



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

RESEARCH REPORT 0007

VARIABEL VERGOEDEN
by
R. DE BONDT

D/2000/2376/07

VARIABEL VERGOEDEN

door

RAYMOND DE BONDT^o

Januari 2000

Samenvatting

Vele relaties en transacties binnen een organisatie omvatten één of andere vorm van delegeren. Variabele vergoedingen kunnen hierbij de uitvoerder beter motiveren. Er bestaan hierbij tendensen tot het geven van zowel sterkere als zwakkere prikkels, alhoewel beloningen nooit lager mogen zijn dan wat elders kan verdiend worden. De redenen en gevolgen komen uitgebreid aan bod.

^o Gewoon hoogleraar Bedrijfseconomie en strategie, Departement toegepaste economie, K.U. Leuven. Met dank aan de Elektrabel leerstoel Bedrijfseconomie en aan de IUAP P4/28, "Strategische analyse van organisaties".

VARIABEL VERGOEDEN

door

Raymond De Bondt

1. Inleiding

Op 2 mei 1670 kreeg de “Hudson Bay Company” een wettelijk handelsmonopolie in een immens gebied rond de Hudsonbaai (delen van Canada en van de Verenigde Staten van Amerika)¹. De medewerkers in de handelsposten langs de kusten van de baai kregen een vast salaris en werden gekozen op basis van hun bereidheid bevelen uit te voeren en te werken met weinig beloning. Prestaties konden alleen beloond worden door een klim op de bureaucratische ladder. Het hoofdhuis in Londen trad betuttelend op (ondanks de trage communicatie in die tijd), met voorschriften voor uitvoering en beslissingen. Initiatief en innovatie werden ontmoedigd en zelfs afgestraft.

Tegen het begin van de negentiende eeuw was een concurrent erin geslaagd op een zeer winstgevende manier niet minder dan 80 procent af te snoepen van de handel van het monopolie. Deze laatste verloor zoveel geld dat ze overwoog ermee te stoppen. De concurrent had een kostennadeel, onder andere omdat zijn handelsposten zeer ver lagen van de uitweg naar Engeland via Montreal. Maar dit nadeel konden ze compenseren door goed te motiveren: de partners van hun netwerk mochten optreden als innovatieve, creatieve ondernemers die deelden in de winst van het bedrijf. Nieuwe eigenaars van de “Hudson Bay Company” konden vanaf 1809 hun bedrijf redden, eenvoudig door de motivatiemechanismen van hun succesvolle concurrent te imiteren. En op tien jaar tijd konden ze deze verslaan. Dit verhaal illustreert treffend het belang van het goed uittekenen van de architectuur van een organisatie: wie beslist wat en hoe te motiveren. Hier wordt alleen ingegaan op de problematiek van het variabel vergoeden, waarbij een expliciete band wordt gelegd tussen de beloning en prestaties.

Vele relaties en transacties binnen een organisatie volgen de lijnen van één of andere vorm van delegeren of het geven van een opdracht. In heel wat gevallen gaat het om een bilaterale relatie, waarbij een persoon een opdracht of bevoegdheid krijgt in ruil voor een zekere compensatie. De opdrachtgever wordt "principaal" genoemd en de uitvoerder is de "agent". Deze termen zijn wat koud en komen recht uit de ivoren toren van het onderzoek, maar er zijn geen goede synoniemen. Vele organisaties zullen ook multilaterale relaties hanteren, waarbij agenten rekening moeten houden met verschillende belangen of principalen. Hierna gaat de meeste aandacht naar eenvoudige bilaterale relaties.

De principaal en de agent zijn metaforen. De principaal kan een eigenaar zijn, of een algemeen directeur, een directeur, een stafid, een manager, een bureeloverste, een meestergast, een scoutsleider, ouders. De raad van bestuur, b.v. treedt op als principaal tegenover de agenten die het dagelijks bestuur waarmaken. De verkoper is een agent die zijn opdracht krijgt van een manager. Deze principaal zal ook toezien op de activiteiten van de verkoper. Ook ouders kunnen als principaal het gedrag van hun kinderen, hun agenten, proberen te richten.

2. Op beide oren slapen?

Een relatie tussen volmaakte mensen zou in principe weinig problemen opleveren. Dit zou er op neerkomen dat de principaal activiteiten kan delegeren aan een "volmaakte" agent. Dit is een persoon die als het ware zichzelf volledig kan wegcijferen. Hij vervangt de eigen doelstellingen door de objectieven van diegene die hem de opdrachten geeft. Zulke agenten hebben dezelfde belangen en zullen altijd de gewenste handelingen stellen. De principaal kan op beide oren slapen?

Zeker zullen sommige mensen beter geschikt zijn om een relatie uit te bouwen, gezien b.v. hun talenten of hun psychologische kenmerken (b.v. volgbaar, geen rebel). Ook zullen mensen vaak uitstijgen boven hun eng eigenbelang. Maar dit wil nog niet zeggen dat ze volmaakte agenten zouden zijn. Een veel voorkomende denkfout negeert dit belangrijke punt. Een persoon met oprecht altruïsme in zijn dagelijkse bezigheden, b.v. is daarom niet degene die blind de belangen van anderen volledig en altijd zal nastreven. Of een persoon met veel ervaring in de zakenwereld

is daarom niet iemand die een ander type van organisatie ten goede kan veranderen. Indien deze personen een functie gaan vervullen zullen het vooral hun belangen binnen de organisatie zijn die hun handelingen zullen bepalen. Dit kan tot totaal verschillende resultaten leiden dan men zou verwachten op basis van hun altruïstische of zakelijke ingesteldheid. Het begrip volmaakte leider of uitvoerder is een fictie. Zulke mensen komen maar zelden voor in het werkelijke leven.

3. Bij volkomen informatie

Bij volkomen informatie vormen niet gelijklopende belangen op het eerste gezicht geen echt probleem. De principaal kan immers altijd een contract afsluiten met de agent, waarbij de vergoeding alleen gegeven wordt indien de agent de gewenste actie onderneemt. Een treinbestuurder dient de instructies van voorbereiding en besturen nauwgezet op te volgen. Hij mag b.v. niet door een rood licht rijden. Bij volkomen informatie is het besturen van de trein in ruil voor een loon, een beetje zoals, geef me zoveel appels in ruil voor die prijs. In beide gevallen is het immers eenvoudig na te gaan of de voorwaarden van de ruil gerespecteerd worden. Bij slecht presteren kan overgestapt worden naar anderen (vandaar misschien dat treinbestuurders zich vaak militant verenigen).

3.1. Afdwingen ?

De principaal kan vaak, misschien na het leveren van grote inspanningen, toch weten niet alleen wat de agent zou moeten doen, maar ook wat die werkelijk doet. En misschien zal hij dan geneigd zijn om aan de agent een gedrag op te leggen en af te dwingen. Zulk een aanpak past in een visie van wetenschappelijk management, waarin men de taken van de mens omschrijft, meet, evalueert, corrigeert, beloont en bestraft². Maar dit stimuleert een vervreemding van de mens. De mens dient een robot na te bootsen. Het is beter om een echte robot deze rol te laten spelen, zeker in de digitale kenniseconomie. Daarin zal meer en meer de creativiteit meespelen om te vernieuwen, te veranderen, toegevoegde waarde op te bouwen. Men kan een bloem niet bevelen om te groeien! Een te harde en te alerte principaal kan de creativiteit fnuiken, doorbraken ontmoedigen en het leren en de kennisopbouw torpederen³.

3.2. Motiveren

De meeste contracten zullen ook bij volkomen informatie niet alles opleggen en afdwingen. En de architectuur van het contract kan zeer goede of minder goede prikkels geven. Prikkels moeten:

- een voldoende inkomen geven aan de agent, zodat hij er belang bij heeft om de transacties uit te voeren;
- aanzetten tot wenselijk gedrag, waarbij de agent (meer) handelt zoals de principaal wil dat hij handelt.

De beste prikkels zijn deze die de economische koek van de transactie zo groot mogelijk maken. Minder goede prikkels zijn deze die een tendens inbouwen tot een minder grote koek. Stel b.v. dat de eigenaar van een winkel, Mia, de dagelijkse leiding wil overlaten aan een andere persoon, Jan. Jan zal proberen om het inkomen van de winkel zo groot mogelijk te maken, indien hij aan Mia b.v. een vaste rente moet betalen. Bij een goede winkel kunnen de bedragen zodanig gezet worden dat ook Jan een voldoende inkomen heeft en worden de beste prikkels gegeven. Maar een contract zou ook kunnen stipuleren dat Jan een vergoeding krijgt per verkochte eenheid. Het inkomen van Mia is de opbrengst uit verkoop minus wat ze aan Jan betaalt. Stel dat de vergoeding aan Jan wat hoger ligt dan wat hij betaalt voor inkoop, zodat ook zijn tijd en inspanningen vergoed worden. Dan heeft Jan er belang bij om zoveel mogelijk te verkopen, eventueel zelfs met weggeefprijzen. Maar dit is niet doelmatig en het inkomen van de winkel zou zeker dalen.

Met volkomen informatie kan Mia dicteren hoeveel Jan moet verkopen. Zij kan gemakkelijk nagaan wat de juiste hoeveelheid is en of Jan die wel koopt. Maar nog altijd blijft zij Jan meer betalen per verkochte eenheid dan de inkoopprijs. Mia zal Jan bijgevolg opdragen om wat minder te verkopen dan wat ze zou verkopen als zijzelf de winkel zou beheren. Het inkomen van de winkel blijft bijgevolg lager dan het zou kunnen zijn. Zowel Mia als Jan kunnen dus beter doen door over te stappen naar de andere prikkels die het globale inkomen zo groot mogelijk maken. Ze kunnen de resulterende stijging van de koek immers onder elkaar verdelen. Mia zal Jan dus een contract aanbieden met de beste prikkels, via b.v. een aangepaste vaste rente voor

het gebruik van de winkel. Ook bij volkomen informatie is het dus belangrijk om de architectuur van de transactie juist uit te tekenen.

4. Onvolkomen informatie

Meestal kan men niet op beide oren slapen en kan men niet alles weten en zien. Een bilaterale relatie en transacties tussen principaal en agent liggen vaak moeilijk door het samengaan van:

- verschillende belangen;
- onvolkomen informatie;
- eigen kenmerken van relatie (b.v. meerdere taken, moeilijk te meten prestaties, werken in groep).

Het geven van de beste prikkels wordt nog moeilijker. Zo zal de betaling door Jan van een rente aan Mia, nog altijd prikkels geven aan Jan om het inkomen van de winkel te maximaliseren. Maar indien Mia een %-aandeel in het inkomen aan Jan geeft, heeft deze laatste een prikkel tot afwijkend gedrag. Hij zou b.v. eigen kosten kunnen overdrijven en wat minder produceren, zodat hij minder moet betalen aan Mia en stiekem zijn eigen inkomen kan vergroten. Zo zou de schrijver Howard Groom voor de film "Forest Gump" een aandeel in de winsten krijgen. De film had zeer veel succes en is prachtig vooral dankzij het verhaal, de teksten en de vertolking van Tom Hanks. Volgens de studio was de film echter verlieslatend⁴, wellicht omdat ze vele vaste kosten aan deze productie toebedeelden.

Meer algemeen heeft de agent vaak een beter zicht op de uitvoering. Dan is het beter om de agent mogelijkheden van initiatief te geven. Maar dit heeft een kost: de principaal weet nu niet zo goed wat de agent uitspookt. De principaal zal proberen om het afwijkend gedrag te vermijden en het gewenst gedrag zoveel mogelijk te stimuleren. Hierbij kunnen de volgende instrumenten gebruikt worden⁵:

- prikkels, opleiding;
- juiste persoon op de juiste plaats;
- inhoud van de functie.

De concrete invulling van deze instrumenten is meestal vervat in een onvolledig contract, dat expliciet neergeschreven is, of dat impliciet gekend is. De partijen verbinden zich om het contract na te leven. De principaal of zijn meerdere kan desgewenst optreden als een "derde speler", die beslist in die gevallen die niet voorzien zijn.

De inhoud van een functie gaat over de rechten en plichten, de bevoegdheden en opdrachten. Via aanwerving en promotie kan de juiste persoon op de juiste plaats komen. Promoties vangen twee vliegen in één klap. Ze kunnen agenten sorteren voor functies (of gradaties, schalen, binnen een functie). Maar een verwachte promotie kan ook beter motiveren. Eens een agent een bepaalde functie en taak waarneemt, kan de organisatie hem helpen om te leren, en om de nodige vaardigheden en kennis op te doen. Hierbij wordt menselijk en sociaal kapitaal van het bedrijf opgebouwd. Dit opbouwen wordt nog belangrijker in de digitale globale economie van morgen. Een laatste belangrijk instrument betreft de vergoeding van de agent, b.v. via een combinatie van een vaste en een variabele beloning. Deze laatste zal veelal afhangen van de resultaten van de activiteiten.

5. Vergoeden van prestaties

Zo zou de eigenaar Mia een helper Jan in dienst kunnen nemen, om haar winkel in Spanje uit te baten tegen betaling van een loon. De winkel verkoopt goederen (b.v. zwemuitrusting) waarvan de vraag nogal sterk kan fluctueren, afhankelijk van het weer. Mia levert de te verkopen goederen en weet dus vrij nauwkeurig wat Jan zal verkopen. Maar ze kan de inzet van Jan niet (voortdurend) observeren. Ze weet dus niet met zekerheid waaraan kleine of grote verkoopcijfers te wijten zijn. Bij een zwakke verkoop kan Jan stellen dat de producten of het merk niet meer zo goed in de markt liggen, omdat b.v. de concurrenten een briljante zet plaatsten. Misschien is de werkelijke reden, niet dat hij niet bekwaam is, maar dat zijn inzet en toewijding wat verminderen, en dat hij liever aan het strand rondsloentert. En bij een grotere verkoop dan verwacht, kan Jan zijn eigen rol en talenten overdrijven. In vele gevallen kan de principaal Mia wel vermoeden dat de agent Jan de zaken wat vertekend voorstelt, maar ze weet niet met zekerheid hoe de vork nu echt in de steel zit. Mia zou Jan kunnen laten bewaken. Maar dit heeft ook een kost, en misschien zal dit Jan wel

demotiveren wanneer hij het ontdekt. Dan zal Mia de onvolkomen informatie als een voldoende feit aanvaarden en zoeken naar betere prikkels.

5.1. Variabel vergoeden

Stel dat Jan een loon krijgt gelijk aan een vaste vergoeding plus een variabele beloning. De variabele vergoeding geeft Jan een fractie β van elke Euro die verkocht wordt. Geen prikkels betekenen dat $\beta=0$, de sterkste prikkels resulteren met $\beta=1$. Hoe dient de principaal te beslissen over de beste omvang van de prikkel β voor de agent?

Weer dienen de prikkels te voldoen aan de reeds genoemde voorwaarden. Ze moeten inzet stimuleren en een voldoende verwacht inkomen garanderen aan de agent. Maar de meeste mensen houden niet zo van een variabele beloning. Liever één vogel in de hand dan tien in de lucht, liever het zekere boven het onzekere. Maar zulk een risico-afkerigheid is niet bij iedereen even sterk. De principaal zal veelal een deel van het risico kunnen wegwerken⁶. Misschien heeft Mia verschillende winkels. Eén winkel die zwemuitrustingen verkoopt en die het vooral goed doet als het zeer warm is. En een uitbating die ook wafels en bier verkoopt, en die het vooral goed doet als het slechter weer is. De agent zal veelal maar één job hebben en zal dus gevoeliger zijn voor het risico verbonden aan een variabele beloning.

Een grotere prikkel stimuleert een betere inzet, en de koek van de transactie stijgt. Maar het loon van de agent wordt meer variabel. Hij draagt meer risico dan bij een vast loon. De agent kan voor deze "kost" gecompenseerd worden door de verdeling van de koek aan te passen, d.w.z. door zijn vaste vergoeding te verhogen. Het is best dat de principaal een groot deel van het risico van de variabele verkopen blijft dragen. De prikkel β blijft beperkt (<1), maar mag stijgen naarmate:

- er minder ruis⁷ is in de prestaties;
- de agent minder afkerig is van risico;
- meer kan bijdragen tot de objectieven van de principaal;
- en zelf minder last ondervindt van een grotere inzet⁸.

Op het eerste gezicht bevestigen deze tendensen het gezond verstand. Maar het denkkader geeft toch wel iets meer. De principaal wil niet zozeer de agent harder laten werken. In sommige gevallen kan de transactie tussen beiden dit wel vereisen. Veel belangrijker is echter het inzicht dat de principaal via de prikkel de waarschijnlijkheid probeert te vergroten dat de agent de gewenste handelingen stelt. Dit zijn die handelingen die de principaal zelf zou stellen indien hijzelf het werk van de agent zou doen. Dit kan b.v. betekenen, niet dat de agent zich afbeult, maar gewoon dat hij de juiste doelmatige beslissingen neemt. Tenslotte heeft een variabele vergoeding nog een belangrijk bijkomend voordeel: het helpt de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Mensen die gemakkelijker en sportief de prikkels aanvaarden, zijn veelal ook mensen die meer talent bezitten voor de job. Ze zullen aangetrokken worden door de variabele beloning, terwijl minder getalenteerde personen eerder andere functies zullen opzoeken.

Toch is het soms beter om geen bijkomende prikkels te geven, wanneer b.v. een agent minder kan bijdragen tot de doelstelling van de principaal, of zelf moeilijk meer inzet kan ontplooiën, of zeer afkerig is ten overstaan van risico. Daarom is het b.v. beter om een treinbestuurder eerder een vast loon te geven. In andere gevallen zijn zeer sterke prikkels aangewezen, indien er b.v. weinig of geen ruis is in de verkoop, omdat geen omstandigheden buiten de wil van de agent de prestaties beïnvloeden. Of indien de agent neutraal staat tegenover het risico. Voor sommige activiteiten van verkoop b.v. kunnen vrij grote prikkels voorkomen.

Voor vele functies, echter, is er wel wat ruis in de prestaties, omdat de wind mee of tegen kan zitten. Veelal is de agent afkerig voor risico. Meer inzet kan een groot verschil maken, en het is niet altijd zo moeilijk om creatief te zijn. De prikkel β hoeft niet zo groot te zijn om de gewenste gedragingen te stimuleren⁹. Stel dat het loon van een topbestuurder stijgt met 3 Euro per 1000 Euro stijging in de waarde van de onderneming, dit is $\beta=0,003$. Een verhoging van de waarde met 1 miljard geeft dan 3 miljoen extra voor vergoeding.

5.2. In de praktijk

Het is niet altijd zo eenvoudig om bovenstaande principes terug te vinden in de praktijk van beloningen. Bedrijven dienen immers te motiveren binnen de fiscale en sociale wetgeving. Soms is veel creativiteit nodig om motiverende vergoedingen te geven binnen het keurslijf van verouderde praktijken en reglementen. Misschien worden dan wel mechanismen gekozen die niet zouden gebruikt worden in een vrijere omgeving. In deze gevallen zijn ze dan ook, per definitie, minder doelmatig. Dit is vaak spijtig, omdat de economische koek nu eenmaal niet gemaakt is van een soort van zelfrijzende deeg. Ze moet telkens opnieuw gebakken worden. Aangepaste vergoedingen kunnen niet zozeer het harder, dan wel het beter en doelmatiger werken stimuleren¹⁰.

Zelfs zonder allerhande institutionele beperkingen is het uittekenen van een aangepast menu van vergoedingen reeds een delicate opgave. Een vast basissalaris kan aangevuld worden met b.v. een bonus die lineair stijgt met bepaalde meetbare prestaties, tussen een minimum en een maximum¹¹. Andere bijkomende vergoedingen kunnen een deelname in de winst (via b.v. aandelen, opties, warranten), en allerlei bijzondere voordelen (b.v. verzekering, pensioen, maaltijden, reizen) omvatten. En elk van deze gerechten kan dan nog met een grote variëteit worden klaargemaakt¹².

Toch komen de bovengeschetste tendensen al bij al toch goed naar de oppervlakte. Artsen die niet graag hun inkomen zien fluctueren, kiezen vlugger voor een samenvoegen van inkomens in een samenwerking. Dit verlaagt hun prikkels om harder te werken¹³. Stukloon wordt best voor eenvoudige taken gebruikt, waarbij prestaties weinig ruis bevatten. De productiviteit en het gemiddeld loon zal merkkelijk stijgen¹⁴, mede ten gevolge van de "zelf selectie" van de werknemers. De meest productieve krachten verkiezen te werken in deze bedrijven, waar ze via een stukloon een hoger loon kunnen verdienen.

Ook de beloningen van topbestuurders zijn vaak meer variabel voor bedrijven met minder ruis in de prestaties¹⁵. Betere prikkels stimuleren een beter bestuur van de onderneming¹⁶. Maar het beslissingsproces om tot hun vergoedingen te komen kan de klemtoon op prikkels versterken of verzwakken. Een externe inbreng in deze

beslissingen b.v., stimuleert tendensen naar hogere en meer prestatiegerichte beloning¹⁷. Waar prikkels gebruikt worden, zijn deze groter in bedrijven waar bestuurders meer kunnen bijdragen tot de waarde van het bedrijf, omdat dit b.v. meer internationaal gericht is.

6. Alles is relatief

De economische waarde van een eenvoudige bilaterale transactie stijgt naarmate de ruis in de prestaties van de agent daalt. Elke informatie die toelaat om de ruis te verminderen, is bijgevolg welgekomen. Dit wil echter niet zeggen dat de principaal zoveel mogelijk en zo goed mogelijk de agent dient te bewaken (zie hierna). Het wil wel zeggen dat de principaal bij het bepalen van het beloningsmechanisme zorgvuldig dient na te denken over het gewicht dat hij zal geven aan verschillende informatiebronnen.

6.1. Bij variabel vergoeden

Stel ter illustratie dat men verkopers dient te beoordelen die werken in geografische gebieden met gelijk mogelijke verkopen. Ze bezitten allemaal hetzelfde talent en het komt er alleen op aan ze te motiveren via een variabele vergoeding. Mogelijk ondervinden ze allen invloed van de conjunctuur, die kan helpen of tegenwerken. De resulterende ruis is voor iedereen dezelfde, ze is algemeen. Daarnaast kunnen ze binnen hun gebied geluk of ongeluk hebben. Dit omwille van een ruis die eigen is aan het gebied. Ook dit maakt het moeilijk de inzet van de verkoper in te schatten.

Het is beter om rekening te houden met zowel de invloed van de algemene en de eigen lukrake factoren. Dit kan gebeuren door de prestaties van de verkopers :

- beter in te schatten;
- of te vergelijken¹⁸.

Het beter inschatten pikt in op de interactie tussen de algemene en de eigen lukrake factoren. Stel dat als de conjunctuur goed zit, het geluk in een gebied meestal ook meezit. En omgekeerd. De verkoper zal zich dan minder inspannen. De principaal kan

dit opvangen door de prikkel per verkochte Euro te verhogen. Bovendien kan hij een extra bonus toekennen als bij laagconjunctuur toch hoge verkopen zouden gerealiseerd worden. En hij kan de globale vergoeding wat aftoppen als bij hoogconjunctuur een grote verkoop geboekt wordt. Een goede conjunctuur gaat immers samen met geluk in het gebied, en wellicht niet met een grotere inzet.

De principaal kan de prestaties ook gaan vergelijken. Hij gaat relatief beoordelen. Het is alsof de verkopers in een tornooi zitten, waarbij een grotere bonus toekomt aan de beter gerangschikte. Stel dat alle gebieden veel invloed ondervinden van de goede of slechte conjunctuur. En stel dat het geluk of ongeluk van de verkoper in zijn gebied, niet veel verschil kan uitmaken. Dan zijn de prestaties van de verkopers goed vergelijkbaar. Diegene die beter presteren dan anderen, zijn zeer waarschijnlijk meer actief. En dus verdienen ze een hogere vergoeding. Hierbij is de algemene ruis veel groter dan de eigen ruis. De eigen ruis kan ook veel groter zijn dan de invloed van de algemene ruis. Dan is het beter om niet te vergelijken en elke agent te belonen volgens het absolute niveau van de eigen prestaties.

Een relatieve beloning elimineert de gemeenschappelijke ruis, maar heeft ook nog andere voordelen. Vooreerst is het gemakkelijker om een rangorde op te stellen dan om prestaties in absolute zin in te schatten. Daarnaast is het eenvoudiger voor de principaal om zich geloofwaardig te verbinden tot zowel het kiezen en beoordelen als tot het uitbetalen van grotere vergoedingen aan de betere agenten. Indien de hogere bonus mee afhangt van een inschatten van de absolute prestatie, heeft de principaal een prikkel om de prestatie te minimaliseren, of om de keuze uit te stellen, om de lieve vrede te bewaren. Er zijn natuurlijk ook nadelen. De agenten met veel talent zullen zich misschien minder inspannen. Diegenen met weinig talent kunnen te veel risico gaan nemen, of afhaken omdat ze toch geen kans maken. Bovendien zullen de agenten minder geneigd zijn om elkaar te helpen en kan samenwerking moeilijker worden. Soms kunnen deze nadelen opgevangen worden, door de agenten vooraf te selecteren of ze te laten betalen voor deelname. Dit wordt b.v. toegepast in onderzoekstornooien georganiseerd door de overheid voor het kiezen van wapens. De eerste locomotief voor een passagierstrein werd ook gekozen na een wedstrijd. Zwakkere spelers verlaten vrij vlieg het tornooi en de grote omvang van de prijs voor de eerste geeft sterke prikkels voor schitterende prestaties¹⁹.

6.2. Maar in de praktijk

Het gebruiken van bijkomende relevante informatie lijkt altijd verstandig te zijn. Maar toch is het alsof het vaak beter is om informatie te negeren! Zo vermelden contracten meestal geen bijkomende indicatoren voor evaluatie. Het is niet zo moeilijk om de vergoeding van topbestuurders niet alleen te laten afhangen van de prestaties van het eigen bedrijf, maar ook van de prestaties van b.v. vergelijkbare bedrijven of van een globale marktwaarde (van een index van aandelen b.v.). Maar bedrijven passen dit niet zoveel toe²⁰. Wel kan b.v. een algemene vergadering deze informatie meenemen, in b.v. het beëindigen of het verlengen van een mandaat van afgevaardigd bestuurder.

Relevante informatie kan immers te laat komen om nuttig te zijn. Vermeende "externe" gegevens, kunnen misschien door de agent bewerkt en vertekend worden. Parameters die verschillen van de eigen prestaties kunnen de agent prikkels geven tot acties in het nadeel van de principaal. Bekijk b.v. een bestuurder die meer zou verdienen als de eigen winsten verbeteren vergeleken met die van de belangrijkste rivaal. Dit geeft de bestuurders prikkels om bikkelhard te concurreren. Prijsoorlogen b.v. kunnen de winsten van de rivaal meer verlagen dan de eigen winsten. De positie ten overstaan van de rivaal verbetert dan, maar mogelijk ten nadele van de absolute waarde van de eigen winsten.

Als zulke verkeerde prikkels zwaar wegen, kan het beter zijn om de vergoeding alleen te laten afhangen van de eigen prestaties. Het kan zelfs beter zijn om de prikkels om te keren door de bonus meer te laten stijgen, indien alle concurrenten het beter doen. Dan heeft de bestuurder belang bij een zachtere concurrentie, via b.v. hogere prijzen, waar het eigen bedrijf en de rivaal beter van worden. Naarmate er meer relevante concurrenten zijn, zullen zulke tactische overwegingen wel minder gaan spelen. De concurrentie en de variabele vergoeding dienen op elkaar in te spelen.

Indien de principaal zich verbindt om zeer veel informatie over het gedrag van de agent te verzamelen en te onderzoeken, verzwakt dit soms de prikkels om goed te presteren. De agent zal immers bij de discussie achteraf, over b.v. het zwak presteren,

beter kunnen argumenteren als er meer informatie is. Maar als hij dit weet, heeft hij een prikkel om minder goed te presteren en zich meer te bekwamen in het goed argumenteren achteraf. Vandaar dat het beter kan zijn dat de principaal zich verbindt om niet alle informatie te gaan gebruiken door zich b.v. afstandelijk op te stellen. Een student b.v. kan goede redenen hebben om zwak te presteren bij een bepaalde taak. Maar professoren zullen zich soms afsluiten van die argumenten, door de student wandelen te sturen of niet te aanhoren als die zijn geval zou willen uitleggen. Dit geeft sterkere prikkels aan de student om zich toe te leggen op goede taken en niet op het uitvinden van smoesjes. De voordelen van de betere inzet kunnen groter zijn dan de nadelen die voortvloeien uit het niet aanpassen van de punten achteraf, vooral indien de student de nodige talenten heeft om de taken goed uit te voeren²¹.

7. Beter meten en sturen van prestaties

Het is niet altijd even gemakkelijk om het gedrag en de prestaties van de agent te observeren en te meten. En de principaal dient met de betrokken kosten rekening te houden bij het uittekenen van de prikkels.

7.2. Beter meten

Wanneer men eraan denkt om sterkere prikkels te gebruiken, is het veelal ook verantwoord om de ruis in de prestaties te verlagen door meer en beter te monitoreren. In de digitale economie b.v. is het gemakkelijker om prestaties te meten en dus bestaat er een tendens naar meer observeren en het hanteren van sterkere prikkels.

Vele bedrijven b.v. bewaken (bespioneren soms) op één of ander manier het gedrag van het personeel²², om informatie te verzamelen of om te sterk afwijkend gedrag (b.v. diefstal) te kunnen detecteren. Zonder monitoreren zouden mensen die deel uitmaken van een groep, sterker de neiging hebben om de anderen het werk te laten doen. Uitvoerders werken dus liever voor een principaal die er zelf alle belang bij heeft om goed te monitoreren. Binnen de onderneming zijn het de eigenaars van de activa die wensen dat er doelmatig gewerkt wordt²³. En in de markteconomie houdt de kapitaalmarkt de waarde van het bedrijf en de activa "in het oog".

7.3. Beter sturen

De principaal kan het gedrag van de agent ook proberen te sturen. Zo zou hij het voorbeeld kunnen geven, zodat de agent beter weet wat hij moet doen en ook weet dat de vereisten niet onredelijk zijn, gegeven dat hij voldoende talenten bezit. De principaal zou de agent ook kunnen verplichten om een "gijzelaar" af te staan in ruil voor de verdere afwikkeling van de transactie. Door die gijzelneming krijgt de agent sterkere prikkels om te handelen zoals de principaal dit wenst. Concreet kan zulke gijzelneming vele vormen aannemen, waaronder:

- waarborgen;
- uitgestelde vergoedingen;
- "hoge" vergoedingen.

Door het afstaan van het nummer van zijn kredietkaart (eventueel met handtekening) bij het huren van een auto of het inchecken in een hotel, heeft de huurder sterke prikkels om achteraf te betalen en de transactie normaal af te handelen. Het geven van een geldelijke waarborg heeft een gelijkaardige functie. De verhuurder hoeft het verloop van de transactie niet voortdurend op te volgen, maar alleen op het einde. De techniek wordt meer toegepast bij transacties tussen bedrijven, en minder bij contracten met werknemers. Deze laatsten zullen vaak niet bereid zijn om zulke gijzelneming te aanvaarden, omdat ze vrezen dat de principaal zich opportunistisch zal gedragen of omdat ze niet beschikken over de nodige middelen om de waarborg te betalen.

Maar organisaties kunnen nog andere vormen van gijzelneming hanteren. Zo kan de vergoeding van de agent lager liggen dan zijn productiviteit in het begin van de loopbaan. Later in de loopbaan wordt dit gecompenseerd door een vergoeding die boven de eigen productiviteit ligt. Zulke uitgestelde beloning geeft sterke prikkels tot een grote inzet in de aanvang van de loopbaan. Een nadeel is dat de principaal een prikkel heeft om de compensatie achteraf niet toe te kennen. Indien de agent de principaal op dit punt niet kan vertrouwen, zal zijn motivatie tot betere prestaties verminderen. Om dit te neutraliseren, kan de agent proberen om op zijn beurt tot gijzelneming over te gaan. De agent kan kennis over de organisatie verwerven, die de

principaal liever niet ziet verdwijnen. Op die manier wordt wederkerigheid mogelijk²⁴, waarbij de agent lik op stuk kan geven bij opportunistisch gedrag van de principaal, door b.v. het bedrijf te verlaten of zijn loyale inzet te verminderen.

De principaal kan de agent ook een "hoge" vergoeding geven (geldelijk of anders)²⁵. Deze wordt niet gebonden aan de omvang van de prestaties, zoals dit wel het geval is bij één of andere vorm van prestatiebeloning (b.v. via een bonus of commissie). De agent loopt dus minder risico en moet niet constant geobserveerd worden. Hij weet wel dat hij bij slecht presteren de premie in geld of prestige zal kwijtspelen, omdat hem dan een andere functie zal worden toegewezen of in het extreme geval, hij kan ontslagen worden. Hij heeft dus een sterkere prikkel om te doen wat de principaal wil dat hij doet.

8. Alles ineens is moeilijk

Het implementeren van een prestatiegebonden vergoeding kan nog andere problemen geven. Zo omvatten vele functies meerdere taken of dienen ze meerdere belangen. Het is dan moeilijk om via prikkels de agent alles ineens te laten realiseren.

8.1. Meerdere taken

In vele gevallen zullen de prestaties van de agent niet één maar vele dimensies omvatten. Van de professor b.v. wordt verwacht dat hij goed wetenschappelijk onderzoek doet en dat hij goed lesgeeft. Maar stel even dat hij naast een vast loon een variabele vergoeding kan krijgen die echter alleen afhangt van het aantal publicaties in wetenschappelijke tijdschriften van niveau. Zulk een variabele vergoeding geeft een prikkel om meer te publiceren, maar tegelijkertijd geeft het ook een prikkel om minder aandacht te geven aan het lesgeven. In principe zou men dit kunnen oplossen door ook een bonus toe te kennen op basis van prestaties in onderwijs. Maar het praktisch realiseren van het juiste evenwicht in prikkels is niet zo eenvoudig, ook omdat b.v. prestaties in onderwijs moeilijker te meten zijn dan bij onderzoek.

Er zijn andere oplossingen. Zo zouden sommige professoren zich bijna volledig kunnen toewijden op onderzoek, met weinig of geen onderwijs. En anderen volledig

op onderwijs. Maar dit is om vele redenen niet zo een goede oplossing, o.a. omdat onderzoek en onderwijs elkaar kunnen kruisbestuiven. Sommige functies in andere organisaties kunnen soms wel gemakkelijk opgesplitst worden. Een verkoper dient alleen te verkopen en het verlenen van bijstand of service kan aan anderen worden opgedragen.

Indien meerdere taken onvermijdelijk zijn, kan het beter zijn om zwakkere prikkels te geven, door b.v. alleen een vast loon te geven of door een vast loon aan te vullen met een bonus die alleen afhangt van een globale prestatie, b.v. de koers van de aandelen. Of men kan jaarlijks een bonus geven voor één dimensie van de prestatie, b.v. het onderzoek van de professor, en de andere dimensie meenemen in promotiebeslissingen of bij het toekennen van andere voordelen²⁶. Bij gelijke prestaties in onderzoek, promoveert de professor die goed les geeft, vlugger. Of men kan een meer expliciete subjectieve evaluatie hanteren, die neerkomt op het afwegen door de principaal van de verschillende dimensies van de prestaties.

8.2. Meerdere belangen

Bilaterale economische relaties zijn talrijk maar zeker niet de regel. Vaak zal een agent taken uitvoeren die niet één maar verschillende principalen²⁷ tegelijkertijd aanbelangen. In sommige architecturen van organisatie, kan een persoon misschien wel formeel één chef bezitten, maar kan hij of zij verschillende belangen dienen²⁸. De manager van een merk dient b.v. de belangen van de productgroep en van de vice-president marketing in het oog te houden. Bij vele overheidsorganisaties zijn meerdere belangen de regel²⁹.

Meerdere principalen zullen bij onvolkomen informatie mogelijk verschillende prikkels willen geven aan de agent. Overleg en samenwerking tussen principalen zijn dan aangewezen. Wanneer samenwerken of coördineren niet kan, zal het moeilijker zijn om de agent goed te motiveren en zal een deel van de mogelijke koek verloren gaan. Het totaal van de prikkels aan de agent is dan kleiner dan de prikkel die zou gegeven worden in een bilaterale relatie.

9. De keerzijde van de medaille

Een groot probleem van prikkels is dat ze "te goed" kunnen werken of ongewenste neveneffecten kunnen genereren. Zo kan het plezier in het werk gaan afnemen.

9.1. Teveel van het goede

Indien een bonus van de professor alleen afhangt van het aantal publicaties, zal hij wel meer publiceren, maar met een daling in de kwaliteit. Misschien wordt het aantal publicaties wel groter dan het aantal lezers. Een verkoopster die een bonus krijgt voor verkoop, zal misschien proberen om een minder passende kleding toch te verkopen. Of als een voetballer een boete moet betalen per keer dat hij buiten spel staat, zal hij wellicht minder buiten spel staan. Maar misschien zal hij ook te weinig aanvullend gaan spelen, met minder doelpunten tot gevolg. Programmeurs die een grotere bonus krijgen per lijn van een programma, zullen de programma's langer maken dan nodig. Mecaniciens die een premie krijgen per herstelling zullen geneigd zijn klanten te misleiden door onnodige herstellingen.

Het is merkwaardig dat organisaties vaak in dergelijke valkuilen trappen, waarbij het middel een doel op zich wordt. De reden is dat men te veel gewicht geeft aan het gebruiken van een meetbaar, "objectief" en zichtbaar gegeven. Ethische of culturele overwegingen worden geacht te zorgen voor een goede kwaliteit van de andere dimensies. Een professor wordt geacht kwaliteit af te leveren, ook als zijn bonus alleen inpijkt op het aantal publicaties. Het is alsof men één dimensie beloont, en hierbij stiekem hoopt dat de andere dimensies ook goed zullen uitgevoerd worden³⁰.

Maar het hanteren van culturele waarden die b.v. kwaliteit en toewijding hoog in het vaandel voeren, heeft ook beperkingen. Zulke waarden kunnen ook onderhevig zijn aan slijtage. En zelfs bij een wijziging van de voorkeuren van de mens, zullen de economische prikkels vanuit de voorwaarden van een contract en de omgeving nog altijd spelen.

9.2. Meer sleur

Sommige psychologen zullen hieraan toevoegen dat geldelijke prikkels de motivatie en prestaties ondermijnen in plaats van bevorderen³¹. Te weinig betalen is natuurlijk niet goed, maar dit zou niet betekenen dat meer en meer geld, altijd beter zal motiveren. Geldelijke prikkels zouden de intrinsieke motivatie, het plezier in het werk en de toewijding, kunnen ondermijnen. Als niet iedereen een bonus krijgt, zullen sommigen zich gestraft voelen, met mogelijk een demoralisering tot gevolg. De sfeer kan vertroebelen en het persoonlijk vertrouwen kan verminderen. Iedereen gaat misschien teveel op de tellen letten. En de prikkels zullen de mens niet blijvend veranderen, maar kunnen alleen een tijdelijk soelaas brengen.

De moderne economische analyse houdt met deze bevindingen rekening³². Vaak zullen de principaal en de agent aanvullende kennis bezitten over wat nodig is om een functie goed uit te voeren. De principaal weet beter welke talenten en aspecten van uitvoering belangrijk zijn. De agent weet beter waarin hij in het verleden al geslaagd of niet geslaagd is en hoe omstandigheden hem hierbij kunnen helpen of kunnen saboteren. Hij weet ook beter wat hij uiteindelijk doet.

In zulke omstandigheden kan een prestatiegerichte vergoeding op korte termijn een grotere inzet genereren. Maar door het geven van b.v. een bonus geeft de principaal een signaal dat hij niet zoveel vertrouwen heeft in de agent. Dit heeft een negatieve invloed op de zelfzekerheid van de agent, die daardoor minder intrinsiek gemotiveerd zal zijn. Stel dat een zoon of dochter geld zou krijgen om het gras te maaien. Zij weten dat hun ouders hen niet zo sterk vertrouwen om zich vrijwillig in te zetten. Zij zullen het gras wel maaien, maar met minder plezier en bezorgdheid. En als zij niet meer betaald worden, zullen zij misschien geen gras meer willen maaien. Bijgevolg kan het beter zijn om de band tussen de prestatie en de bonus minder sterk te maken. In andere gevallen, echter, zullen deze negatieve gevolgen van de prikkels op de intrinsieke motivatie niet opwegen tegen de voordelen van een betere inzet en gedrag. Vooral wanneer deze in belangrijke mate bijdragen tot betere prestaties.

10. Subjectief evalueren

De principaal kan in principe een meer subjectieve evaluatie hanteren om rekening te houden met de meerdere dimensies van een functie en met disfunctioneel gedrag. Soms is dit onvermijdelijk, en in andere gevallen is het aanvullend. Subjectiviteit is aanwezig bij alle diagnoses, alsook bij het beoordelen van een schaatsnummer, een film, een publicatie of project, of een kunstwerk. Zo kan men b.v. een professor beoordelen, niet alleen op publicaties en lesgeven, maar ook op creativiteit, inzet voor studenten, op collegialiteit en op loyaliteit tegenover de instelling.

10.1. Niet gemakkelijk

Subjectief evalueren heeft ingebouwde zwakheden, waaronder³³:

- opportunistisch gedrag;
- weinig onderscheiden;
- beïnvloeden.

De principaal heeft sterkere prikkels om zich opportunistisch te gedragen en ten onrechte een zwakke evaluatie te geven (of om gegeven evaluaties in die zin te interpreteren). Vooral wanneer de agent vooraf investeerde in bijzonder menselijk kapitaal. De agent kan de opgebouwde kennis nadien alleen nog maar gebruiken in de transactie met de principaal. Maar die weet dat en heeft dus een prikkel om dit uit te buiten en de agent minder te belonen.

Soms bestaat een neiging om weinig onderscheid te maken, iedereen krijgt b.v. een "goed" als beoordeling. Vooral personen die dicht bij de agent staan, zullen proberen diens zwakker gedrag te verbergen, om zo de agent geen al te groot nadeel te bezorgen, of om die niet te demoraliseren. En goede prestaties zullen de hemel worden ingeprezen. Maar als de principaal dit alles doorziet, heeft hij goede redenen om de subjectieve beoordelingen in twijfel te trekken, of zelfs te negeren.

Er bestaan ook meer mogelijkheden tot vriendjespolitiek of zelfs omkopen. En de agent kan proberen om de evaluatie ook anders te beïnvloeden, door b.v. te goed op

de prikkels in te pikken, om zo aan te tonen dat zijn prestaties als uitstekend dienen te worden ingeschat.

10.2. Maar toch

Om deze nadelen ten dele te neutraliseren, kan de organisatie een beroep doen op:

- regels;
- scheiden van beoordelen en vergoeden;
- een vertrouwensrelatie.

Men kan zich verbinden om de subjectieve beoordelingen volgens bepaalde regels te verzamelen en te gebruiken. Zo kan het oordeel van verschillende personen gebruikt worden, waarbij b.v. al te sterk afwijkende meningen genegeerd worden. Bij twijfel kunnen bijkomende en externe inschattingen doorslaggevend zijn. Of men kan een weging van dimensies vooraf aankondigen en aanhouden. In de universiteit kan zwak onderzoek niet gecompenseerd worden door goed lesgeven, maar iets zwakker lesgeven kan wel "vergeven" worden bij zeer goed onderzoek. Dit omdat alleen uitstekend onderzoek betere kansen geeft op het aantrekken van middelen en goede studenten³⁴. Ook kan de bevoegdheid tot beoordelen gegeven worden aan personen op een lager hiërarchisch niveau. En het beslissen over de vergoeding kan toegekend worden aan personen op een hoger hiërarchisch niveau. Dit lost alle problemen niet op, maar de personen die uiteindelijk beslissen, b.v. de directie, kunnen de evaluaties inschatten en corrigeren, eventueel via bijkomende externe informatie.

Uiteindelijk zullen subjectief toegekende vergoedingen de agenten maar kunnen motiveren als ze de betrokken beslissingen vertrouwen. Dit is intrinsiek moeilijk omdat subjectieve evaluaties weliswaar gebaseerd zijn op waarneembare prestaties, maar zelf zijn ze niet objectief verifieerbaar. Elke toeschouwer kan de prestaties van een voetballer observeren en beoordelen, maar uiteindelijk zal alleen de inschatting van de trainer en zijn raadgevers doorslaggevend zijn. In een goed draaiende ploeg dienen de spelers het oordeel van de trainer te vertrouwen. De speler kan niet naar de rechtbank stappen om af te dwingen dat hij wel goed speelde, als de trainer een andere mening is toegedaan. Vandaar dat er inderdaad een gevaar bestaat

dat de trainer zich wat opportunistisch zal gedragen en arbitraire of verkeerde beslissingen zal nemen. En vandaar ook dat werknemers vaak gekant zijn tegen zulk een subjectief evalueren.

Toch kunnen een berekend vertrouwen en de reputatie van de principaal het mechanisme van subjectief toegekende vergoedingen ondersteunen. Als de principaal alleen korte termijn belangen ziet, zal hij geneigd zijn om alleen een kleine bonus te honoreren. Bij de belofte van een grote bonus zal hij dan vlugger geneigd zijn om de prestatie slecht te beoordelen, om zo niet op de belofte te moeten ingaan. Wanneer de principaal echter lange termijn belangen voorziet, o.a. met de agent, dan heeft hij er zelf belang bij om de belofte van een grotere bonus na te komen³⁵.

Tenslotte werken vele organisaties in een marktomgeving. En de markt waakt! Al te grote fouten in subjectieve evaluatie worden "afgestraft". Ten onrechte zwak beoordeelde agenten zullen overstappen naar andere organisaties en te genereuze beoordelingen zullen een kostennadeel en een daling van de competitiviteit meebrengen.

11. Vrijbuiters

In vele gevallen dienen mensen de krachten te bundelen en samen te werken. Wetenschap b.v. groeit exponentieel en dus zullen professoren en onderzoekers de handen in elkaar slaan. Ze kunnen op die manier de duplicatie van inspanningen vermijden en de voordelen van de onvermijdelijke specialisatie realiseren. In de moderne economie wordt kennis, het opbouwen, instandhouden en gebruiken van menselijk kapitaal nog belangrijker. En dit vraagt om meer openheid, het loyaal uitwisselen van informatie en kennis, en samenwerken.

11.1. In een groep

Als mensen in groep werken, zullen ze vlugger oog hebben voor het geheel, en niet alleen voor hun eigen positie. Maar tegelijkertijd ondervinden ze een prikkel om wat te teren op de inspanningen van de anderen. Metingen bij touwtrekken, b.v. tonen aan dat elk individu minder hard trekt, naarmate er meer personen trekken, alhoewel de

totale trekkracht toeneemt. Zo trok een enkeling gemiddeld 63 kg, maar met drie daalde de individuele inspanning tot 53 kg, en bij een groep van acht tot 31 kg per persoon³⁶. Soms is dit geen slechte zaak. In een groepspraktijk van artsen kan elke geneesheer wat minder (nachtelijke) uren werken, maar dit kan uiteindelijk ook zijn gezondheid en dus die van zijn patiënten ten goede komen. Maar in andere gevallen kan lijntrekken door de meeste leden van de groep het gevolg zijn. En dit zou nefast kunnen zijn. Waarom zou ik hard werken als de anderen dit niet doen?

Het stimuleren van samenwerken en het werken in groep is eigenlijk een ruimer probleem. Hier is de vraag alleen in hoeverre de vergoeding van de leden een oplossing kan bieden. Bekijk daartoe agenten die samen proberen om een "koek" zo groot mogelijk te maken, wetende dat hun inzet niet observeerbaar is. Elke agent krijgt een stuk van de koek ter vergoeding van zijn prestaties en de som van alle stukken moet gelijk zijn aan de gerealiseerde koek. Dan bestaat er geen verdeling van de koek die doelmatige inspanningen genereert³⁷. De agenten verbergen zich achter de groep. Het is immers niet mogelijk om aan te tonen wie verantwoordelijk is voor een kleinere koek. Een organisatie met medebeheer dat de "koek" verdeelt over al de leden, heeft het dus moeilijk om doelmatig te werken.

In principe is het niet moeilijk om de groep beter te motiveren. De agenten krijgen b.v. alleen een bonus, een deel van de koek, indien ze voldoende groot is. Bij een te kleine koek krijgen ze b.v. geen bonus (of een boete). Zulk een vergoeding op basis van de prestatie van de groep, geeft prikkels aan de minder productieve leden om zich meer in te zetten. Maar de meer productieve agenten zullen zich minder inzetten³⁸. Toch slagen bedrijven die winstdeling toepassen, erin om de productiviteit te verhogen (gemiddeld met 4 tot 5%).

Om een groepsbeloning geloofwaardig uit te voeren, is een principaal nodig die er zelf belang bij heeft om goede prikkels te geven. De eigenaar of bij delegatie, de directie, heeft in een kapitalistisch bedrijf sterke prikkels om doelmatigheid te stimuleren. Ze zullen de groep bestraffen door het weigeren van de bonus of het weigeren van een nieuw contract, indien de prestaties onvoldoende zijn.

11.2. In de markt

Een bijzonder maar belangrijk probleem ontstaat wanneer de agent moeilijk kan beletten dat anderen, zowel binnen als buiten de organisatie, vrij de vruchten van de inspanning van de agent kunnen plukken. In de meest zuivere vorm komt dit voor bij de productie van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. Eens dat zulke nieuwe kennis er is, kan iedereen ze gebruiken. En het is moeilijk en ook niet wenselijk om bevindingen geheim te houden binnen een beperkte kring. Onderzoekers kunnen dan moeilijk de vruchten van hun arbeid plukken. Ze ondervinden een prikkel om als vrijbuiters rustig toe te kijken hoe anderen aan de kar sleuren en de kastanjes uit het vuur halen. Dit is natuurlijk niet zo goed voor de maatschappij. Alleen fundamentele nieuwe inzichten kunnen tot belangrijke technologische doorbraken en innovaties leiden. Voor belangrijke ziekten en problemen van milieu b.v., is het al lang vijf voor twaalf, en moeten er dringend nieuwe wetenschappelijke inzichten verworven worden.

Toch bestaan er mechanismen om de onderproductie van fundamentele kennis tegen te gaan. Het geven van subsidies door de overheid of door private sponsors aan goede krachten kan helpen. Het is echter niet gemakkelijk om zulke gelden rationeel toe te bedelen. Voor sommige wetenschappelijke disciplines is het mogelijk om een deel van de fundamentele kennis te valoriseren, via b.v. het verwerven van octrooien of het uitbouwen van een "spin off" bedrijf.

Een subtieler mechanisme werkt via erkenning van de pioniersrol. Wie het eerst iets echt nieuw publiceert:

- wint de koers naar het nieuwe;
- en verwerft een reputatie.

Bij wetenschappelijk onderzoek is een relatieve beloning aangewezen, omdat het zeer moeilijk is om de absolute waarde van vindingen goed in te schatten. Nog altijd twijfelen sommigen aan de juistheid van de relativiteitstheorie van Albert Einstein³⁹. Maar de meeste fysici zijn overtuigd en vergeleken met andere bijdragen is de theorie adembenemend. Het eerst publiceren is een objectief gegeven, die aantoonde dat

personen beter presteren dan anderen, omdat ze het rapper zien en kunnen. Ze wordt aangevuld met een zekere inschatting van het belang van de vinding, via b.v. het tellen van het aantal citaten van de publicatie door andere wetenschappers. Hierdoor krijgt het onderzoek het karakter van een koers waarbij bijna alles naar de winnaar gaat. Dit heeft het voordeel dat er zeer sterke prikkels bestaan tot goed presteren. Een nadeel is dat er teveel (verliezende) deelnemers kunnen zijn aan de wedren.

Wie eerst publiceert, krijgt een soort van virtueel eigendomsrecht op het gebruik van een betere merknaam. Dit niet fysieke actief kan gevaloriseerd worden, b.v. door een hoger loon af te dwingen, door meer projecten, meer uitnodigingen voor lezingen, meer lezers te verkrijgen. Het is m.a.w. alsof er een virtueel contract ontstaat. Hierdoor worden de zuivere marktkrachten, die ongebreideld imiteren, aan banden gelegd. Er ontstaan marktrelaties op basis van de betere reputatie.

Mensen weten dat eigendom of reputatie belangrijk is. Wetenschappers zijn niet verschillend en doen veel om hun rechten te bekomen en te vrijwaren, ze doen veel om zeker te zijn dat ze als eerste erkend worden. Sommige zien dit als een uiting van ijdelheid van onderzoekers. Soms verbergen wetenschappers hun sterke ambitie om als eerste erkend te worden, ze zouden alleen maar gedreven zijn door hun hongerige nieuwsgierigheid. Meestal schuwen ze echter geen inspanning om de erkenning van pionier te krijgen. Soms is dit niet eenvoudig omdat nieuwe resultaten soms door meerdere personen terzelfder tijd gevonden worden. Zo spendeerde Isaac Newton veel energie aan het kelderren van de verdiensten van Gottfried von Leibnitz⁴⁰, bij het uitvinden van differentiaal- en integraalrekenen. Misschien kan ijdelheid en karakter bij dit alles meespelen, maar het is naast de kwestie. Moest het gemakkelijk zijn om een voldoende vergoeding te realiseren via andere mechanismen, dan zouden we zeker observeren dat wetenschappers minder belang hechten aan hun vaderschap.

Voor de achttiende eeuw lagen deze bekommernissen anders, omdat het klein aantal wetenschappers er toen in slaagde om hun inzichten geheim te houden en alleen door te geven aan personen die ze zelf kozen. Een leuze was: "veel werken, weinig publiceren". Pas later maakten ze zich zorgen over onrechtmatige imitatie, via een "filosofische overval". Tot ze beseften dat een snelle publicatie ten dele soelaas kon brengen, omdat het de virtuele eigendomsrechten gaf aan de pionier. Ook grote

bedrijven blinken vandaag de dag uit in fundamenteel onderzoek. Zij stellen belangrijke Nobelprijswinnaars te werk. Toch kunnen deze bedrijven maar een klein deel van de fundamentele kennis valoriseren⁴¹. De marktrelaties verschaffen de toponderzoekers echter een eigen en bijzonder mechanisme van vergoeding en motivatie.

12. Besluit

Contracten om deelnemers aan economische transacties te vergoeden, dienen in te spelen op de marktomgeving en op de kenmerken van de betrokken mensen en relaties. De beloningen moeten hoog genoeg zijn en dienen ervoor te zorgen dat de uitvoerders meer geneigd zijn te doen wat de opdrachtgevers of de andere partijen willen dat ze doen. Er bestaan tendensen tot het gebruik van zwakkere, maar ook tot het hanteren van sterkere expliciete prikkels. Slogans die pleiten voor het algemeen toepassen van meer variabele beloningen, kunnen de bal dus mis slaan. Maar ook de marxistische slogan die pleit voor een vaste betaling, niet op basis van talent en inzet, maar op basis van behoefte, brengt weinig aarde aan de dijk.

Globaal gezien is het alsof binnen een organisatie de tendensen tot zwakkere prikkels domineren⁴². Het is alsof organisaties het binnenshuis wat zachter aan willen doen dan buiten in de zuivere markt. De band tussen de dagelijkse dimensies van de prestaties en de omvang van de beloning kan losser en zwakker zijn. Vergoedingen mogen echter niet lager zijn dan wat buiten de organisatie kan verdiend worden.

In heel wat gevallen echter zijn variabele vergoedingen beter dan vaste beloningen. Met name in bilaterale relaties waarbij juiste inzet en talent veel verschil kunnen maken, b.v. daar waar bestuurders optreden in opdracht van de eigenaars van de organisatie. Vooral als de betrokkenen niet zo afkerig zijn van risico, terwijl weinig ruis hun prestaties omringen. Het vergelijken van prestaties en beter monitoreren kunnen helpen de ruis te verminderen. Prikkels liggen soms moeilijker bij functies waar veel tegelijkertijd komt bij kijken of waar groepswerk belangrijk is. Soms kunnen ze mensen verblinden of oogkleppen bezorgen en het plezier en de loyale inzet hypothekeren.

De mogelijkheden en moeilijkheden van variabele beloningen en prikkels zijn talrijk. De partijen betalen hierbij een prijs voor de onvolkomen informatie, omdat ze de beste prestaties niet waterdicht kunnen verkrijgen. Maar toch zullen ze zoeken naar aangepaste mechanismen die de uitvoering van activiteiten mogelijk maakt en desgevallend stimuleert. Als ze dit niet doen, zullen ze de deur openzetten voor de hardere aanpak van de zuivere markt, die verkeerde vergoedingen zal afstraffen.

Het juridisch kader mag de aangepaste keuzes niet beletten of vervormen, maar dient deze te vergemakkelijken en te stimuleren. Anders is de kans groot dat de creativiteit van de betrokkenen gaat naar het zoeken van wegen tot het ontwijken van de regels, eerder dan naar het verkennen en bewandelen van de weg die leidt naar meer welvaart.

Voetnoten

- ¹ Milgrom en Roberts (1992).
- ² De schets is wat overdreven. Het gaat hier over de tayloristische aanpak.
- ³ Zie b.v. De Bondt (1998).
- ⁴ Lazear (1998).
- ⁵ Voor meer details zie b.v. Lazear (1998) en Lewin en Mitchell (1995).
- ⁶ De sector van toerisme kan ook nog meer of minder gevoelig zijn aan de economische ontwikkeling. Het resulterende marktrisico kan Mia niet wegdiversifiëren (Brealey en Myers (1991)).
- ⁷ Een kleinere variantie.
- ⁸ Milgrom en Roberts (1992), zie ook Hendrikse (1993).
- ⁹ Haubrich (1994). En vergoedingen van Amerikaanse bestuurders stijgen inderdaad niet zo veel als de aandelen stijgen. Voor een 1000\$ stijging in waarde van het bedrijf, zijn mediaan waarden van 3 tot 14\$ indicatief, zie Aggarwal en Samwick (1999). Gemiddelde waarden liggen hoger, met een orde van grootte tussen 25 tot 70\$ per 1000\$ stijging.
- ¹⁰ De belangstelling voor de problematiek zit sinds enige jaren in de lift, zie b.v. Sels en Overlaet (1999).
- ¹¹ De bonus start met een prestatie die b.v. 80% is van een standaard, terwijl het maximum bereikt wordt voor 120 % van dezelfde norm.
- ¹² Zo vond een Amerikaanse enquête in 1996-1997 niet minder dan 264 varianten op een bonus plan voor top bestuurders, Murphy (1999).
- ¹³ Gaynor en Gertler (1995).
- ¹⁴ Zie Prendergast (1999) voor meer details.
- ¹⁵ Aggarwal en Samwick (1999). Prendergast (1999) wijst op minder duidelijke effecten van ruis.
- ¹⁶ Murphy (1999).
- ¹⁷ Barkema en Gomez-Mejia (1998).
- ¹⁸ Beide passen het hetzelfde (informatie)principe toe, zie Milgrom en Roberts (1992).
- ¹⁹ Taylor (1995) en Fullerton e.a. (1999).
- ²⁰ Aggarwal en Samwick (1999) en Murphy (1999).
- ²¹ En dit veronderstelt een betere selectie, waarvoor meer informatie nodig kan zijn, zie Crémer (1995).
- ²² Volgens een 1997 survey van de "American Management Association" zou twee derde van bedrijven personeel monitoreren via het bekijken van files, e-mail, video, beluisteren van telefoon en gesproken post (Perloff (1999)). Een vierde van die bedrijven licht het personeel niet in. Vooral in de financiële sector is dit soort van bewaken erg in. Bij dit alles gaat het niet om permanente bewaking, maar wel om een routine van punctuele checks.
- ²³ Alchian en Demsetz (1972).
- ²⁴ Williamson (1996).
- ²⁵ Het gaat hier om zogenaamde doelmatige lonen, zie b.v. Milgrom en Roberts (1992).
- ²⁶ Gibbons (1998).
- ²⁷ Bernheim en Whinston (1985, 1986).
- ²⁸ B.v. in een zogenaamde matrixorganisatie bestaat er een duale bevoegdheidsstructuur (Daft (1992)).
- ²⁹ Dixit (1996).
- ³⁰ Kerr (1975).
- ³¹ B.v. Kohn (1993).

-
- ³² Bénabou en Tirole (1999).
³³ Prendergast (1999).
³⁴ Gomez-Mejia en Balkin (1992).
³⁵ Gibbons (1998).
³⁶ Furnham (1993).
³⁷ Holmström (1982).
³⁸ Prendergast (1999).
³⁹ Hawkin (1999).
⁴⁰ Merton (1969). Newton hield een deel van zijn kennis geheim. Leibnitz publiceerde in 1684 na een verblijf in London en werd door Newton onmiddellijk beschuldigd van plagiaat (The Economist (1999)).
⁴¹ Stephan (1996).
⁴² Holmström (1999).

Referenties

- Aggarwal, R.K. and A.A. Samwick, 1999, The Other Side of the Trade-Off : The Impact of Risk on Executive Compensation, **Journal of Political Economy** 107, 65-105.
- Alchian, A. and H. Demsetz, 1972, Production, Information Costs, and Economic Organization, **American Economic Review** 62, 777-795.
- Barkema, H.G. and L.R. Gomez-Mejia, 1998, Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework, **Academy of Management Journal** 41, 135-145.
- Bénabou, R. and J.Tirole, 1999, Self-confidence and Social Interactions, mimeo.
- Bernheim, B.D. and M.D. Whinston, 1985, Common Marketing Agency as a Device for Facilitating Collusion, **Rand Journal of Economics** 16, 269-281.
- Bernheim, B.D. and M.D. Whinston, 1986, Common Agency, **Econometrica** 54, 923-942.
- Brealey , R.E. and S.C. Myers, 1991, **Principles of Corporate Finance**, New York, Mc Graw Hill.
- Crémer, J., 1995, Arm's Length Relationships, **Quarterly Journal of Economics** cx, 275-295.
- Daft, R.D., 1992, **Organization Theory and Design**, Saint Paul, West Publishing Company.
- De Bondt, R., 1998, Informatie en kennis in de economie. Inleiding tot het 23ste Vlaams Wetenschappelijk Economisch Congres, in R. De Bondt en R. Veugelers (Red.), **Informatie en kennis in de economie**, Leuven, Universitaire Pers Leuven, xix-xxxiii.
- Dixit, A.K., 1996, **The Making of Economic Policy : A Transaction-Cost Politics Perspective**, Cambridge, The MIT Press.
- Fullerton, R., Linster B.G., McKee, M. and S. Slate, 1999, An Experimental Investigation of Research Tournaments, **Economic Inquiry** 37, 624-636.
- Furnham, A., 1993, Wasting Time in the Board Room, **Financial Times**, March 10.
- Gaynor, M. and P. Gertler, 1995, Moral Hazard and Risk Spreading in Partnerships, **The Rand Journal of Economics** 26, 591-613.
- Gibbons, R., 1998, Incentives in Organizations, **Journal of Economic Perspectives** 12, 115-132.

- Gomez-Mejia, L.R. and D.B. Balkin, 1992, Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective, **Academy of Management Journal** 35, 921-955.
- Haubrich, J.G., 1994, Risk Aversion, Performance Pay, and the Principal-Agent Problem, **Journal of Political Economy** 102, 258-276.
- Hawkin, S., 1999, A Brief History of Relativity, **Time** 154, 39-45.
- Hendrikse, G.W.J., 1993, **Coördineren en motiveren**, Amsterdam, Academic Service.
- Holmström, B., 1982, Moral Hazard in Teams, **The Bell Journal of Economics**, 324-340.
- Holmström, B., 1999, The Firm as a Subeconomy, **Journal of Law, Economics and Organization** 15, 74-102.
- Kerr, S., 1975, On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B, **Academy of Management Journal** 18, 769-783
- Kohn, A., 1993, Why Incentive Plans Cannot Work, **Harvard Business Review**, 54-109.
- Lazear, E.P., 1998, **Personnel Economics for Managers**, New York, John Wiley & Sons, Inc..
- Lewin, D. and D.J.B., Mitchell, 1995, **Human Resource Management. An Economic Approach**, Cincinnati, South-Western College Publishing.
- Merton, R.K., 1969, Behavior Patterns of Scientists, **American Scientist** 57, 1-23.
- Milgrom, P. and J. Roberts, 1992, **Economics, Organization and Management**, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Murphy, K.J., 1999, Executive Compensation, in O. Ashenfelter and D. Card (Eds.), **Handbook of Labor Economics** Vol III., Amsterdam, Elsevier Science.
- Perloff, J.M., 1999, **Microeconomics**, Reading, Addison-Wesley.
- Prendergast, C. 1999, The Provision of Incentives in Firms, **Journal of Economic Literature** 37, 7-63.
- Sels, L. en B. Overlaet, 1999, **Lonen in Vlaanderen**, Leuven, Acco.
- Stephan, P.A., 1996, The Economics of Science, **Journal of Economic Literature** 34, 1199-1235.
- Taylor, C.R., 1995, Digging for Golden Carrots: An Analysis of Research Tournaments, **American Economic Review**, 872-890.

The Economist, 1999, **Maths in Flux.**, December 31, 1999 - January 1, 2000, 107.

Williamson, O.E., 1996, **The Mechanisms of Governance**, Oxford, Oxford University Press.
