

>>> Quicksan

- BONUS/MALUS
- METRICS
- KPI
- DYNAMIEK

Pas op je tellen

Ineens is het tot de wereld doorgedrongen: sommige bonussen bij financiële ondernemingen zijn niet goed voor het bedrijfsresultaat of zelfs voor de bedrijfscontinuïteit. Sommige bonussen? Alleen bij financiële ondernemingen? Bart Stofberg schetst acht serieuze risico's van meten, van targets en (vooral) van bonus- en boeteregelingen. [Tekst Bart Stofberg](#)

////////////////////////////////////

Hoe meer de dynamiek in onze wereld toeneemt, hoe onzekerder we worden. Hoe groter de complexiteit om ons heen wordt, hoe groter onze onzekerheid. De behoefte aan zekerheid – desnoods schijnzekerheid – is groot. En gelukkig is er een baken van (schijn)zekerheid: Metrics! Alles moet SMART. Opgelucht omarmen we de business balanced score card, sturen we op basis van dashboards, richten we KPI-bomen in, en vooral: sturen we onze medewerkers en bedrijfsonderdelen aan door middel van targets en bonusregelingen, en onze outsourcingrelaties met boeteregelingen. SMART geeft zekerheid en SMART is ook nog eens best eenvoudig. Alleen... hoe groter de dynamiek en hoe groter de complexiteit, hoe meer meetbare doelen niet leiden tot succes.

DE ONZEKERHEID VAN ZEKERHEID

Ondernemingen worden steeds complexer. In de om-

geving van de onderneming neemt de dynamiek alleen maar toe. Dat is allemaal niet meer te volgen en al helemaal niet meer te controleren. Daar worden we onzeker van. En dus zoeken we vastigheid. Letterlijk om ons te zekeren. Zodat we alles weer onder controle hebben. Maar die vastigheid belemmert de dynamiek en juist daardoor kunnen we niet meer succesvol zijn. Als je een volwassene een drukke straat wilt laten oversteken, kun je natuurlijk proberen een algoritme te schrijven dat gegarandeerd werkt. Als er één situatie is waar je niet op hebt gerekend, wordt hij doodgereden. Als je overal rekening mee houdt, komt hij waarschijnlijk nooit aan de overkant. Door voor zekerheid te kiezen, wordt het hoogst onzeker of je ooit nog je doelen haalt.

DE ZEKERHEID VAN ONZEKERHEID

Veel beter kun je tegen die persoon zeggen: "Steek zelf maar over en wees een beetje voorzichtig." Dan haalt hij waarschijnlijk zonder proble-

men de overkant. Door los te laten, door onzekerheid toe te staan, door controle over te dragen, neemt de kans op succes toe. Door richting mee te geven heb je de (relatieve!) zekerheid dat je doelen worden gehaald. In complexe en dynamische omgevingen kunnen we onze doelen alleen maar halen door richting te geven en los te laten. Waarschijnlijk.¹

DE TIJDGEEST

Door het toegenomen belang van de aandeelhouders is het zogenaamde Angelsaxische model erg populair geworden. Het Angelsaxische model richt zich helemaal op samenwerking op basis van meetbare doelen (targets) met (soms torenhoge) beloningen of boetes. De hypotheekcrisis heeft laten zien waartoe dat allemaal kan leiden. Nu nog denken we dat het aan financiële instellingen ligt of aan bepaalde functies (sales). In werkelijkheid ligt het probleem bij de meetbare doelen en het gewicht van de sancties. Meetbare targets met bonus- en boeteregelingen leiden altijd tot problemen. Op het moment dat je zulke regelingen invoert, loop je in totaal acht verschillende grote risico's. Het is geen toeval dat de tijdgeest langzaam aan het veranderen is. Mondjesmaat, maar onmiskenbaar nemen steeds meer en steeds grotere bedrijven afstand van meetbare doelen als besturingsmiddel. Dat is niet voor niets. De risico's zijn onaanvaardbaar.



IN ONDER-
NEMINGEN ZIJN
DE KOSTEN VAN
METEN VAAK
GROTER DAN
DE BATEN





BIJ HET FORMULEREN VAN DOELEN SNEUVELEN ER AL VAAK AMBITIES...



RISICO 1



BLINDHEID

Als ik auto rijd, kijk ik steeds naar twee dingen: ik kijk naar het dashboard en ik kijk naar buiten. Op het dashboard krijg ik feitelijke informatie over mijn rijgedrag, over mijn auto en, door de routeplanner, over mijn doelen. Als ik naar buiten kijk, zie ik wat er buiten mijn auto gebeurt. De combinatie maakt dat ik kan autorijden. Soms is 50 kilometer per uur te snel, soms is het goed, en soms is het te langzaam. Dat kan ik alleen maar zien door naar buiten te kijken. Alleen op basis van het dashboard kom ik er niet.

In Amsterdam gaat het aantal aangiften van fietsendiefstal al jaren naar beneden. Goed nieuws, zou je denken. In werkelijkheid gaat het aantal gestolen fietsen nog steeds omhoog. De Amsterdammers hebben alleen de moed opgegeven het nog aan te geven. Hoe ondubbeltzinnig en waterdicht de metingen ook zijn, je moet je altijd afvragen wat de werkelijkheid is achter die cijfers. Je kunt het je niet veroorloven om blind te sturen op metingen. De werkelijkheid bestaat uit oneindig veel parameters. Als je je focust op bijvoorbeeld vier parameters, dan loop je het risico dat je het zicht kwijtraakt op die andere parameters. Meten is weten: over vier parameters. Maar meten is ook vergeten: van oneindig min vier parameters. Sturen op meetbare doelen is als autorijden in een geblindeerde auto. Het enige wat je ziet, is het dashboard. Heel ver kom je er niet mee. Meetbare doelen maken een onderneming blind.

RISICO 2



STARHEID

Als je mensen meetbare doelen geeft, dan krijg je wat je hebt

gevraagd, niet wat je nodig hebt. De definitie van een KPI (key performance indicator) is: dat wat we aan het begin van het jaar dachten nodig te hebben. Dat kan best bij een pindakaasfabriek. Die is wel complex, maar de omgeving van een pindakaasfabriek is niet complex en niet dynamisch. Meetbare doelen vergen een perfect ontwerp, want iedereen levert wat er van hem wordt gevraagd. Het ontwerp moet borgen dat dat samen ook succes oplevert. Dat kan wel, maar dan moet dat ontwerp wel bestand zijn tegen de tijd. En tegen de dynamiek van de omgeving. En ook nog eens tegen de complexiteit van de omgeving. Een pindakaasfabriek voldoet daaraan. Uw onderneming ook?

Rond 1600 hadden veel (platelands)dorpen last van ratten. Om die overlast te bestrijden namen die dorpen rattenvangers in dienst. Het probleem daarbij was dat rattenvangers onzichtbaar voor iedereen in de omgeving van het dorp hun werk (moesten) doen. Daar hadden ze gelukkig een truc op bedacht: performance related pay, al heette dat toen gewoon: een halve duit per rat. Die rattenvangers hadden inmiddels in de gaten gekregen dat ratten zich in de lente spectaculair vermenigvuldigden. Twee ratten in februari werden 25 ratten in april. Slimme rattenvangers deden dus tot februari zo weinig mogelijk, om in april zoveel mogelijk te kunnen oogsten. De oorspronkelijke kwalitatieve doelstelling (minder overlast van ratten) werd niet gedekt door de kwantitatieve doelen. En voor die dorpen ook maar een beetje konden bijsturen was het te laat.

Meetbare doelen met (hoge) beloningen, maakt mensen star. Je kunt niet zomaar halverwege de doelen veranderen, dat zullen ze niet accepteren. De mogelijkheden om bij te

sturen zijn daardoor beperkt. Meetbare doelen met (hoge) bonussen maken ondernemingen star.

RISICO 3



UITPUTTING

De T van SMART staat voor tijdgebonden. Dat kan ook niet anders. Meetbare doelen wil je natuurlijk een keer kunnen afrekenen, als het kan een beetje snel. Het idee achter meetbare doelen (ze een beetje achter de voddens zitten) is ook een kortetermijndoelstelling. Met 422 goede 100 meters loop je nog geen goede marathon. Een marathon deel je heel anders in. In een marathon moet je je krachten sparen, moet je reserves opbouwen en investeren in de toekomst (eten en drinken, ook al hoeft je niet). Als je alleen maar kortetermijndoelen definieert, doe je die dingen juist niet. De definitie van een investering wordt in zo'n omgeving: 'Een activiteit ten koste van mijn bonus, ten gunste van de bonus van mijn opvolger.' Niet doen dus. Meetbare doelen dwingen managers en de onderneming voortdurend om reserves aan te spreken en ontmoedigen het aanleggen van reserves. Meetbare doelen putten een onderneming uit.

RISICO 4



VERDEELDHEID

Hoe hoger de bonussen, hoe meer mensen er voor over hebben om ze te halen. Als je stuurt op eigenbelang (en dat doe je met bonussen), dan krijg je eigenbelang. Mensen gaan hun eigen risicoafweging maken, en die is anders dan die van de onderneming. De CEO van Enron had een bonusregeling die erg stuurde op een hoge aandelenkoers op 1 januari 2001. Er was niemand

die zei: "Het zou wel leuk zijn als Enron vijf jaar later nog bestaat", want dat kan je in 2001 niet meten. De CEO heeft er alles aan gedaan (oorbaar en onoorbaar) om die koers op die dag zo hoog mogelijk te krijgen. Zijn risicoafweging was heel anders dan die van Enron zelf en van de meeste werknemers. In december 2001 was Enron failliet. Op de korte termijn is het ieder voor zich, kijk maar naar de 100 meter. Maar een marathon win je alleen maar door de samenwerking met anderen te zoeken. Een Afrikaans spreekwoord zegt niet voor niets: Als je snel vooruit wil, ga dan alleen. Als je ver wil komen, ga dan samen.

Bonusregelingen sturen op eigenbelang. Dan stimuleer je mensen om hun eigen afwegingen te maken en dus ook hun eigen risicoafwegingen. Nick Leason (Barings), Jérôme Kerviel (Société Générale) en de recente hypotheckenrcrisis zijn alleen maar de meest spectaculaire voorbeelden van iets wat overal en al jarenlang in grote ondernemingen gebeurt. Door bonusregelingen heeft iedereen een ander belang. Bonusregelingen maken een onderneming structureel verdeeld.

RISICO 5

ONBETROUWBAARHEID

Als cijfers het succes van mensen gaan bepalen, dan hebben mensen er belang bij cijfers te kleuren. Dan worden cijfers steeds onbetrouwbaarder en gaat de onderneming op basis van verkeerde cijfers verkeerd gedrag vertonen.

Het Toscaanse stadje San Gimignano was in de twaalfde en dertiende eeuw een belangrijk handelscentrum. Ze hadden daar toen bedacht dat het goed zou zijn voor de stad als de belangrijkste handelaren in het bestuur van

de stad zitting zouden nemen. Maar hoe bepaal je nou wie de belangrijkste handelaren zijn? Daar waren ze snel uit: die met het grootste pakhuis natuurlijk. Voor het succes van de handelaar was het juist weer heel belangrijk om in het bestuur van de stad te zitten. En dus ontstond er in het stadje een wedloop tussen de handelaren: wie kan het grootste (lege!) pakhuis bouwen. Op het hoogtepunt van de gekte bezat San Gimignano zeventig torens. Inmiddels staan er nog twaalf.

Op www.ziekenhuizenentransparant.nl kun je de kwaliteit van ziekenhuizen met elkaar vergelijken. Ziekenhuizen wordt gevraagd om periodiek een aantal parameters aan te leveren. Op basis daarvan krijgen ziekenhuizen dan een (publiek) cijfer. Een belangrijke parameter is het aantal dagen dat patiënten doorligpatiënt zijn geweest, een goede maatstaf voor zorg en aandacht. Maar ziekenhuizen hebben graag een hoog cijfer. Een jaar geleden stond in de krant dat sinds deze metingen doorligpatiënten in de administratie van ziekenhuizen anders worden genoemd. Dan tellen ze niet mee in de tellingen en dan krijgt het ziekenhuis een hoger cijfer. Als gevolg van het anders noemen van het probleem, kregen patiënten wel de verkeerde behandeling. Door op kwaliteit te sturen nam de kwaliteit af.

Bonusregelingen sturen op eigenbelang. Als cijfers belangrijk worden, doen mensen er alles aan om die cijfers voor hen positief te beïnvloeden. Oorbaar, soms onoorbaar en soms een beetje tussen die twee in. Bonusregelingen verhogen de onbetrouwbaarheid van de cijfers van een onderneming en daarmee verhogen ze de onbetrouwbaarheid van de onderneming.

RISICO 6

BLINDHEID GEDOOFDE AMBITIE

Ondernemingen willen graag alles SMART formuleren. Dat heeft gevolgen: “Daar kunnen we niet naar streven, dat is niet meetbaar.” Acceptabel: “Het moet wel kunnen.” Realistisch: “Laten we de lat niet te hoog leggen.” Bij het formuleren van de doelen, sneuvelen er al vaak veel ambities. Maar bij het halen van de doelen ook: Als we de target gehaald hebben, gaat de rem er op, al is het pas augustus. Als we de target niet meer kunnen halen, gaat de rem er net zo goed op, al is het maart. En als we ‘on target’ zitten, doen we voorzichtig aan. Dat is ook niet raar. In de meeste gevallen heeft de buitenwereld meer invloed op de target dan de activiteiten van de medewerkers. Zolang mensen de krant lezen en kunnen zeggen: “Daar gaat mijn bonus”, doen we rare dingen met zijn allen.

Kwalitatieve doelen zoals 'tevreden klanten' en 'optimaal rendement' kunnen meebewegen met de dynamiek van de omgeving. Soms is 50 kilometer per uur veel te snel, soms is het veel te langzaam. 'Zo snel mogelijk rijden' is dus een betere ambitie dan 50 kilometer per uur of 100.

Meetbare doelen zijn nooit voor een heel jaar de beste inschatting. Soms zijn ze te hoog, soms zijn ze te laag. Bonusregelingen doven meer ambities dan goed is voor de onderneming.

RISICO 7

GEBREK AAN LEIDERSCHAP EN KWALITEIT

In een normale samenwerking heeft een van de deelnemers de leiding. Hij definieert het doel in kwalitatieve termen en maakt dat aantrekkelijk voor

11/11/2019

... MAAR BIJ
HET HALEN
VAN DE
DOELEN OOK

|||||

de groep. Hij gaat voor in de strijd, maakt van de groep een team, stuurt bij wanneer dat nodig is en spreekt teamleden aan op de kwaliteit van ieders bijdrage aan het succes. Soms beloont hij teamleden die extra hebben gepresteerd. Dat aanspreken en selectief belonen maakt hem niet bij iedereen geliefd, maar uiteindelijk vaart het team er wel bij. Het doel komt steeds dichterbij.

Op het moment dat de bijdrage van ieder wordt geformuleerd in meetbare termen, leveren we letterlijk geen kwaliteit meer, maar kwantiteit. Ook het leiderschap houdt op te bestaan. Kwalitatieve doelen kun je het hele jaar richten en bijsturen. Bij kwantitatieve doelen heb je één besturingsmoment per jaar: het moment dat je de doelen afsprekt. Daarna houdt het op. Alles wat gezegd kon worden is gezegd. Succes van medewerkers is niet meer een kwestie tussen hen en hun manager/leider, het is een kwestie tussen hen en hun target, en de manager/boekhouder houdt hen op de hoogte van de voortgang. Leiderschap tonen is letterlijk boekhouden geworden. Leiderschap en kwaliteit worden principieel ondergraven door meetbare doelen.

RISICO 8

EXTRA WERK

Onlangs heeft een overheidsinstelling een Europese aanbesteding gedaan voor een paar raamcontracten. Nadat alle inzendingen waren ontvangen zijn 42 personen elk twee maanden lang bezig geweest om alles te beoordelen en te scoren. De raamcontracten die dat heeft opgeleverd hebben dus op jaarbasis initieel al 7 fte gekost. En toen hadden ze alleen nog maar een paar raamcontracten. En dan moet je je nog afvragen of ze uiteindelijk wel de juiste keuze hebben ge-

maakt. Als je weet waar papier vandaan komt, kun je stellen dat ze letterlijk door de bomen het bos niet meer konden zien. Als ik met een vriendje naar Ajax ben geweest zijn we er meestal in vijf minuten uit of de linksachter wel of niet goed heeft gespeeld. Maar ja, dat is niet objectief. In veel ondernemingen zouden we dan een enquête houden onder alle 50.000 bezoekers en daar zou dan uitkomen dat het publiek hem gemiddeld een 7,1 geeft. En wat weten we nou meer? En waarom is deze uitkomst nou objectiever dan de eerste? En waarom is objectief eigenlijk altijd beter? Je moet het natuurlijk niet alleen aan de linksachter vragen en misschien hebben dat vriendje en ik er wel te weinig verstand van. Maar wat levert die enquête nou meer op dan heel veel extra werk? Omwille van objectiviteit of om onze eigen verantwoordelijkheid om te oordelen te omzeilen, maken we steeds meer werk van meten. In ondernemingen zijn de kosten van meten vaak vele malen groter dan de baten.

SUCCES IS NIET MEETBAAR

Treacy & Wiersema² maakten onderscheid tussen operationaal excellence (standaardkwaliteit tegen lage prijs), product leadership (superieure producten) en customer intimacy (veel klantaandacht en klantenservice). Operational excellence is uitermate geschikt voor meetbare doelen, maar operational excellence zijn we nu juist voor een groot gedeelte met zijn allen aan het uitbesteden naar onder andere India, Brazilië en China. Bij product leadership en customer intimacy zijn de complexiteit en de dynamiek altijd heel erg groot. En dan zijn meetbare doelen, targets, bonus- en boetereregelingen levensgevaarlijk voor ondernemingen. Of je ze nu afsprekt

met mensen, met afdelingen, met business units of met andere ondernemingen, het gaat altijd mis. Dat konden we ons altijd al niet goed veroorloven, maar in hachelijke tijden is het de kortste weg naar de ondergang. We hebben geen keus: we moeten onzekerheid accepteren. Natuurlijk moeten we richting geven, natuurlijk moeten we sturen op kwalitatieve doelen, maar vooral moeten we mensen ruimte en vertrouwen durven geven. Succes is nu eenmaal niet meetbaar. Einstein zei het al: "De dingen die tellen, kun je niet tellen en de dingen die je kunt tellen, tellen niet." ✕

¹ Stofberg, B., *Vertrouwen: de kortste weg naar succes?* IT Beheer Magazine 9/2007.

² Michael Treacy & Fred Wiersema (1994): *The Discipline of Market Leaders*.



KWALITATIEVE
DOELEN KUN JE
HET HELE JAAR
DOOR RICHTEN
EN BIJSTUREN



Bart Stofberg is principal consultant bij Quint Wellington Redwood.