

Observaties naar aanleiding van het artikel van prof. dr. Henk Thierry, ‘Leidt resultaatafhankelijke beloning tot betere resultaten?’

Geert-Jan Haveman

Het jargon is veranderd. Het begrip prestatiebeloning is verbreed tot resultaatafhankelijke beloning. Ik spreek liever over variabel belonen. Meer nog dan de begrippen ‘prestatiebeloning’ of ‘resultaatafhankelijke beloning’ dwingt dit ons ertoe te specificeren waar we eigenlijk over praten. We hebben het hier immers over containerbegrippen waarbij in het dagelijks gebruik te vaak het doel dat we ermee willen bereiken, uit het oog wordt verloren. En om het bereiken van een vooraf gedefinieerd ondernemingsdoel gaat het uiteindelijk, of dat nu groei, kostenflexibiliteit of iets anders is.

Nederland had, zoals Thierry stelt, een relatieve achterstandspositie. Op dit moment zijn we aan een inhaalslag bezig en vraag ik mij af of we binnen continentaal Europa die inhaalslag niet reeds hebben gemaakt. Interessant is overigens dat het spreken van een achterstandspositie impliceert dat variabel belonen goed is.

Traditioneel staan vakbonden zeer afwijzend tegenover variabel belonen, terwijl werkgevers zich over het algemeen als warme pleitbezorgers laten zien. Soms lijkt het daarbij meer op een ideologisch dan een inhoudelijk debat, waarbij variabel belonen als doel op zich wordt gepresenteerd, terwijl variabel inkomen vanzelfsprekend (slechts) een middel is om van tevoren bepaalde

ondernemingsdoelen te bereiken. Thierry stelt mijns inziens terecht dat resultaatafhankelijke beloning bij allerlei organisaties een punt van overweging vormt, omdat het in de belangstelling staat. Drijfveer is dan marktconformiteit. Op zich is het streven naar marktconformiteit niet verkeerd, maar er moet meer zijn en wat dat betreft vind ik het jammer dat ook in het artikel van Thierry na een theoretische uiteenzetting en het behandelen van verschillende vormen van variabel belonen pas aan het einde, en mijns inziens te summier, op de nagestreefde doelen wordt ingegaan.

Een vruchtbaar debat over variabel belonen moet naar mijn mening starten met het definiëren van het doel. Als we het daarover eens zijn, wordt het immers veel eenvoudiger om het eens te worden over de vraag of enige vorm van variabel belonen daarbij een rol kan spelen. Waar we als werkgevers en werknemers (vertegenwoordigers) in de dagelijkse praktijk behoefte aan hebben, is een beschouwing waarin de mogelijke effectiviteit van beloningssystemen aan vooraf gedefinieerde ondernemingsdoelstellingen wordt gerelateerd.

Hoe effectief dat kan zijn, zien we bijvoorbeeld op dit moment in het door de werkgeversvereniging AWWN gestimuleerde debat over dit onderwerp. De AWWN is volstrekt

duidelijk over het doel: de loonkosten moeten meer meeademen met het resultaat van de onderneming. Bedrijven die meer kunnen betalen omdat het hen goed gaat, hebben die mogelijkheid; gaat het hen vervolgens wat minder, bijvoorbeeld omdat het economische tij tegenzit, dan passen de loonkosten zich automatisch aan. En wat blijkt, FNV Bondgenoten reageert met een tot op heden ongekende openheid: het onderwerp blijkt ineens bespreekbaar. *Als de doelstellingen verborgen zijn, is het wantrouwen daar.*

Wanneer we vervolgens aannemen dat beloningsbeleid ondersteunend kan zijn voor het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen en we verschillende systemen de revue laten passeren, is het ook goed om te realiseren dat hetzelfde instrument in verschillende sociaal-culturele omgevingen verschillend kan uitwerken. Doel is immers nooit het demotiveren van medewerkers.

Binnen Unilever is in de afgelopen jaren variabel inkomen veel belangrijker geworden. Wat waren de doelstellingen?

- De koers van het aandeel als graadmeter van het succes van Unilever wordt door de buitenwereld als een zeer belangrijke indicator gezien. Dan is het dus essentieel dat medewerkers en managers van Unilever daarvan doordrongen zijn.
- In het strategisch plan 'De Weg naar Groei' heeft Unilever vastgelegd dat zij tegen 2004 een jaarlijkse omzetstijging van 5-6%, een brutowinstmarge van meer dan 16% en een groei van de winst per aandeel met 'low double digits' wil behalen. Dat zijn zeer ambitieuze doelstellingen en het is zaak dat iedereen binnen Unilever daarvan doordrongen is.
- Het boeien en blijven boeien van toptalent wordt gezien als essentieel voor het succes van de onderneming. Daarbij wordt gezocht naar managers en medewerkers

die een sterke prestatiemotivatie hebben, originele oplossingen bedenken en beslissingen durven te nemen.

Kan (variabel) belonen deze doelstellingen ondersteunen? We onderscheiden binnen Unilever de volgende inkomensbestanddelen:

- 1 schaalsalaris;
- 2 Variable Pay/Resultaat Afhankelijke Bonus:
 - Bonus in Shares.
- 3 share options:
 - All Employee Share Options;
 - Executive Options.

Ad 1) Het schaalsalaris wordt voor managers bepaald door het niveau van de functie/rol en de daarbijbehorende marktwaarde. We kennen daarbij schalen met een minimum en een maximum en de snelheid van groei door de schaal is voor de meerderheid van de medewerkers hetzelfde. Alleen high potentials (maximaal 20%) groeien aanzienlijk sneller door hun schaal heen en kunnen ook een substantieel hoger maximum bereiken. Om dit te beoordelen zijn de benodigde skills en competenties helder geformuleerd. Voor niet-management vallend onder de Unilever CAO wordt op dit moment gesproken over en geëxperimenteerd met vergelijkbare systemen. Het is daarbij heel goed mogelijk dat we constateren dat in sommige delen van Unilever het CAO-personeel geheel klaar is voor een beloningssysteem dat ontwikkeling van skills en competenties ondersteunt, terwijl elders misschien wat meer aandacht aan andere HR-instrumenten moet worden gegeven.

Ad 2) De uitkomst van de Variable Pay wordt in eerste instantie bepaald door twee ondernemingsdoelstellingen: omzetgroei en winstgroei van het onderdeel van Unilever waarvoor men werkt. Alleen als met betrekking tot deze doelstellingen aan van tevoren

bepaalde minimumeisen wordt voldaan, vindt uitbetaling van Variable Pay plaats. Worden beide doelstellingen duidelijk overschreden, dan kan de uitbetaling zeer aanzienlijk worden. Vervolgens kan op individuele basis een 'swing' factor worden toegepast. De personen van wie de individuele prestaties uitgesproken boven die van iedereen uitsteken, krijgen een aanzienlijk hogere Variable Pay, daar staat tegenover dat minder presteren tot een aanzienlijk lagere uitbetaling kan leiden. Voor het senior management geldt dat er uit de Variable Pay onder zeer gunstige voorwaarden aandelen Unilever kunnen worden gekocht (Bonus in Shares). Voorwaarde is wel dat men deze voor een langere periode aanhoudt en in dienst van Unilever blijft.

Ad 3) Voor een zeer groot deel van onze bedrijven in de wereld geldt het Unilever All Employee Share Option Scheme. Dat wil zeggen dat iedereen van hoog tot laag opties krijgt en dus wordt geconfronteerd met de prestaties van het Unilever Aandeel. Daarnaast kent Unilever voor het senior management Executive Share Options. Onder beide 'schemes' is een voorwaarde dat pas na een reeks van jaren uitoefening onder gelijktijdige verkoop van de onderliggende aandelen mag plaatsvinden.

Confronteren we het Unilever beloningssysteem met de van tevoren vastgestelde doelstellingen, dan zien we dat deze heel goed in lijn liggen. Op alle mogelijke manieren worden Unilevers strategische doelstellingen, het belang van toptalent, de manier van werken die we van onze medewerkers en managers verwachten en het belang van de performance van ons aandeel gecommuniceerd. Daarmee is ons beoordelings- en beloningssysteem volledig in lijn. Toptalent wordt top beloond! En zoals Thierry in zijn artikel opmerkt: de personen die wij graag

boeien en blijven boeien, namelijk mensen met een hoge prestatiemotivatie, kiezen eerder voor systemen met resultaatbeloning. De waardering van het potentieel van medewerkers in termen van skills en competenties zien we terug in de ontwikkeling van het vaste inkomen. Het kortetermijnresultaat van Unilever en de eigen inspanning worden gereflecteerd in de Variable Pay, terwijl de waardering van het aandeel op wat langere termijn in de aandelen(optie)regelingen tot uitdrukking wordt gebracht. Het is nauwelijks voorstelbaar dat er nog medewerkers te vinden zijn die niet doorhebben dat al ons werken gericht moet zijn op het halen van de genoemde groeidoelestellingen.

Thierry gaat in zijn artikel in op drie theorieën over beloning: de expectancy-, de reflectie- en de agencytheorie.

De expectancytheorie gaat er kort gezegd van uit dat er een waarneembaar verband moet zijn tussen het door een medewerker geleverde resultaat en de beloning. Het zal duidelijk zijn dat medewerkers en managers naarmate zij hoger in de organisatie functioneren, meer invloed hebben. Dat wordt in het Unilever-beloningssysteem onder meer gereflecteerd in het feit dat de percentages Variable Pay van het vaste salaris waarover wordt gesproken, hoger worden naarmate men hoger in de hiërarchie zit. Laag in de hiërarchie zijn de percentages lager en heeft het variabele inkomen dus veel meer een communicatiefunctie. Hoger in de hiërarchie komt het beloningselement sterker tot uitdrukking.

De reflectietheorie brengt onder meer informatie over de relatieve positie van individuele medewerkers en managers in beeld. Topperformers worden top beloond. Door niet het veel toegepaste traditionele merit-rating-systeem van onvoldoende/voldoende/goed/zeer goed/uitmuntend met bijbehorende kleine verschillen in beloning toe te passen,

maar alleen de relatief kleine groep voor iedereen herkenbare toppers, zowel in de vaste als in de variabele inkomensbestanddelen, relatief meer te betalen, zijn verschillen goed uitlegbaar en begrijpelijk voor zowel de topbeloonde als zijn omgeving.

De consequentie van de agencytheorie lijkt mij zeer toepasbaar op de Unilever-situatie. In een zo grote onderneming is er niemand die alle touwtjes in handen heeft. Indirecte sturingsmiddelen zoals communicatie en incentives zijn dan dus heel belangrijk.

Conclusie: beloningsbeleid moet nooit los van de doelstellingen van de onderneming worden gezien. Voor het beloningsbeleid geldt immers hetzelfde als voor alle andere HR-instrumenten: het gaat om middelen en nooit om doelen op zich. Het beloningsbeleid van Unilever is rechtstreeks gekoppeld aan een aantal strategische doelstellingen. Consequentie is dat als de doelstellingen in de tijd veranderen, ook het beloningsbeleid moet worden aangepast. In de praktijk van het ondernemen is het zelden zo dat de effectiviteit van een gekozen beloningsinstrument in isolatie kan worden beoordeeld. Het zal immers veelal slechts één van de vele instrumenten zijn die ter ondersteuning van de ondernemingsdoelstellingen worden ingezet. Verschillende beloningstheorieën, waarvan er in het artikel van Thierry drie worden besproken, kunnen dan behulpzaam zijn bij het nadenken over de mogelijke effectiviteit van gekozen oplossingen.

Tot slot: ik heb het gevoel dat het resultaat van beloningssystemen in isolatie heel moeilijk te meten is. Onderzoek naar productiviteit van arbeid blijkt op zich al heel moeilijk. Dat geldt zeker voor de productiviteit van (senior) managers. Is (of was) de productiviteit van Nederlands management lager dan in andere landen, waar variabele

beloning veel meer gemeengoed is? Als we de arbeidsproductiviteit van uitvoerende functies vergelijken, blijkt in ieder geval nergens uit dat die in Nederland lager is dan bijvoorbeeld in Engeland, met een langjarige traditie van prestatiebelonen. De verklaring daarvoor wordt vooral gezocht in allerlei andere verschillen in arbeidsverhoudingen. Weten we wel genoeg over de effecten van sommige soorten van variabel belonen op de arbeidsverhoudingen?

G.J. Haveman is directeur Human Resources, Unilever Nederland.