

## Noget om bonusprogrammer

Oftentimes har jeg i forskellige sammenhænge deltaget i drøftelser om incitamentsprogrammer (bonusprogrammer). Her har jeg nedfældet nogle af mine egne tanker, som andre måske kunne være interesserede i at stifte bekendskab med.

Jeg beskæftiger mig her ikke specielt med, om bonusprogrammer er at foretrække eller ej – men om forhold, som har betydning, når man skal udforme et bonusprogram. Forhold som er af betydning, uanset om målgruppen er ledelse eller medarbejdere, uanset om programmet omfatter alle ansatte eller kun en enkelt – og i princippet uanset om der som her er tale om erhvervsvirksomheder eller andre organisationstyper. Mine erfaringer stammer bl.a. fra det relativt avancerede bonusprogram, som jeg både var genstand for og administrerede i min tid som direktør i PA Consulting Group.

**Bjarne Nielsen**

## Kan bonusprogrammer betale sig?

Et bonusprogram udløser for målgruppen et variabelt tillæg (bonus) til den normale kompensation afhængig af målgruppens præstationer og resultater. Bonusprogrammer hviler på tre antagelser:

1. At der skabes større værdier ved at give bonus for en arbejdsindsats ud over det gennemsnitlige
2. At den ekstra arbejdsindsats ikke forekommer, hvis den faste kompensation blot forhøjes med et beløb svarende til bonussen
3. At effekten på virksomhedens samlede værdiskabelse af den ekstra arbejdsindsats er væsentligt større end summen af omkostningerne til bonus og til design og vedligehold af bonusprogrammet.

Modstandere af bonusprogrammer mener, at de enten ikke virker, eller kun er et forsøg på at kompensere for dårlig ledelse. Tilhængerne mener, at konkurrencen både i markedet og om medarbejderne nødvendiggør bonusprogrammer, og nogle mener tillige, at et gennearbejdet bonusprogram blot er en systematisering og formalisering af nogle selvfølgelige ledelsesaktiviteter.

Jeg tror, at det er med bonusprogrammer som med mange andre ledelsesværktøjer – virkningen beror i høj grad på, hvordan den konkrete udmøntning af værktøjet passer ind i direktions ledelsesstil, og om værktøjet bruges og vedligeholdes konsekvent.

## Bonus skal kunne mærkes

I et effektivt bonusprogram skal forskellen i bonus for en middelmådig præstation og en toppræstation være stor, og bonussen skal være væsentlig i forhold til modtagerens faste kompensation. Den faste kompensation bør ikke ligge over gennemsnittet for den beskæftigelsesgruppe målgruppen tilhører – men inklusive bonus bør en absolut toppræstation kunne bringe målgruppen i top 10%. Bonussen skal ikke bare være et beløb, som kommer oven i en fast kompensation, der i forvejen ligger i top.

## Den enkle løsning

Et enkelt bonusprogram kan opnås ved at fordele en del af virksomhedens overskud efter en fastlagt nøgle: X% til ligelig deling mellem medlemmerne af målgruppe 1, Y% til ligelig deling mellem medlemmerne af målgruppe 2, osv. Imidlertid vil en sådan løsning efter manges opfattelse både være uretfærdig og – bl.a. derfor – uden den ønskede virkning.

For det første vil personer i den samme målgruppe få samme bonus uanset personlig indsats – dårlige medarbejdere vil få det samme som gode. For det andet kan selv gode medarbejdere blive belønnet ufortjent, fordi der ikke tages højde for, hvordan overskuddet er fremkommet. Selv for den administrerende direktør kan der på det korte sigt være et element af tilfældighed mellem indsats og overskud. Endelig for det tredje bidrager det enkle bonusprogram ikke til at blotlægge de værdiskabende årsag-virknings sammenhænge i virksomheden.

## Hovedproblemet er retfærdigheden

Det vanskeligste i et bonusprogram er at sikre retfærdighed. Ideelt set skal et bonusprogram være 100% retfærdigt både individuelt og kollektivt.

Individuelt retfærdigt ved at bonussen er efter fortjeneste – en belønning af faktiske, anerkendte præstationer af væsentlig betydning for virksomhedens værdiskabelse. Den samlede kompensering skal desuden være rimelig.

Kollektivt retfærdigt ved at de bedste får mest, ved at der er et rimeligt forhold mellem forskellige målgruppers andel af bonussen – og ved at den samlede kompensering af målgrupperne er i balance med honoreringen af virksomhedens øvrige interessenter.

Opnåelse af 100% retfærdighed er – som i så mange andre sammenhænge – så komplekst og ressourcekrævende, at de fleste vil vælge en pragmatisk løsning. Ved udformningen af en sådan er det dog en fordel, at have den ideelle løsning i baghovedet. Derfor beskrives i det følgende syv principper, som efter min opfattelse skal iagttages, hvis man ønsker et retfærdigt bonusprogram.

## Syv principper for et retfærdigt bonusprogram

### Princip 1: Adskil bedømmelsen af præstationen og dens værdi i form af bonus

Et bonusprograms motiverende effekt skyldes to forhold. For det første at målgruppen får en bedømmelse af sine præstationer. Den mentale belønning så at sige. For det andet selve bonussen - den materielle belønning. Der er store fordele ved at adskille disse to belønninger.

Den mentale belønning (præstationsvurderingen) er af betydelig selvstændig værdi som et led i den løbende ud- og afvikling af medarbejdere. Særligt i de tilfælde, hvor målgruppens præstationer har været gode, men hvor virksomhedens overskud ikke berettiger bonusudbetaling. Bonusprogrammet bør derfor måle på præstationer, som er en forudsætning for, at virksomheden opnår et godt økonomisk resultat. Det gælder navnlig for stillinger med begrænset ansvar. Præstationerne omsættes til bonuspoints og virksomhedens overskud bestemmer så, hvad disse points er værd. Bonuspoints vil oftest være individuelle, medens bonuspuljen oftest vil være fælles for samme målgruppe.

### Princip 2: Bonusvariablerne skal være value drivere

Ledelse består i med mindst mulig ressourceindsats at skabe størst mulig værdi for interessenterne. Et bonusprograms rationale er at understøtte dette. Bonusvariablerne (de præstationstyper som bonusprogrammet måler på) må derfor logisk set være knyttet til den del af virksomhedens hierarki af value drivere, som den pågældende medarbejdergruppe har mulighed for at påvirke. Der vil altså være forskellige bonusvariabler for forskellige målgrupper - ganske som man har forskellige vurderingskriterier i de årlige medarbejdersamtaler.

Adfærd og resultater som ikke normalt kvantificeres kan også indgå. Kravet er blot at processen til bedømmelse (kvantificering) gøres så objektiv som muligt. F.eks. gennem anvendelse af standardiserede bedømmelseskemaer og inddragelse af flere personer i bedømmelsen.

Den største risiko for uretfærdighed i et bonusprogram ligger formentlig i, at de variable, man belønner efter, ikke er gennemtænkte. Det kan medføre en både bevidst og ubevidst fejlallokering af målgruppens indsats. Man får hvad man måler! Modsvarende ligger den største fordel ved et udbygget bonusprogram ofte i, at de værdiskabende årsag-virknings sammenhænge kortlægges.

### **Princip 3: Målgruppen skal have en betydelig mulighed for at påvirke bonusvariablerne**

Det siger sig selv, at der ikke må være personer eller forhold uden for målgruppens indflydelse, som væsentligt kan påvirke, hvad der kan opnås af bonuspoints. Hvis det er tilfældet, kan målgruppens i øvrigt fremragende præstationer blive reduceret til middelmådige, når der opgøres bonuspoints. Eller omvendt. Det betyder ikke, at målgruppen ikke må være afhængige af andre – så ville man jo ikke kunne lave et bonusprogram – men det betyder, at man skal vælge bonusvariablerne med omtanke.

### **Princip 4: Sammenhængen mellem adfærd, bonuspoints og bonus skal være klar og enkel**

Sammenhængen mellem præstationer på bonusvariablerne, og de bonuspoints dette afføder, skal fremgå tydeligt og uden risiko for misforståelse. Det betyder ikke, at sammenhængen skal eller kan være strengt matematisk. I nogle tilfælde vil enhver kunne måle en præstation og omsætte den til points på basis af en tabel – i andre tilfælde beror det på en vurdering. Men også vurderinger kan sættes i system, så retfærdigheden tilgodeses, og risikoen for misbrug stort set elimineres.

Selv om målgruppen ikke nødvendigvis selv skal kunne foretage en løbende beregning af dens aktuelle sum af bonuspoints, så skal resultatet kunne forstås og accepteres. Det samme gælder transformationen fra bonuspoints til bonus.

Det bør altid være en væsentlig overvejelse om optjeningen af bonuspoints skal være individuel eller gruppebaseret. Fuld retfærdighed tilsiger individuel optjening – men der er tilfælde, hvor betydningen af holdindsats kan berettiggel kollektiv optjening. Under alle omstændigheder er der et betydeligt kollektivt element i, at selve bonuspuljen er fælles for målgruppen og skabt ved større eller mindre bidrag fra samtlige ansatte. Og holdindsats kan i øvrigt være en bonusvariabel for den enkelte.

### **Princip 5: Bonuspuljen skal være en del af det regnskabsmæssige overskud**

Bonuspuljen beregnes ud fra ægte resultatbegreber – virksomhedens regnskabsmæssige overskud. Herved undgås suboptimering og målgruppens forståelse af og identifikation med den erhvervsøkonomiske virkelighed styrkes. Der udbetales naturligvis ikke bonus, hvis der er underskud – uanset hvor mange bonuspoints, der er optjent.

Ofte vil det være hensigtsmæssigt med en bonuspulje for hver bonusmålgruppe. Bonuspuljen kan være en procentdel af virksomhedens overskud eller af afdelings-, divisionsoverskud o.l. I sidstnævnte tilfælde må man have korrektionsmekanismer hvis en afdeling giver overskud, medens helheden giver et utilfredsstillende resultat. Endvidere bør der for sådanne lokale bonuspuljer være mekanismer for korrektion ved utilstrækkelig økonomisk udvikling andre steder i virksomheden.

En lille del af en bonuspulje kan reserveres til belønning i særlige tilfælde, som bonusprogrammet ikke har kunnet tage højde for. Det er imidlertid væsentligt, at der ikke kompenseres blot fordi "det er synd for nogen" – så svækkes tilliden til systemets retfærdighed. Ubrugte midler fra denne del af bonuspuljen går tilbage til virksomheden.

### **Princip 6: Bonus udbetales årligt efter regnskabsafslutning**

Bonus opgøres endeligt efter regnskabsårets udløb – idealt set som en integreret del af den årlige medarbejderevaluering – og udbetales når årsregnskabet er godkendt af generalforsamlingen. Hele bonussen skal ikke nødvendigvis udbetales på en gang. Især for ledende medarbejdere og nøglemedarbejdere er det ofte at foretrække, at en del først udbetales efter f.eks. 3 år, og kun hvis den pågældende stadig er ansat. Denne fremgangsmåde har to fordele. For det

første har de dygtige medarbejdere et incitament til at blive i virksomheden. For det andet reduceres fristelsen til at bonusoptimere på det korte sigt.

I Danmark er det i øjeblikket ikke uden problemer at eliminere en udsendt udbetaling af bonus, hvis personen, som har bonus til gode, siger op. Der kan imidlertid være så store fordele herved, at det er værd at bruge kræfter på at finde en løsning.

Udbetaling af bonus kan principielt ske i en hvilken som helst form, så længe det pågældende lands lovgivning overholdes. Hyppigst sker udbetaling i form af kontanter, aktier eller aktieoptioner. Hvis den faste kompensation er gennemsnitlig, er der brug for at udbetale en vis portion i kontanter.

### **Princip 7: Præstationskontoen skal føres regelmæssigt**

En feedback tid på et år svækker bonusprogrammets motivationseffekt – særligt for målgrupper med begrænset ansvarsområde. Derfor bør man, hvor der kan måles objektivt eller vurderes relativt sikkert, mindst kvartalsvist og gerne månedligt formidle en foreløbig opgørelse over bonuspoints til målgruppen. Tilsvarende vil det være en fordel at formidle en indikation af, hvad et bonuspoint er værd i bonus. Det må naturligvis blive med forbehold for, at der ikke senere i regnskabsåret opstår uforudsete forhold, som negativt vil påvirke bonuspuljen.

## **En slags konklusion**

Et bonusprogram som er 100% retfærdigt, kan være til stor langsigtet fordel for såvel virksomhed som målgruppe(r). Det fremmer en langsigtet værdiskabelse, som kan være betydeligt større end omkostningerne til programmet – bl.a. fordi det fokuserer indsatsen mod det reelt værdiskabende og virker tiltrækkende og fastholdende på de bedste medarbejdere.

Men det er ganske resourcekrævende både at designe, implementere og administrere et sådant program. Og det er altid risikabelt at gøre noget halvhjertet. Alternativt kan man så overveje et mere enkelt program. I så tilfælde må man forberede sig på i de konkrete tilfælde at søge at kompensere for de væsentligste af de uretfærdigheder, som vil opstå uforudset eller som følge af utilsigtet udnyttelse.

\*\*\*\*\*

*"These are my principles.  
If you don't like them I have others!"  
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen  
Strategi- og ledelsesrådgiver  
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse  
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst  
[www.nielsencompany.dk](http://www.nielsencompany.dk)  
Tel: 40 90 46 24; e-mail: [bjarne@nielsencompany.dk](mailto:bjarne@nielsencompany.dk)