

Ter vergelijking: prestatiebeloning in Nederland

Manon Gerritsen en Ritchie de Blicq

Luc Sels en Ann Gevers stellen zich de vraag of de hernieuwde belangstelling voor prestatie als grondslag voor belonen zich ook weerspiegelt in de Belgische beloningspraktijk. Prestaties kunnen zowel in het vaste als in het variabele inkomen worden beloond. Door een grote en diverse groep aan werknemers te bevragen over de wijze waarop zij voor hun prestaties worden beloond, vormen de auteurs zich een beeld van de Belgische beloningspraktijk. Uit hun onderzoek komen interessante bevindingen naar voren. Zo blijkt dat ongeveer eenderde van de werknemers een vorm van variabel inkomen krijgt. Deze en andere conclusies uit het Vlaamse onderzoek maken ons uitermate nieuwsgierig naar wat onze eigen cijfers ons kunnen leren over de overeenkomsten en verschillen in de stand van zaken rond prestatiebeloning in Nederland en Vlaanderen.

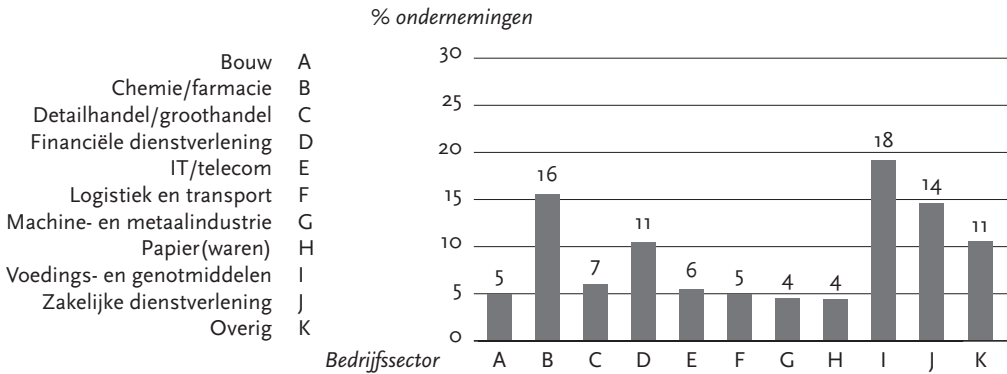
Opbouw en samenstelling beloningsdatabase

Voordat we daartoe overgaan, is het goed even stil te staan bij de opbouw en samenstelling van onze beloningsdatabase in vergelijking met de database die door Luc Sels en Ann Gevers is gehanteerd voor Vlaanderen. Wij hebben van 231 ondernemingen de salarispraktijk, het salarisbeleid en het arbeidsvoorwaardenpakket geanalyseerd

en gerapporteerd. De ondernemingen uit het Nederlandse onderzoek onderscheiden zich qua bedrijfssector, omzetgrootte en personeelsbezetting. In onze database zitten met name ondernemingen uit de marktsector. De categorie 'overig' omvat met name not-for-profit-organisaties. De overheid is niet in onze database opgenomen.

Voor de salarispraktijk is gebruikgemaakt van de actuele salarisgegevens van 42 580 functiehouders binnen deze ondernemingen, met als peildatum 1 juli 2001. De 42 580 functiehouders zijn als volgt over de verschillende personeelscategorieën verdeeld. 67% van de functiehouders behoort tot het lager personeel, zijnde werknemers met operationele uitvoerende functies. Ongeveer 23% behoort tot de categorie hoger personeel. Dit zijn werknemers met operationeel leidinggevende functies en specialisten in staffuncties. Zo'n 7% van de functiehouders heeft een hoger leidinggevende functie en 3% bekleedt een directiepositie.

De gegevens omtrent de beloning hebben wij niet, zoals onze Belgische collega's, aan werknemers gevraagd. De werkgevers zijn de respondenten in ons onderzoek, zij hebben ook werknemersdata aangeleverd. In die zin is het moeilijk om een directe vergelijking te maken tussen de gegevens uit België en Nederland. In grote lijnen kunnen echter wel



Figuur 1. Ondernemingen naar bedrijfssector
Bron: Hay Dynamic Pay Survey, 2001

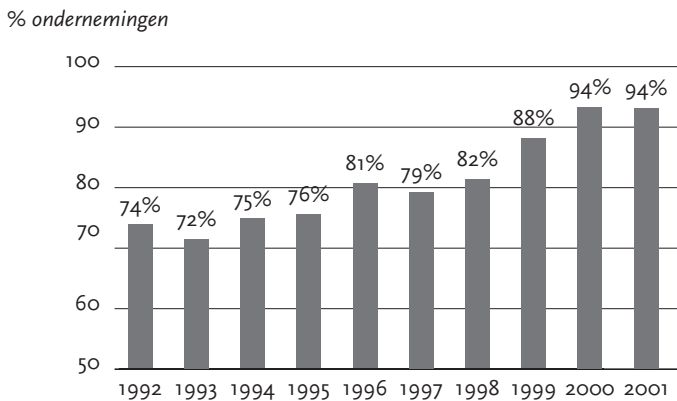
uitspraken worden gedaan over overeenkomsten c.q. verschillen in prestatiebeloning tussen beide landen.

Variabel belonen bij Nederlandse ondernemingen

In Vlaanderen heeft iets meer dan 60% van alle werknemers geen enkele vorm van variabel inkomen. Hun inkomen bestaat enkel en alleen uit vaste inkomensbestanddelen als maandsalarissen, een vakantiebijlage en een eventuele dertiende maand.

In Nederland lijkt variabele beloning meer voor te komen dan in Vlaanderen. Een overgroot deel van de deelnemende ondernemingen (94%) in het Nederlandse onderzoek kent immers momenteel één of meer vormen van variabele beloning. Zoals figuur 2 weergeeft, is het hanteren van variabel inkomen in de afgelopen jaren gestegen. Dit jaar echter is die stijgende trend gestagneerd.

De meest voorkomende vormen van variabel inkomen die de Nederlandse organisaties hanteren, zijn performancegekoppelde beloning, gevolgd door de discretionaire



Figuur 2. Ondernemingen met variabele beloning 1992-2001
Bron: Hay Dynamic Pay Survey, 2001

bonus en de winstdeling. Onder performance-gekoppelde beloning wordt verstaan dat de beloning target-based is (dat wil zeggen op basis van beoordelingscriteria). Hieronder vallen regelingen rond incentives, prestatiebeloning en resultaatbeloning. De discretionaire bonus is een eenmalige beloning die bij wijze van discretionaire bevoegdheid door het management wordt toegekend, bijvoorbeeld bij bijzondere prestaties. Er worden echter geen harde beoordelingscriteria gehanteerd voor de toekenning van een discretionaire bonus. Winstdelingsregelingen kennen inkomen toe op basis van de winst(ontwikkeling) van de onderneming, de hoogte varieert jaarlijks of kan jaarlijks variëren. Een provisieregeling is een vorm van variabel inkomen waarbij sprake is van een maandelijks of kwartaalgebonden uitkering die direct afhankelijk is van het behalen van persoonlijke targets (omzet, verkoopresultaten of het behalen van een bepaald marktaandeel). Een provisieregeling is met name bedoeld voor commerciële functies, zoals salesmedewerkers, vertegenwoordigers, rayonmanagers en buitendienstmedewerkers.

Voorkomen *vormen* variabele beloning

Vorm	% ondernemingen
Winstdeling	31%
Performancegekoppeld	91%
Discretionaire bonus	34%
Provisieregeling	15%

Tabel 1. *Vormen van variabele beloning*
Bron: Hay Dynamic Pay Survey, 2001

De Nederlandse sectoren waar variabele beloning het meest voorkomt, zijn de chemie, de financiële dienstverlening en de telecommunicatie. Sectoren waar variabele beloning minder voorkomt, zijn de utility's, de machine- en metaalindustrie en 'overig'

(waaronder veel not-for-profit-organisaties). In Vlaanderen geeft de populariteit van variabel belonen naar sector een vergelijkbaar beeld te zien.

Werknemers met een variabel inkomen

Het merendeel van de Nederlandse werknemers (59,8%) heeft in 2001 een vorm van variabel inkomen gekregen. Dit percentage ligt veel hoger dan in Vlaanderen. Daar kreeg ongeveer eenderde van de werknemers een variabele beloning. Dit grote verschil kan wellicht gedeeltelijk worden verklaard door een verschil in sectoren waarin de Vlaamse, respectievelijk Nederlandse medewerkers werkzaam zijn. In de Nederlandse database zijn overheidsorganisaties niet vertegenwoordigd. Uit onze adviespraktijk weten we echter dat variabel inkomen daar weinig voorkomt, veel minder dan in de marktsectoren. Aan het Belgische onderzoek hebben wel ambtenaren deelgenomen. En ook in België komt variabel inkomen bij de overheid niet of nauwelijks voor. Wanneer we echter alleen kijken naar de marktsectoren, blijkt toch dat variabel inkomen in België minder voorkomt. In het Belgische onderzoek krijgt veelal minder dan de helft van de medewerkers in de marktsectoren een variabel inkomen.

Lager personeel krijgt in Nederland minder vaak een variabel inkomen dan de categorieën hoger personeel, management en directie. Uit het Belgische onderzoek bleek dat ook daar met name het senior en middel management een variabel inkomen kreeg. In Nederland blijft echter voor alle categorieën gelden dat meer dan de helft van de werknemers een of andere vorm van variabele beloning kreeg in 2001.

Personeels-categorie	Aantal functie-houders	Wel variabel	Geen variabel
Directie	1205	85,6%	14,4%
Management	4375	83,6%	16,4%
Hoger personeel	12 562	61,3%	38,7%
Lager personeel	24 438	53,5%	46,5%
Totaal	42 580	59,8%	40,2%

Tabel 2. Percentage functiehouders met/zonder variabel inkomen naar personeelscategorie

Bron: Hay Dynamic Pay Survey, 2001

Eerder onderscheidde we vier vormen van variabel inkomen, te weten de performancegerelateerde vorm, de winstdeling, de discretionaire bonus en de provisieregeling. Van de eerste twee vormen hebben we geanalyseerd hoeveel functiehouders onder deze regelingen vallen.

In Nederland krijgt iets minder dan de helft van de werknemers met een variabel inkomen een performancegerelateerde beloning. Deze regelingen gelden vaker voor de directie en het management dan voor hoger en lager personeel. In België ligt het percentage werknemers met een performancegerelateerde beloning, in hun definitie merit pay, op alle niveaus lager.

In Nederland valt bijna een kwart van de functiehouders onder een winstdelingsregeling. Deze regeling geldt met name voor lager en hoger personeel. In België ligt het aantal werknemers dat onder een winstdelingsregeling valt, veel lager. Hierbij moet nogmaals worden opgemerkt dat deze verschillen wellicht gedeeltelijk kunnen

worden verklaard door het feit dat in het Belgische onderzoek de overheidssector wel is meegenomen en in het Nederlandse onderzoek niet.

Naar aanleiding van tabel 3 kan geen uitspraak worden gedaan over het feit of een werknemer in de personeelscategorie directie alleen variabel inkomen geniet op basis van individuele performance of dat hij alleen winstdeling geniet. De werknemer kan ook variabel inkomen ontvangen dat opgebouwd is uit beide soorten regelingen.

Conclusie

Zo'n eerste globale vergelijking tussen de praktijk van variabel belonen in Vlaanderen en Nederland levert interessante stof tot nadenken en nader onderzoek. Op basis van deze eerste vergelijking lijkt variabel belonen in België minder vaak voor te komen dan in Nederland. Wat is hiervan de achtergrond? Heeft dit te maken met het institutionele klimaat? Wat zijn de verwachte ontwikkelingen rond variabel belonen in de nabije toekomst in beide landen? Zijn er meer verschillen te ontdekken in het beloningsbeleid in beide landen?

M. Gerritsen is werkzaam als Consultant Information Services bij Hay Group.

Drs. R.A.L. de Blicke is eveneens consultant bij Hay Group.

Personeelscategorie	Aantal functiehouders met variabel	Variabel obv. beoordeling individuele performance	Winstdeling
Directie	1031	63,0%	3,1%
Management	3658	58,3%	22,7%
Hoger personeel	7701	50,0%	23,6%
Lager personeel	13 074	39,2%	26,1%
Totaal	25 464	46,2%	23,9%

Tabel 3. Percentage functiehouders met bepaalde vorm van variabel inkomen naar personeelscategorie

Bron: Hay Dynamic Pay Survey, 2001