

Flexibele beloning: elkaar in de haren zitten of er samen uitkomen?

Kees Korevaar

Werkgevers en vakbonden hebben de gewoonte om elkaar te tarten met hun ideeën over flexibel belonen. De werkgevers zijn terughoudend met vanzelfsprekende, jaarlijkse, generieke salarisverhogingen. In plaats daarvan willen zij rekening houden met de resultaten van de onderneming of de groep waartoe de werknemer behoort (afdeling, business-unit, onderneming). Ook hechten veel werkgevers aan een vorm van individuele prestatiebeloning. De vakbeweging is voorstander van een inkomensverdeling die meetbaar en controleerbaar is en waarvan een systeem van functiewaardering ten grondslag ligt. De salarisontwikkeling moet gelijke tred houden met de prijsontwikkeling en de productiviteit. Enige differentiatie is mogelijk, aldus de vakbeweging, maar dan boven op een voor ieder gelijk of gelijkwaardig aandeel in de groei.

De praktijk is echter anders dan de leer. Vakbonden zien in dat er steeds meer afspraken binnen de onderneming worden gemaakt over specifieke salarissystemen zonder dat de CAO-onderhandelaars eraan te pas komen. Bovendien willen de vakbondsleden in sommige bedrijven wel af van de 'rechtvaardige', maar zo bureaucratische salarismodellen. Werknemers die goed presteren, willen (zeker in bedrijven waar goede resultaten worden behaald) dat uitgedrukt zien in een extra beloning. Aan de andere kant zien de werkgevers wel in dat er altijd sprake zal zijn van collectieve loonbeweging op nationaal en tot op zekere hoogte ook op Europees niveau. Het is niet mogelijk om in een goed renderende sector als de financiële dienstverlening jarenlang een hogere salarisgroei af te spreken dan bijvoorbeeld in het onderwijs of de gezondheidszorg. Ook willen de werkgeversorganisaties geen 'jungle' op het terrein van de beloning. Liever een goed compromis dat wordt gedragen door een brede groep van ondernemingen en door de vakbeweging, dan voor ieder bedrijf een eigen salarisbeleid.

Als beide partijen iets inleveren van hun traditionele, door emoties gevoede, ideeëngoed, moet er toch een werkbaar compromis mogelijk zijn waar de CAO-onderhandelaars mee uit de voeten kunnen. En dat

K. Korevaar was jarenlang werkzaam bij FNV Bondgenoten en werkt thans als onderzoeker bij IVA Tilburg.

is langzaam maar zeker ook aan het groeien. Op het congres van FNV Bondgenoten van 2000 zijn al de nodige stappen gezet naar een doorbraak. Ook het AWWN-plan voor invoering van 'resultatendeling' van het najaar van 2001 en de manier waarop de vakbonden dit ontvangen hebben, illustreren een nieuwe manier van denken.

Vijf jaar geleden waren werkgeverscentrales en vakcentrales nog zeer terughoudend met gezamenlijke uitspraken op het terrein van de beloningssystematiek. Dit wordt geïllustreerd door het STAR-akkoord van 1997¹. Hierin wordt gezegd: 'In het licht van de uiteenlopende situaties waarin bedrijfstakingen en ondernemingen verkeren, hetzij in economisch opzicht hetzij op grond van andere factoren, verdient het overigens aanbeveling dat CAO-partijen, waar mogelijk en gewenst, meer dan in het verleden naast generieke (initiële) loonsverhogingen in het CAO-overleg ook andere (flexibele) beloningscomponenten betrekken (eenmalige uitkeringen en/of resultaatafhankelijke belonings- en spaarvormen).' In de jaren daarna is men wel gaan zoeken naar wat minder krampachtige formuleringen, maar tot een echt wervende gezamenlijke aanbeveling is het nog niet gekomen. Van het najaar van 2000 dateert de volgende aanbeveling. 'Gelet op de conjuncturele ontwikkeling en de onzekerheden die hiermee samenhangen, verdient het aanbeveling een zwaarder accent te leggen op collectieve resultaatafhankelijke beloningsvormen die meeademen met de conjunctuur. Daarbij kan gedacht worden aan: winstdelingsregelingen, eindejaars- en eenmalige uitkeringen (gekoppeld aan het resultaat van de organisatie) en aandelen (optie)regelingen. Enerzijds kan de werknemer daardoor optimaal meeprofiteren van de hoogconjunctuur, terwijl anderzijds de loonkosten beheersbaar blijven. Ook flexibele beloningsregelingen dienen uiteraard op transparante wijze te worden toegepast.'² In het najaar van 2001 konden de werkgevers- en vakcentrales niet tot een gezamenlijke aanbeveling komen. Wel zijn in dat jaar vorderingen gemaakt bij enkele aangesloten organisaties in de marktsector.

In de aanloop naar het bondscongres van FNV Bondgenoten in 2000 is geprobeerd om de weerstand onder kaderleden tegen flexibele beloningsvormen bespreekbaar te maken en de ruimte voor nieuwe inzichten te verkennen. Dit heeft uiteindelijk tot een congresuitspraak geleid waarin vakbondsinitiatieven op dit beleidsterrein worden aangekondigd: 'Waar de leden willen, zal FNV Bondgenoten het initiatief nemen in de onderhandelingen over flexibele beloning.' Dit mag worden gezien als een tegemoetkoming aan wensen van werknemers in bijvoorbeeld de ICT-bedrijven. De controleerbaarheid en de strijd tegen willekeur blijven echter hoog in het vaandel staan: 'FNV Bondgenoten vindt dat functiewaardering de basis moet blijven voor het beloningsbeleid in bedrij-

ven. In aanvulling daarop kunnen afspraken gemaakt worden over vormen van flexibele beloning. Voor al deze vormen geldt dat ze naast de collectieve loonsverhoging ingevoerd kunnen worden onder voorwaarden. Vormen van individuele en groepsgewijze prestatiebeloning die werknemers opjagen, tegen elkaar opzetten of op willekeur berusten, wijst FNV Bondgenoten af.³ Flexibele beloning onder voorwaarden dus, zij het altijd 'on top of'.

De vakbeweging in de overheidssector is tot op heden veel terughoudender ten opzichte van flexibele beloning. De ambtenarenbonden zijn om te beginnen beducht voor een eventuele achterstand op (delen van) de particuliere sector. Wat dat betreft liggen de ervaringen uit de vroege jaren tachtig, toen de ambtenaren een aanzienlijke salarisachterstand opliepen ten opzichte van het particuliere bedrijfsleven, nog vers in het geheugen. Vanuit die optiek is het begrijpelijk dat deze bonden veel meer gericht zijn op het 'inhalen van de gegroeide achterstand' in sectoren waar sprake is van personeelsschaarste (niet alleen bij delen van het rijk en de gemeenten, maar ook in het onderwijs, bij de politie en in vrijwel de hele zorgsector). Omdat de overheidsbonden succesvol zijn in hun strategie en omdat er bij de overheid en in de zorgsector nu eenmaal geen bedrijven zijn met een sterk individueel gericht beloningsbeleid (zoals in de ICT-sector), zullen zij niet snel toeschietelijk worden voor flexibele beloningsvormen⁴. Een dertiende maand voor iedereen wordt beschouwd als een goede vorm van nieuwe inkleuring van het salarisbeleid. Ook de overheid als werkgever gaat over het algemeen niet ver met voorstellen voor flexibilisering⁵.

Het meest vernieuwende voorstel mag men verwachten van de Vereniging VNO-NCW en in het bijzonder van de Werkgeversvereniging AWWN. Laatstgenoemde is namens 850 ledenondernemingen en 65 bedrijfstakorganisaties betrokken bij zo'n 500 CAO's in de industrie, de commerciële dienstverlening, de handel en de non-profitsector. Dat is iets meer dan de helft van het aantal in Nederland afgesloten CAO's, waaronder op dit terrein trendsettende bedrijven als Akzo Nobel, Shell, Unilever en de banken. Het voorstel van de AWWN is inderdaad vernieuwend, naar mijn oordeel om een drietal redenen. Uitgangspunt is de gewenste differentiatie tussen inkomens in goed renderende en minder renderende bedrijven, bijvoorbeeld ook binnen een bedrijfstak of binnen een concern. Daarnaast sluit het voorstel aan bij bredere beleidsdoelen die de onderneming zich stelt, bijvoorbeeld op het terrein van de productiviteitsverbetering, de kwaliteit of het personeelsbeleid. In de derde plaats gaat er een ordenende werking van het voorstel uit, waardoor ook de vakbeweging in het debat wordt betrokken (de vakbeweging wil immers een geordende, transparante en controleerbare loonvorming).

De AWWN gaat uit van loonkostenontwikkeling die per bedrijf of sector meebeweegt met de conjunctuur, ook ten behoeve van de werkgelegenheid in die bedrijven. Het aanpassingsvermogen van de onderneming op dit terrein kan daarmee fors worden verbeterd. Geconstateerd wordt dat in ruim de helft van de in 2001 afgesloten CAO's al afspraken zijn opgenomen over een of meer aspecten van flexibele beloning. Het zoeken is echter naar verbreding van het doel. Een van de bredere doelen is het 'boeien en binden' van schaarse werknemers. Dit streven krijgt steeds vaker zijn vertaling in het beloningsbeleid van organisaties. Dit gebeurt dan in de vorm van ontwikkelingsbeloning of competentiebeloning. Een stap verder is om ook de resultaten van het bedrijf of het bedrijfsonderdeel in de beloning te verwerken. Het gaat hier, anders dan bij competentiebeloning, om een collectieve beloningsvorm, waarbij alle medewerkers delen in het goed presteren van de organisatie. Een en ander wordt gemeten aan de hand van parameters die dicht bij de werkvloer liggen en die betrekking hebben op de doelmatigheid en de kostenefficiëntie van de arbeidsorganisatie. Zodoende worden de medewerkers bewust van de kritische punten in de bedrijfsvoering, waardoor zij actief kunnen meewerken aan verbetering. De AWWN gaat uit van telkens (bijvoorbeeld jaarlijks) te vernieuwen afspraken tussen organisatie en medewerkers en spreekt in dit verband over een toegenomen 'stuuringskracht van de CAO'. 'Resultatendeling kan de communicatie over de koers van de organisatie in belangrijke mate ondersteunen. Een deel van de loonkosten is daarmee niet langer 'passief', maar wordt met behulp van resultatendeling ingezet als actief stuurmiddel.' En voorts: 'Kenmerkend voor resultatendeling is dat in de onderneming doelen worden afgesproken ten aanzien van de bedrijfsvoering. Afhankelijk van de realisatie van de doelen (= resultaten) wordt een bonus uitgedeeld. Deze bonus heeft meestal een eenmalig karakter: de bonus moet iedere keer opnieuw worden verdiend.'⁶

Interessant is nu de manier waarop de vakbeweging bij het debat over de resultatendeling betrokken is. Begin 2001 hebben de vakbonden al een klein voorproefje gehad in de vorm van nieuwe CAO-voorstellen bij Akzo Nobel. Dit heeft in eerste instantie nogal wat weerstand onder met name de FNV-leden opgeroepen, omdat de winstdelingsregeling voor een deel afhankelijk is gemaakt van groepsresultaten (dus niet meer voor iedere medewerker hetzelfde). Uiteindelijk werd met veel moeite een akkoord bereikt waarin enkele gedachten te vinden zijn die ook in de resultatendeling liggen besloten. In de loop van de zomer van 2001 werd met de bonden een open overleg gevoerd over de richting en over de praktische consequenties van de resultatendeling als leidend idee voor het nieuwe onderhandelingsjaar 2002. De grootste vakbond in de marktsector FNV Bondgenoten heeft gematigd positief op het

nieuwe idee gereageerd nadat de bond zich eerder al positief had uitgelaten over ontwikkelingsbeloning en competentiebeloning⁷. FNV Bondgenoten houdt in feite nog twee belangrijke slagen om de arm. In de eerste plaats wenst de vakbond bedrijven die nieuwe beloningssystemen invoeren, te onderwerpen aan een 'Sociale Beleids Test'. Dit is om te voorkomen dat bedrijven die het, in de ogen van de vakbeweging, niet te nauw nemen met CAO en personeelsbeleid, aan de haal gaan met een al te flexibele beloningsvorm. In de tweede plaats wil FNV Bondgenoten de initiële loonsverhoging loskoppelen van aanvullende beloningssystemen. Met andere woorden, de bond wil zelf de inzet op het gebied van de loononderhandelingen vaststellen met leden en kaderleden, zonder het ondernemingsbeleid daarbij op voorhand te betrekken. Komt men dieper in de onderhandelingen, dan zijn aanpassingen aan de lokale situatie zeer wel mogelijk. Het licht voor een door vakbonden gesteunde vernieuwing van de beloningssystematiek binnen de onderneming lijkt hiermee op oranje te staan. Of het rood of groen wordt, zal bij de CAO-onderhandelingen blijken.

Noten

- 1 Stichting van de Arbeid (1997). *Agenda voor het CAO-overleg in de komende jaren*.
- 2 Stichting van de Arbeid (2000). *Er is meer nodig. Aanbevelingen voor het arbeidsvoorwaardenoverleg 2001*.
- 3 FNV Bondgenoten (2000). *Mensen maken het verschil. Congresverslag*.
- 4 In het congresmateriaal van FNV ABVA KABO van 2000 en 2001 wordt over het algemeen weinig over flexibele beloning gezegd.
- 5 Gedoeld wordt op de aanbevelingen van de Commissie Van Rijn (2001), een commissie van hoge ambtenaren die onder meer aanbevelingen heeft gedaan over de positie van de ambtenaren in relatie tot de arbeidsmarkt.
- 6 AAWN (2001), *Arbeidsvoorwaardenoverleg 2002. Informatie voor arbeidsvoorwaardenonderhandelaars*.
- 7 FNV Bondgenoten (2001). *CAO-handboek 2002 voor bestuurders en kaderleden*.