

## Resultaatafhankelijke beloning, werkt het?

De afgelopen twee decennia is er veel aandacht voor de relatie tussen personeelsmanagement en het presteren van bedrijven en individuen. Een van de speerpunten daarbij is prestatiebeloning of resultaatafhankelijke beloning. De laatstgenoemde benaming is met name door de Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW (AWVN) vorig najaar gebruikt om een hernieuwd offensief te starten. Prestatiebeloning zelf is echter al zo oud als de industriële revolutie, waarbij arbeiders werden aangetrokken op basis van stukloon. De beloning was afhankelijk van het aantal geproduceerde eenheden. Vele varianten zijn sindsdien voor het voetlicht getreden en de actualiteit van resultaatafhankelijke beloning heeft nog niets aan belang ingeboet. Integendeel, er wordt steeds meer over gesproken. Resultaatafhankelijke beloning doet ook zijn intrede in overheidsorganisaties en in het bedrijfsleven zijn er allerhande initiatieven om van hoog tot laag de medewerkers ervan te doordringen dat presteren ertoe doet en een verschil kan uitmaken in de beloning.

In deze special van het *Tijdschrift voor HRM* geven we een overzicht van de laatste stand van zaken, inclusief commentaren vanuit de vakbeweging, werkgevers en de praktijk van het bedrijfsleven.

Als eerste bijdrage is een overzicht opgenomen van Thierry, die kan bogen op een lange staat van dienst op het gebied van prestatiebeloning. In zijn bijdrage onder de noemer 'Leidt resultaatafhankelijke beloning tot betere resultaten?' schetst hij de achtergronden van de toegenomen belangstelling in de jaren negentig. Daarna gaat hij in op verschillende theoretische perspectieven: de expectancytheorie, de reflectietheorie en de agencytheorie. Vervolgens komen de kenmerken en achtergronden van de verschillende systemen aan bod. De meest cruciale vraag is natuurlijk: werkt het? Leidt prestatiebeloning inderdaad tot betere resultaten? Eerder, in de jaren tachtig, gaf Thierry daar als goed onderzoeker in het economenblad *Economische Statistische Berichten* al een genuanceerd antwoord op en dat is nu wederom het geval. Het managen van organisaties en het gedrag van mensen zijn beide complexe fenomenen, waarbij het moeilijk is om de effecten van een geïsoleerde factor, i.c. prestatiebeloning na te gaan.

Het commentaar op dit hoofdartikel is afkomstig van Haveman, directeur HRM Unilever Nederland. Haveman gaat uitgebreid in op het belang van het stellen van doelen. Wat wil je bereiken met variabele beloning? Een vraag die hij beantwoordt door het schetsen van de gestelde doelen bij

Unilever en hoe die hun vertaling hebben gevonden in een stimulerende variabele beloningspraktijk.

De tweede bijdrage in artikelvorm is afkomstig van Richardson. Vorig jaar hield hij zijn oratie aan de Erasmus Universiteit met als titel: 'Performance related pay: another management fad?' In verkorte en vertaalde vorm is deze lezing opgenomen. Kritisch bespreekt Richardson de ervaring in het Verenigd Koninkrijk en dan met name in de overheidssectoren. In het Verenigd Koninkrijk wordt op brede schaal 'performance related pay' ingevoerd in sectoren waar we in Nederland vooralsnog niet of nauwelijks aan denken. Voorbeelden zijn de belastingdienst, de gezondheidszorg en het onderwijs. Richardson heeft aldaar – samen met collega's – onderzoek verricht en belicht in zijn bijdrage de uitkomsten daarvan: uitkomsten die op kritische wijze waarschuwen voor een al te groot optimisme als het gaat om het beïnvloeden en verbeteren van de motivatie met behulp van resultaatafhankelijke beloning. Zo zijn na de invoering van resultaatafhankelijke beloning bij de belastingdienst het moreel en de samenwerking onder de medewerkers verslechterd. Van een verbetering van de motivatie was nauwelijks sprake. Andere onderzoeken in overheidssectoren bevestigen dit beeld. Vervolgens gaat Richardson op zoek naar de redenen van het mislukken van de introductie van dergelijke systemen. Na een schets van relevante theorieën komt hij uit op oorzaken als gebrek aan heldere doelstellingen, gebrek aan beïnvloedingsmogelijkheden, gebrek aan vertrouwen en een onvoldoende omvang van de aangeboden prestatieafhankelijke beloning.

Na deze inleidende bijdragen is het van belang te laten zien hoe de daadwerkelijke stand van zaken is. Sels en Gevers geven een

feitelijk overzicht van prestatiebeloning in België. Centraal staat de vraag in hoeverre de hernieuwde belangstelling voor prestatiebeloning zich ook weerspiegelt in de Vlaamse beloningspraktijk. De onderzoekers constateren vanaf 1997 een stijging van het variabel inkomen. Anno 2001 heeft bijna 40% van de Vlaamse werknemers een variabel inkomen. Het aantal werknemers dat een prestatiegebonden verhoging van het vaste inkomen krijgt, neemt eveneens toe. Er zijn opvallende verschillen tussen sectoren in de mate van variabel inkomen en andere vormen van prestatiebeloning.

Gerritsen en De Blicke presenteren vervolgens in hun bijdrage 'Ter vergelijking: prestatiebeloning in Nederland' vergelijkende cijfers vanuit Nederland op basis van onderzoek van de Hay Group. Op basis van hun conclusies blijkt variabel belonen in België aanzienlijk minder vaak voor te komen dan in Nederland.

Ook al zijn de effecten van resultaatafhankelijke beloning op basis van wetenschappelijk onderzoek op zijn minst genuanceerd te noemen, in de praktijk is er sprake van een groeiende belangstelling voor de invoering ervan. Blijkens de onderzoeksbevindingen van Thierry en Richardson moet dat uiterst zorgvuldig gebeuren. Consultants worden vaak ingeschakeld bij het ontwerp en de invoering van dergelijke systemen. De leerervaringen daarbij zijn door De Vries en Klaver (beiden verbonden aan de Hay Group) verwerkt in 'Tien praktijklessen rondom prestatiebeloning'. De dilemma's en valkuilen bij het implementatietraject zijn op beknopte wijze in een tiental lessen verwoord. HR-managers kunnen daarmee hun voordeel doen. Aan bod komen onder meer culturele inbedding, koppeling van doelstellingen, heldere gedragsvereisten en het belang van communicatie.

Indachtig het Nederlandse poldermodel hebben we ook werkgevers- en werknemersorganisaties geraadpleegd. Twee representanten daarvan, te weten Van der Steen namens de Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW (AWVN) en Korevaar (tot voor kort werkzaam bij de FNV Bondgenoten), geven hun mening ten beste. Wie nu gedacht had dat het vuurwerk en de tegenstellingen van dit tweeluik zouden afspringen, komt bedrogen uit, maar de bijdragen zijn wel indicatief voor de groeiende belangstelling voor resultaatafhankelijke beloning. De sociale partners groeien in dat opzicht nadrukkelijk naar elkaar toe.

Van der Steen zet in zijn bijdrage 'Koppeling van beloning aan resultaat loont' het door de AWVN bepleite systeem van resultatendeling uiteen: een collectieve vorm van resultaatafhankelijke beloning die gekoppeld is aan het al dan niet realiseren van een beperkt aantal jaarlijks overeen te komen doelen waarop de werknemers zelf invloed kunnen uitoefenen. Voorbeelden daarvan zijn afvalreductie, klanttevredenheid, verlaging ziekteverzuim, et cetera. Bijkomend voordeel is dat een dergelijke aanpak zich goed leent voor participatie en inbreng door OR en vakbond in de voorbereidende fase van het overeenkomen van de te stellen doelen.

Korevaar haakt daarop in. Onder de veelzeggende titel 'Flexibele beloning: elkaar in de haren zitten of er samen uitkomen?' schetst hij hoe werkgeversorganisaties en vakbonden langzamerhand naar elkaar toe groeien. Zeker op het niveau van de Stichting van de Arbeid is dat het geval. De onderhandelingen in de bedrijfstakken en afzonderlijke ondernemingen kunnen echter een zeer uiteenlopend beeld opleveren. Vooralsnog oordeelt hij gunstig over het AWVN-voorstel. Uiteraard koppelen de vakbonden een akkoord gaan

met resultaatafhankelijke beloning wel aan voorwaarden, zoals 'on top of' en het loskoppelen van het resultaatafhankelijke deel van de initiële loonsverhoging. In de bewoordingen van Korevaar: 'Het licht staat op oranje en of het rood of groen wordt, zal bij de CAO-onderhandelingen blijken.'

De column in dit nummer wordt verzorgd door Vinke. Hij is van mening dat in de gemiddelde Nederlandse onderneming niet aan de voorwaarden wordt voldaan om succesvol over te gaan tot invoering van prestatiebeloning. Er is nog te veel aanpassing nodig van de bedrijfscultuur en ook de leiderschapsstijl en de werkprocessen zijn nog niet optimaal. Vinke is stellig in zijn mening dat vrijwel alle energie die wordt besteed aan prestatiebeloning, eigenlijk verspilde moeite is.

Evers neemt in de rubriek 'Boekbespreking' dit keer twee boeken onder de loep die een goede aanvulling vormen op de voorgaande artikelen en die zich daarmee prima lenen voor nadere studie en verdieping. Het gaat om een proefschrift van Reiny van Silfhout dat handelt over percepties van ongelijkheid in belonen en een SMS-boek van Langedijk en Ykema-Weinen over belonen in strategisch perspectief. Hierdoor wordt een goed (psychologisch) inzicht gegeven in het draagvlak en de perceptie van variabele beloning en wordt tevens een goede strategische en operationele insteek voor strategisch beloningsbeleid aangeboden. De combinatie van wetenschap en praktische oriëntatie is heel verhelderend.

In het redactioneel 'Uitgeleide', tot slot, beantwoordt de redactie van dit themanummer de vraag: resultaatafhankelijke beloning, werkt het? Van hieruit trekken zij ontwikkelingslijnen naar de toekomst.