de schuld van de manager. Dit pleit voor relatieve prestatiebeoordeling, en in feite ook weer voor subjectieve prestatiebeoordeling. Het zal in de praktijk namelijk niet mogelijk zijn om de maatstaf te ontdoen van alle onbeheersbare beïnvloeding. Bovendien, we kennen de attributietheorie (zie bijvoorbeeld Robbins, 1996), die uitlegt dat mensen geneigd zijn slechte prestaties toe te schrijven aan de buitenwereld (*uncontrollable!*), en goede aan zichzelf. Ook hier moeten we vaststellen dat het *controllability*-probleem nog niet is opgelost.

## 5 Concluderende opmerkingen

Economische prestatie meting is moeilijk, vooral als er geen perfecte prestatie maatstaf aanwezig is. We hebben gezien dat er op drie probleemvelden (*myopia*, *ROI*, *controllability*) best ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, maar dat de essentie van deze probleemvelden niet is opgelost. Het is de vraag of deze wel oplosbaar zijn in de praktijk! In ieder geval is een gezonde portie wantrouwen op zijn plaats jegens diegenen die beweren dat prestatiebeoordeling heden ten dage een eenvoudige zaak is.

Prestatiebeloning, die gebaseerd moet zijn op prestatie meting, is zo mogelijk nog lastiger. Want stel dat er een aanvaardbare prestatie maatstaf is gevonden en dat men goed weet om te gaan met de hierboven omschreven problemen – met andere woorden, er is een verstandige beoordelaar die weet dat subjectiviteit onvermijdelijk is –, hoe groot moet de bonus dan worden? En welk deel van het salaris variabel? Zijn er ondergrenzen en bovengrenzen waarbinnen de bonus verdiend kan worden? Prestatiebeloning voor iedereen of alleen het topmanagement? En ga zo maar door.

Als het zo moeilijk is, waarom is prestatiebeloning dan zo populair (onder topmanagers van beursgenoteerde ondernemingen, bijvoorbeeld)? Een verklaring zou kunnen worden gezocht in het feit dat de jaren negentig werden gekenmerkt door een vrijwel onophoudelijke stijging van koersen (de *Bull-market*). Optieplannen waren daardoor vaak een vrijwel zekere manier om rijk te worden, ondanks dat de prestaties

van de manager (in vergelijking met andere bedrijven) wellicht achterbleven. De attributietheorie is hier behulpzaam om bij de *cashende* manager eventuele gevoelens van cognitieve dissonantie te onderdrukken. Of anders de *Equity-theory* wel ('hij zo'n grote bonus, dan heb ik er ook 'recht' op!'), zie bijvoorbeeld Robbins (1996).

In plaats van naarstig te zoeken naar objectiviteit, is het wellicht beter om te erkennen dat er nu eenmaal subjectiviteit is. Sterker nog, er gaan zelfs stemmen op die beweren dat subjectiviteit wel degelijk een functie heeft. Het gaat te ver om hier dieper op in te gaan, voor een voorbeeld verwijzen we naar Bouwens en Van Lent (2000, paragraaf 1.4). ■

### Literatuur

- Baltesen, F., (2000), Meer loon naar werken, in: *FEM De Week*, nr. 31, pp. 12-16.
- Biddle, G.C., R.M. Bowen en J.S. Wallace, (1997), Does EVA™ Beat Earnings?, in: *Journal of Accounting and Economics*, nr. 3, pp. 301-336.
- Bloemen, E. en M. Ruys, (1983), Intensivering van de arbeid en Taylor-receptie in Nederland 1890-1920, in: *Te Elfter Ure Annex*, nr. 33, pp. 39-70.
- Bouwens, J.F.M.G. en L.A.G.M. van Lent, (2000), *Financiële prestatie meting door EVA®*, Kluwer, Deventer.
- Corbey, M. en W. van Hulst, (1999), *Bedrijfseconomie, Grondslagen en Perspectieven*, Academic Service, Schoonhoven.
- Dávila, A. en R. Simons, (1997), *Citibank: Performance Evaluation*, Harvard Business School (casestudy).
- Gaver, J.J. en K.M. Gaver, (1993), The Association between Performance Plan, Adoption and Corporate Capital Investment: A Note, in: *Journal of Management Accounting Research*, nr. 5, pp. 145-158.
- Ittner, C.D. en D.F. Larcker, (2001), *The Effects of Performance Measure Diversity on Incentive Plan Outcome*, Working paper, University of Pennsylvania.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, (1992), The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance, in: *Harvard Business Review*, no. 1, pp. 71-79.
- D.F. Larcker, (1983), The Association between Performance Plan, Adoption and Corporate Capital Investment, in: *Journal of Accounting and Economics*, nr. 5, pp. 3-30.
- McGregor, D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Merchant, K.A., (1998), *Modern Management Control Systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, S.P., (1996), *Gedrag in organisaties*, 3de herziene druk, Prentice Hall-Academic Service, Schoonhoven.
- Simons, R., (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

---

## Noten

- 1 Zie voor een inzichtelijke beschrijving van de werking van EVA in relatie tot bonussen: Bouwens en Van Lent (2000), met name hoofdstuk 4.
- 2 De belangrijkste resultaten van deze Loopbaanenquête 2001 vindt u op <http://www.intermediair.nl/Weekblad/weekblad/oktober01/40lonen.html>. In ieder geval wordt in dit onderzoek geconstateerd dat 'Aan de enorme groei van het aantal hoogopgeleiden dat een vorm van prestatiebeloning krijgt, is desalniettemin een einde gekomen.'
- 3 Dit is overigens lang niet het enige perspectief dat in de management control-literatuur wordt gehanteerd. Voor een overzicht van mogelijke perspectieven in de bedrijfseconomie wordt verwezen naar Corbey en Van Hulst (1999).
- 4 Er moet worden opgemerkt dat omtrent dit uitgangspunt de laatste jaren een stevige discussie wordt gevoerd. Denk aan thema's als Corporate Governance (het rapport van de commissie Peters).
- 5 Respectievelijk Return on Total Assets en Return on Equity.