

## Bonusperikelen bij ING

Bonussen staan in een kwaad daglicht. Ten eerste riekt het naar opportunistische zelfverrijking ten koste van nietsvermoedende klanten en ten tweede gaat ook de organisatie eraan ten onder. Geen wonder dat er grote verontwaardiging ontstaat als ING bekend maakt over het afgelopen jaar voor € 300 miljoen aan bonussen uit te keren. Had dit niet beter in de bank als eigen vermogen kunnen worden opgepot?

Natuurlijk had de bonuspot beter als eigen vermogen kunnen worden opgepot. Echter volgens ING CEO Jan Hommen moest ING haar afspraken gewoon nakomen. Er zou teveel gedoe van komen om het niet te doen. Dit is waarschijnlijk een stelling waarbij het gedoe vooral betrekking heeft op de bancaire medewerkers, want gedoe is er nu ook. Alle medewerkers die vinden dat ze goed gepresteerd hebben, zullen proberen de bank aan zijn contractuele afspraken te houden en het lijkt waarschijnlijk dat zij dit zouden winnen. Dan is het beter de kosten verbonden aan deze procedures te besparen en de publieke verontwaardiging maar te trotseren, zal de gedachte zijn geweest.

Het probleem zit hem natuurlijk in de afspraken rond die bonus. Deze zijn voor een willekeurige medewerker gerelateerd aan bijvoorbeeld een simpel criterium dat je niet vertrekt naar een concurrent (retentiebonus) en/of aan een waaier van prestatiedoelen zoals winst in de betreffende eenheid, klanttevredenheidsuitkomsten, kostenvermindering, marktpenetratie en noem maar op. Het is te verwachten dat een willekeurige medewerker zich zodanig zal inspannen dat ten eerste de kans op een bonus zo groot mogelijk wordt en vervolgens zo omvangrijk mogelijk. De retentiebonus is dan een makkelijke: gewoon blijven zitten waar je zit. Vooral in deze tijden van crisis is dat een vrij eenvoudige opgave, ook omdat de concurrenten nu niet echt staan te springen om medewerkers. Verwacht mag worden dat met het voortduren van de crisis de retentiebonus aankomend jaar omgezet zal worden in een oprotbonus. Voor wat betreft bonussen die gerelateerd zijn aan echte prestatiedoelen geldt dat een medewerker heel goed kan presteren, terwijl de bank in zijn geheel zware verliezen lijdt. De vreemde situatie ontstaat dan dat € 300 miljoen moet worden uitgekeerd aan bonussen, terwijl de bank aan het infuus van de overheid ligt. ING had dit probleem wellicht kunnen voorkomen door een zinnetje op te nemen in de bonusafspraken dat een bonus alleen kan worden uitgekeerd indien de bank in zijn geheel winst maakt (of een bepaald winstniveau haalt). Met een verlies van € 700 miljoen in 2008 had ING dan geen bonussen hoeven uit te keren.

Meest radicale suggestie om het probleem op te lossen is het afschaffen van de bonus: Gewoon weer alleen maar (vast) salaris. Dit heeft ook nadelen. Het vaste salaris maakt werknemers ongevoelig voor prestatieverschillen: dus waarom harder rennen? Er wordt dan een groot beroep gedaan op de intrinsieke motivatie van mensen. Ook worden de salarissen vaste kosten voor de bank en dit leidt ertoe dat in mindere tijden minder snel kosten kunnen worden gereduceerd. De bonus is juist bedoeld om uitgaven aan personeel te flexibiliseren: meer prestatiegevoelig en kostenreducerend in mindere tijden. Het feit dat ING toch € 300 miljoen aan bonussen moet uitkeren, is het bewijs dat juist deze kernaspecten in de afgelopen jaren uit het zicht zijn geraakt.

Oscar Couwenberg  
Director MBCF