



**Naam** Wendy van der Valk  
**Functie** universitair hoofddocent  
inkoop- & leveranciersmanagement  
**Organisatie** Universiteit van  
Tilburg



**Naam** Kostas Selviaridis  
**Functie** universitair hoofddocent  
**Organisatie** Lancaster University  
Management School (Verenigd  
Koninkrijk)

---

# BONUS OF MALUS: WAT WERKT EN WANNEER?

---

**Bonus, malus of een combinatie van beide worden vaak in contracten gebruikt. Universitair hoofddocenten Wendy van der Valk en Kostas Selviaridis deden onderzoek naar de effectiviteit van deze instrumenten en geven handreikingen voor het gebruik ervan.**

---

**E**en bonus wordt doorgaans geacht beter te werken dan een malus. De werkelijkheid is echter genuanceerder, zo blijkt uit recent wetenschappelijk onderzoek. De details van het ontwerp van een contract, evenals de manier waarop het vervolgens wordt gemanaged, kan een groot verschil maken voor de effectiviteit ervan. Bekende economische ontwerpaspecten zijn de contractvorm (meer gedrags- of meer prestatiegericht), beloningsstructuren (vaste en/of variabele vergoedingen) en *incentives* (bonus-malusregelingen).

## Onderzoek

Minder bekend is het aspect *framing*, afkomstig uit de cognitieve en sociale psychologie. Simpel gezegd geeft de framing van een contract aan of het overwegend positieve associaties oproept bij leveranciers (bijvoorbeeld door het hanteren van een bonus), of dat het vooral negatieve associaties oproept (bijvoorbeeld door

het hanteren van een penalty). Deze kenmerken geven vanaf het begin een bepaalde 'smaak' aan het contract en de samenwerking die daarop volgt (waarbij de bonus naar meer smaakt, terwijl de malus een nare smaak teweegbrengt). Deze stelling suggereert dat het gebruik van een bonus per definitie de voorkeur verdient boven een malus, maar is dat ook zo? Naar deze vraag hebben wij onderzoek gedaan.

## Verschillende frames

Qua theorie baseren wij ons op de Regulatory Focus Theory (RFT) en de Expectation Violation Theory (EVT). RFT stelt dat er twee verschillende frames te onderscheiden zijn. Enerzijds kun je incentives inkleeden als een bonus of mogelijk te behalen voordeel als prestatiedoelstellingen worden behaald. Het alternatief is framing in de vorm van een penalty of te vermijden nadeel als prestatiedoelstellingen niet worden gehaald. RFT suggereert bovendien dat de

---

*De bonus wordt doorgaans geacht beter te werken dan de malus. De werkelijkheid is echter genuanceerder*

---



**TABEL****DEFINITIES EN VOORSPELLINGEN OP BASIS VAN RFT EN EVT**

	<b>Definities</b>	<b>Framen als een te vermijden nadeel</b>	<b>Framen als een te behalen voordeel</b>
<b>Incentives</b>	Stimulansen in het contract om doelstellingen of prestaties te behalen	Penalty's; prestaties als doelstellingen die minimaal behaald moeten worden	Bonus / delen van opbrengsten; prestaties als maximaal te behalen mogelijke doelen
<b>Verwachtingen bij de leverancier ten aanzien van de transactie en de relatie</b>	Het verwachtingspatroon dat vooraf ontstaat ten aanzien van de transacties en de relatie en de sfeer waarin deze plaatshebben	Vooraf negatief: verwachtingen betreffen onpersoonlijk, zakelijk gedrag en onpersoonlijke, afstandelijke, transactionele relaties	Vooraf positief: verwachtingen betreffen gedragingen die verdergaan dan wat wordt voorgeschreven in het contract en hechte relaties gericht op samenwerking
<b>Reactie van de leverancier in termen van gedragingen</b>	De gedragingen van de leverancier tijdens transacties	Waakzaamheid	Creativiteit, flexibiliteit, samenwerking
<b>Reactie van de leverancier in termen van de relatie</b>	De gedragingen van de leverancier binnen de relatie als geheel	Afstandelijk, onpersoonlijk	Hecht, persoonlijk, vertrouwend
<b>Waarmaken (of niet) van verwachtingen</b>	Het tijdens de uitvoering van het contract al dan niet bevestigen van het vooraf ontwikkelde verwachtingspatroon	Bij bevestiging: versterkt het zakelijke karakter van de transactie. Geen bevestiging leidt tot hoge tevredenheid en hechtere relaties.	Bij bevestiging: versterkt positieve en hechte samenwerking. Geen bevestiging leidt tot ondermijnen van de relatie, ontevredenheid en mogelijk beëindigen van het contract.

Bron: Van der Valk en Selviaridis (2019), gebaseerd op Weber en Mayer (2011).

twee frames door de leverancier anders worden geïnterpreteerd. Deze interpretaties leiden tot bepaalde verwachtingen ten aanzien van de transactie en van de relatie tussen klant en leverancier. Deze verwachtingen geven vervolgens vorm aan het gedrag van de leverancier bij transacties en in de relatie in bredere zin, evenals aan diens toekomstverwachtingen. EVT stelt vervolgens dat de manier waarop de transactie en de relatie zich verder ontwikkelen, afhangt van de mate waarin de leverancier wordt bevestigd in zijn verwachtingen op basis van de wijze waarop het contract is gekaderd.

**Voorzichtig en risicomijdend**

Dit kan als volgt worden uitgewerkt. Bij framing in de vorm van een te vermijden nadeel (zie tabel) worden incentives veelal vormgegeven als een mogelijk verlies, bijvoorbeeld in de vorm van een penalty. Om deze penalty te vermijden, moeten doelstellingen minimaal worden behaald: de doelstelling zelf wordt zo de ondergrens. Het gedrag wat daarop volgt is voorzichtig en risicomijdend, puur gericht op het behalen van de doelstelling. De relatie die daarmee gepaard gaat, is vaak onpersoonlijker van aard en de leverancier is geneigd de klant op afstand te houden. De verwachtingen voor de toekomst zijn niet heel positief, omdat de leverancier zich afstandelijker zal opstellen, gericht op het naleven van het contract.

**Flexibiliteit en creativiteit**

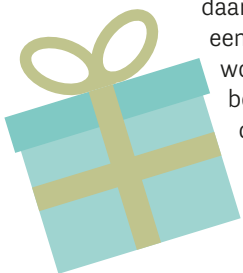
Framing in de vorm van een mogelijk te behalen voordeel zorgt er daarentegen voor dat de doelstelling wordt gezien als een maximale doelstelling die mogelijk behaald kan worden. Er is bijvoorbeeld sprake van een maximale bonus, maar het niet behalen van de maximale doelstelling leidt nog steeds tot een (deel van de) bonus. Dit zorgt ervoor dat de leverancier op zoek

gaat naar manieren om de doelstellingen zo veel mogelijk te behalen, hetgeen flexibiliteit en creativiteit vraagt en samenwerking tussen de partners vereist. Het wederzijds belang om samen te werken leidt ook tot meer persoonlijke relaties gebaseerd op vertrouwen. De verwachtingen op basis van dit kader zijn dus juist vooral positief van aard. Gedrag gaat verder dan wat het contract voorschrijft en de relatie is hecht en coöperatief van aard.

**Verwachtingen**

De verwachtingen die worden gecreëerd door het contract moeten echter wel worden waargemaakt. Wanneer dat gebeurt, wordt het beeld van de transactie en de relatie in stand gehouden of zelfs verder versterkt. Een transactionele relatie wordt nog transactioneler, een hechte relatie nog hechter. Maar als verwachtingen niet worden waargemaakt, dan heeft dat vergaande effecten, met name voor contracten met een positieve framing.

Een positieve verwachting die wordt weerlegd stelt mensen vaak ernstig teleur, wat kan leiden tot een totale ommekeer in de samenwerking. De relatie wordt ondermijnd, en mogelijk zelfs beëindigd. Een negatieve verwachting die niet wordt waargemaakt zorgt ervoor dat mensen positief verrast zullen zijn. Ook hier kan een totale ommekeer optreden, van een transactionele relatie naar een hechtere samenwerkingsrelatie. Het is daarom belangrijk dat de verwachtingen die een contract wederzijds oproept expliciteerd worden, zodat daar door beide partijen op gestuurd kan worden.





Op basis van de theorie valt te verwachten dat het gebruik van bonussen een positief effect heeft op transacties en op de relatie. Het gebruik van penalty's heeft negatieve effecten en zou wellicht bij voorkeur vermeden moeten worden. De werkelijkheid is echter minder zwart-wit, zoals de resultaten van het onderzoek laten zien. Middels 38 interviews en een analyse van 43 relevante documenten, waaronder de feitelijke contracten, werden drie contractuele relaties voor logistieke dienstverlening onderzocht. Contract A leunde duidelijk op een bonus voor het behalen van prestatiedoelstellingen, terwijl contract B juist penalty's voorschreef in het geval van het uitblijven van prestaties. Contract C betreft een hybride vorm met zowel bonussen als penalty's. Hierbij stuiten we op een viertal opvallende resultaten.

### RESULTAAT 1

Een hybride contract met zowel bonussen als penalty's kan, net als een contract met alleen bonussen, leiden tot productief gedrag bij leveranciers en verbeterde klant-leveranciersrelaties. Voorwaarde is wel dat de positieve verwachtingen die het contract oproept ook worden waargemaakt. Anders zijn verdere discussies ter verfijning van de contractuele afspraken nodig. In contract C bijvoorbeeld kreeg de leverancier een penalty opgelegd. Volgens de leverancier was de gebrekkige prestatie echter ook te wijten aan beslissingen en acties van de klant. De klant erkende dit en zag af van de penalty. De verkregen inzichten leidden tot een heronderhandeling van het contract in termen van prestatie-indicatoren en hun gewichten, waarbij de rol van de klant werd geëxpliciteerd. Dit alles leidde tot het herstel van de samenwerking en het nog beter afstemmen van de doelen van klant en leverancier.

### RESULTAAT 2

Of het hybride contract daadwerkelijk positieve verwachtingen oproept, hangt sterk af van de balans van bonussen versus penalty's. Zo was in contract C de te behalen bonus voor overprestatie (+1,5% bij een score van 4, + 3% bij een score van 5 op een vijfpuntsschaal) hoger dan de te incasseren penalty voor dezelfde mate van onderprestatie (-0,5% bij een score van 2, -1% bij een score van 1). Daarnaast moet een bonus in verhouding staan tot de te realiseren prestaties. In contract A beargumenteerde de leverancier een deels vaste vergoeding, omdat de bonus alleen werd uitgekeerd bij volledige performance: 'Of we halen bijna 100% en krijgen een bonus, of we krijgen niets. Dat is afhankelijk van de doelstelling en hoe realistisch die is. Zo niet, dan wordt de bonus niet gebudgetteerd.' De inspanning die van de leverancier werd gevraagd stond dus nauwelijks in verhouding tot wat die zou kunnen opleveren. In die gevallen zal de leverancier zich richten op de minimale prestatie-eisen, en niet op wat maximaal mogelijk is. Een bonus moet in verhouding staan met de inspanningen die van de leverancier gevraagd worden om de prestatie waaraan die bonus gekoppeld is te behalen.

### RESULTAAT 3

De gedragingen van de leverancier in transacties en in de relatie lijken af te hangen van de duidelijkheid en eenduidigheid van het contract. Zo lijkt het belangrijk helder te hebben welke input de klant en eventuele derde partijen leveren bij dienstverlening (denk wederom aan de invloed van de klant op de prestaties van de leverancier in contract C). Ook moet duidelijk zijn hoe en welke oncontroleerbare of onvoorzienbare factoren de te leveren prestaties kunnen beïnvloeden. Prestaties moeten ook duidelijk toe te schrijven zijn aan klant of leverancier of aan bepaalde factoren. Daarnaast moeten ze realistisch zijn (denk terug aan de zeer hoge prestatie-eisen in relatie tot de omvang van de bonus in contract A). Ten slotte moet rekening worden gehouden met het feit dat prestaties zich door de tijd heen (zouden moeten) ontwikkelen. Het moet voor de leverancier echter wel aantrekkelijk blijven die ontwikkeling na te streven. Zo werden de prestatiedoelstellingen in contract A jaarlijks bijgesteld aan de hand van het jaar daarvoor, waardoor het voor de leverancier steeds moeilijker zou worden doelen te behalen en bonussen op te strijken. Het is dan te verwachten dat de leverancier stopt met investeren, omdat de inspanningen niet meer in verhouding staan tot de opbrengsten.

### RESULTAAT 4

De verschillende frames kunnen strategisch worden ingezet door kopende organisaties, afhankelijk van het type klant-leverancierrelatie. Een penaltycontract kan wellicht weinig kwaad in relaties die transactioneel van aard zijn, maar kan zeer schadelijk blijken te zijn in meer strategische relaties, omdat de verwachtingen die door het contract worden gewekt niet samengaan met de verwachtingen die men heeft van een strategische samenwerking. De penalty's in contract B bijvoorbeeld dragen niet echt bij aan het verbeteren van de relatie. Dat dit contract uiteindelijk voortijdig werd beëindigd, is dan ook geen verrassing. Bonuscontracten en hybride contracten lijken juist meer geschikt voor samenwerkingsrelaties. In contract A droeg de bonusbenadering sterk bij aan het bepalen van gezamenlijke doelstellingen. Dat paste goed bij de keuze van de kopende organisatie om voor een *single source* te gaan en de leverancier de strategische partner te maken.

### Tot slot

Dit onderzoek naar de effecten van framing van incentives op gedrag van leveranciers laat zien dat leveranciers wel degelijk verschillend reageren op een bonusbenadering versus een penaltybenadering of een combinatie ervan. Daarbij heeft de algehele doelstelling die de kopende organisatie met het contract heeft belangrijke implicaties voor welke frames de voorkeur verdienen: bonusbenaderingen en hybride benaderingen in geval van samenwerkingsrelaties, en de penaltybenadering voor relaties die transactioneel van aard zijn. De gewenste effecten daarvan zullen echter alleen worden behaald als sprake is van een eenduidig contract met de volgende kenmerken:

- realistische/haalbare doelstellingen;
- bonussen die saillant zijn gegeven de doelstellingen die behaald moeten worden;
- een goede verhouding tussen bonussen en penalty's;
- een expliciete analyse van hoe factoren waarop de leverancier geen invloed kan uitoefenen gewenste prestaties zouden kunnen beïnvloeden en hoe dit uitwerkt in het berekenen van de uiteindelijke bonus of penalty. ●