

Resultaatafhankelijk belonen in Nederland

Manon Gerritsen en Renate Sijm

Aangenomen mag worden dat de toenemende belangstelling voor vormen van resultaatafhankelijk belonen zich ook laat vertalen in een ruimere toepassing in de praktijk van het belonen in Nederland. Het onderwerp kan altijd rekenen op ruime belangstelling onder degenen die zich professioneel met personeelsmanagement bezighouden. Daarnaast hebben diverse betrokkenen, waaronder partijen in de Stichting van de Arbeid, zich in het recente verleden en heden ook niet onbetuigd gelaten ten aanzien van dit onderwerp. Maar hoewel resultaatafhankelijke beloningsvormen een bekend fenomeen zijn in Nederland, dringt zich de vraag op naar de feitelijke omvang en verschillende vormen van variabel belonen in de praktijk. Hoeveel werknemers hebben hier nu in hun arbeidssituatie daadwerkelijk mee te maken en om welke personeelscategorieën gaat het dan? Zijn er verschillen in variabel belonen tussen verschillende groepen personeel te onderkennen? Welke criteria worden gehanteerd voor toekenning van resultaatafhankelijke beloning? Om welke vormen van resultaatafhankelijk belonen gaat het?

Om deze issues in een bredere context te plaatsen is het interessant om te kijken naar de mate waarin door sociale partners op centraal niveau impulsen zijn gegeven voor het maken van afspraken over resultaatafhankelijk belonen in CAO's. Nog boeiender is het dan vervolgens te bezien in hoeverre centrale akkoorden en aanbevelingen inderdaad door decentrale CAO-partijen tot uitgangspunt zijn genomen en derhalve ook tot afspraken in bedrijfstak-CAO's respectievelijk ondernemings-CAO's of -regelingen hebben geleid.

Deze en andere zaken willen wij in dit artikel nader onder de loep nemen. Wij zullen ons daarbij niet slechts beperken tot een 'foto' van de actuele situatie, maar tevens met een tijdsboog van tien jaar terugkijken naar de trends zoals die zich tot op de dag van vandaag met betrekking tot dit thema hebben voorgedaan (paragraaf 'Terugblik'). Wij vragen ons af of hieruit vingerwijzingen voor de toekomst af te leiden zijn.

Drs. M.J. Gerritsen is werkzaam als consultant Information Services bij Hay Group.
Mr. R.G.M. Sijm is eveneens consultant bij Hay Group.

Achtergrond

Wanneer wordt gekeken naar de hoogte en/of de kwaliteit van beloning van een werknemer, moet het totale arbeidsvoorwaardenpakket, zowel primaire als secundaire arbeidsvoorwaarden, in ogenschouw worden genomen. Men noemt dit Totale Remuneratie. Elk onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket vormt een beloningselement voor de arbeid die een werknemer aan een werkgever levert.

In dit artikel richten wij ons slechts op één onderdeel van het totale arbeidsvoorwaardenpakket, namelijk het variabele deel van het inkomen. Desalniettemin vinden wij het van belang om een korte toelichting te geven op de keuzes die voor alle arbeidsvoorwaarden gemaakt dienen te worden.

De eerste vraag die moet worden gesteld bij het vaststellen van het beloningsbeleid, is op welke grondslagen men de beloning wenst te baseren. Uiteraard geldt dit voor zowel het vaste inkomen als voor het variabele deel van het inkomen. In Nederland is beloning op basis van functiezwarte een algemeen gehanteerd uitgangspunt. Bij het maken van keuzes op dit vlak blijven andere mogelijkheden soms onderbelicht. Dit is de reden dat bij een discussie omtrent het vormgeven van beloningsbeleid de beantwoording van de vraag 'Waar betaalt de onderneming eigenlijk voor?' nadrukkelijk op de agenda behoort te worden geplaatst. Een heldere visie hierop is van belang, want de beloningsgrondslagen bepalen de wijze waarop een medewerker wordt ingedeeld in een salarisstructuur en geven een onderbouwing voor de verschillen in beloning tussen medewerkers. Waren lange tijd de beloningsgrondslagen functiezwarte en functie- of ervaringsjaren dominant, de laatste jaren wordt salarisgroei in toenemende mate gebaseerd op een beoordeling van de individuele performance. Daarnaast is ook teamperformance als grondslag gangbaar geworden. In beduidend mindere mate worden tot nog toe competentiegebaseerde vormen van belonen aangetroffen. De keuze voor het hanteren van één of meerdere van deze grondslagen is uiteraard afhankelijk van het type organisatie, de strategische doelstellingen, de samenstelling van de personeelspopulatie en de externe omgeving.

Net zoals er voor het vaste inkomen keuzes gemaakt dienen te worden ten aanzien van de grondslag(en) is dit ook noodzakelijk voor het variabele inkomen. Het variabele inkomen is het niet-gegarandeerde inkomen waarvan de hoogte afhankelijk is van de behaalde resultaten door de onderneming, divisie, afdeling en/of (een groep van) medewerker(s) in het betreffende jaar.

In de praktijk komt een groot aantal verschillende vormen van variabel inkomen voor die voor één of meer categorieën personeel kunnen gelden. In het onderzoek dat door Hay is uitgevoerd, wordt onderscheid gemaakt naar winstdeling, performancegekoppelde beloning en discretionaire bonus. Deze begrippen worden hierna ('Begrippen en definities') toegelicht.

Ondernemingen zetten een vorm van variabele beloning in als instrument om geleverde prestaties te waarderen, medewerkers te motiveren, ondernemingsresultaten te verbeteren of om het gericht werken aan doelstellingen te bevorderen. Variabele beloning biedt tevens een mogelijkheid om loonkosten te beheersen en flexibiliteit te stimuleren: enerzijds door de beperking van vaste kosten, anderzijds door de bevordering van de resultaatgerichtheid in de onderneming.

Bij de vorming en/of wijziging van een variabel-inkomenregeling moet nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de verhouding ten opzichte van het vaste inkomen. Indien het variabele inkomen zou worden beschouwd als een afzonderlijk instrument dat 'on top of' wordt gehanteerd, zou dat immers kunnen leiden tot een aanzienlijke (ongewenste) loonkostenstijging.

Onderzoeksverantwoording

Bij het onderzoek van de Nederlandse beloningspraktijk hebben we van 233 ondernemingen de salarispraktijk, het salarisbeleid en het arbeidsvoorwaardenpakket geanalyseerd en gerapporteerd. Deze ondernemingen onderscheiden zich qua bedrijfssector, omzetgrootte en personeelsbezetting. De onderzochte ondernemingen zijn actief in alle sectoren van het bedrijfsleven en variëren in omzet van minder dan 5 miljoen euro tot meer dan 2,5 miljard euro en in personeelsbestand van minder dan 50 tot meer dan 45 000 werknemers. De opbouw qua functiehouders van de database is in zekere zin een weerspiegeling van de opbouw binnen organisaties: naarmate de functiezwaaarte toeneemt, wordt het aantal functiehouders kleiner.

Voor het onderzoeken van de mate van voorkomen van regelingen voor variabel belonen naar vorm, personeelscategorie, sector en daarbij gehanteerde uitgangspunten hebben we ons gebaseerd op gegevens in onze database met functie- en beloningsgegevens met betrekking tot ruim 350 000 functiehouders. Daarnaast zijn onze bevindingen ten aanzien van het feitelijk toekennen van variabel inkomen gestoeld op de actuele salarisniveaus van 94 920 functiehouders.

Begrippen en definities

Teneinde tot een uniforme interpretatie van de in deze bijdrage gebruikte gegevens te komen volgt hierna een nadere toelichting op de regelmatig gebruikte begrippen en definities.

Beloningsgrondslag

Eén of meer onderliggende principes die doorslaggevend zijn voor de vaststelling van de beloning, zoals functiezwaarte, performance, competenties, et cetera.

Omvang van ondernemingen

In dit artikel wordt steeds verwezen naar drie typen ondernemingen gemeten naar hun grootte. In de volgende tabel wordt een omschrijving gegeven.

Omvang onderneming	Omschrijving
Groot	>2000 medewerkers op fulltime basis
Middel	200-2000 medewerkers op fulltime basis
Klein	<200 medewerkers op fulltime basis

Totaal Vast Inkomen (TVI)

Het totaal *gegarandeerde* inkomen op jaarbasis, bestaande uit het jaar-salaris, vakantietoelage, vaste dertiende maand of veertiende periode, vaste gratificatie.

Hiertoe behoren niet:

- inconveniënttoeslagen (ploegen-, onregelmatigheids- en/of overwerktoeslagen);
- vaste kostenvergoeding;
- werkgeversdelen;
- spaarregelingen;
- tegemoetkoming premie ziektekostenverzekering.

Total Cash (TC)

Total Cash-inkomen is het Totaal Vast Inkomen, vermeerderd met het variabele (niet-gegarandeerde) inkomen – korte termijn, exclusief vaste kostenvergoeding.

Variabel inkomen (VI)

Het *niet-gegarandeerde* variabele deel van het inkomen dat afhankelijk is van behaalde individuele, groeps- of ondernemingsresultaten. Dit

variabele deel kan dus per functiehouder hoger of lager uitvallen, afhankelijk van de behaalde resultaten.

Hiertoe behoren niet:

- een prestatietoeslag respectievelijk beoordelingstoeslag die deel uitmaakt van het vaste (maand)inkomen;
- een ploegentoeslag, onregelmatigheidstoeslag en inkomen uit overwerk;
- een vaste eindejaarsuitkering.

Indien in deze bijdrage over resultaatafhankelijke of variabele beloning wordt gesproken, wordt steeds verwezen naar het hiervoor omschreven begrip variabel inkomen.

Variabel inkomen – korte termijn

Het variabele inkomen, zoals hiervoor gedefinieerd, dat betrekking heeft op een relatief korte termijn (maximaal één jaar). Vormen van variabel inkomen – korte termijn zijn:

- *Winstdeling*
De regeling kenmerkt zich doordat de hoogte van de extra beloning samenhangt met de omvang van de winst; veelal draagt de regeling een collectief karakter. ‘Winst’ is op voorhand op een eenduidige manier gedefinieerd. *Van tevoren zijn de criteria voor toekenning bekend voor de betrokkenen.*
- *Performancegekoppelde beloning*
De extra beloning is afhankelijk van de beoordeling van de geleverde prestaties of van het behalen van vooraf met de betrokkenen afgesproken doelstellingen (targets), meestal op korte – korter dan één jaar – termijn, maar tevens op lange – langer dan één jaar – termijn (long term incentives). *De toekenningscriteria zijn van tevoren bekend voor de betrokkenen.*
- *Discretionaire bonus*
Het management beslist aan wie een extra beloning wordt toegekend. *De toekenningscriteria zijn van tevoren niet bekend voor de betrokkenen.*
- *Provisieregeling*
Target-based incentives, waarbij de extra beloning rechtstreeks is gekoppeld aan de individuele verkoopdoelstellingen. *De toekenningscriteria zijn van tevoren bekend voor de betrokkenen.*

Definities van marktniveaus

Hierna is een aantal statistische begrippen toegelicht waarmee de spreiding van marktgegevens wordt aangeduid.

Marktniveau	Omschrijving	Definitie
Q3	<i>Derde kwartiel</i>	Het derde kwartiel geeft het niveau weer waarvoor geldt dat 25% van de waarnemingen hierboven ligt en de resterende 75% eronder
M	<i>Mediaan</i>	De mediaan geeft de middelste waarneming weer.
Q1	<i>Eerste kwartiel</i>	Het eerste kwartiel geeft het niveau weer waarvoor geldt dat 75% van de waarnemingen hierboven ligt en de resterende 25% eronder

Personeelscategorieën

In dit artikel wordt steeds verwezen naar een viertal personeelscategorieën. In de volgende tabel wordt een omschrijving gegeven van de diverse categorieën.

Personeelscategorie	Omschrijving
Directie	Eindverantwoordelijke directiefuncties op ondernemings-, divisie- of werkmaatschappijniveau
Management	Hoger leidinggevende functies
Hoger personeel	Operationeel leidinggevende functies en specialisten in staffuncties
Lager personeel	Operationele uitvoerende functies

Terugblik

Overleg in de afgelopen twee decennia

De invloed van de centrale overheid op de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden, en daarmee ook op trends in beloningsbeleid en -praktijk, in Nederland heeft het afgelopen decennium interessante ontwikkelingen doorgemaakt. De centrale overheid wil graag invloed en druk uitoefenen op de uitkomst van collectieve afspraken. Het Akkoord van Wassenaar (1982) van de Stichting van de Arbeid is het startmoment geweest van een decentralisatieproces in het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen. De overheid grijpt sindsdien niet meer in de loonvorming in en ook de centrale organisaties van sociale partners laten veel ruimte over aan de sectorale organisaties. Sinds 1982 is het beleidsuitgangspunt van de sociale partners steeds geweest dat enige centrale coördinatie van arbeidsvoorwaarden van belang is, maar dat er decentraal voldoende ruimte moet zijn voor afwijkingen. In de Stichting van de Arbeid ontmoeten de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties elkaar. Samen met het kabinet vindt daarnaast twee maal per jaar het zogeheten Voorjaars- en Najaarsoverleg plaats. Dit kan leiden tot afspraken of tot aanbevelingen aan decentrale CAO-partijen.

Dominant in de aanbevelingen van het eerdergenoemde Akkoord van Wassenaar is de oproep tot vormen van herverdeling van bestaande arbeid (middels arbeidsduurverkorting, deeltijdarbeid, en dergelijke) en bestrijding van jeugdwerkloosheid. Ten aanzien van mogelijke andere besteding van reeds in CAO's vastgestelde loonaanspraken dient uitsluitend op CAO-niveau in vrijheid te kunnen worden onderhandeld. Sinds het Akkoord van Wassenaar is het proces van arbeidsvoorwaardenvorming gekenmerkt door decentralisatie van verantwoordelijkheden naar CAO-partijen op bedrijfstak- en ondernemingsniveau. In 'Een Nieuwe Koers' ('agenda' voor het CAO-overleg op middellange termijn van de Stichting van de Arbeid, eind 1993) is het oriëntatiepunt de rendements- en concurrentiepositie van de bedrijfstak of onderneming middels een verantwoorde loonkostenontwikkeling.

Deze lijn wordt in december 1997 door de Stichting van de Arbeid, in 'Agenda 2002' ('agenda' voor het CAO-overleg in de jaren 1998 tot en met 2001) opnieuw onderschreven. Opmerkelijk is de aanbeveling aan CAO-partijen meer dan in het verleden naast generieke (initiële) loonsverhogingen ook andere (flexibele) beloningscomponenten (eenmalige uitkeringen en/of resultaatafhankelijke beloningsvormen) te betrekken. De Stichting pleit voorts voor een motiverend beloningsbeleid dat aansluit bij de mate van inzetbaarheid, kwalificaties en ervaring van de individuele werknemer.

Kennelijk willen de in de Stichting vertegenwoordigde centrale organisaties van werkgevers en werknemers dit nog eens onder de aandacht van CAO-partijen brengen. In het zogeheten Akkoord van Garderen (oktober 1999) constateren zij dat de 'Agenda 2002' nog niet volledig en overall is geïmplementeerd. Zij herhalen hun aanbeveling over het tot stand brengen van flexibele beloningsvormen en voegen ten aanzien van het voorgestane motiverend beloningsbeleid toe dat deze betrekking dient te hebben op allen in de onderneming werkzaam en dat daarin geen beloningsverschillen bestaan die niet op grond van (objectieve) criteria gemotiveerd kunnen worden. Met andere woorden, beloningsverschillen tussen personen die niet objectief kunnen worden gemotiveerd, zijn voortaan uit den boze. Onder het motto 'Er is meer nodig' nodigen partijen in de Stichting van de Arbeid decentrale CAO-partijen uit vooral de lijn te volgen die zij reeds in 'Agenda 2002' hadden uitgezet. Inspelend op het veranderd economisch tij, de conjuncturele ontwikkeling en onzekerheden die hiermee gepaard gaan, bevelen zij aan een zwaarder accent te leggen op collectieve resultaatafhankelijke beloningsvormen die meeademen met de conjunctuur. Te denken valt dan aan winstdelingsregelingen, eindejaars- en eenmalige uitkeringen (gekoppeld aan het resultaat van de onderneming) en aandelen(optie)-

regelingen. Van de hoogconjunctuur kan de werknemer daardoor optimaal profiteren, terwijl voor de werkgever de loonkosten beheersbaar blijven. Ook voor flexibele beloningsregelingen geldt dat zij op grond van (objectieve) criteria dienen te worden toegepast.

Het is interessant onze blik nu te richten op hetgeen de Arbeidsinspectie hierover in haar meest recente halfjaarrapportages heeft gemeld. Hebben de hiervoor beschreven aanbevelingen geresulteerd in concrete CAO-afspraken?

In de Voorjaarsrapportage 2001 wordt het beeld gegeven voor de stand van zaken in CAO's over 2000. Bij afspraken over flexibele beloning gaat het om beloningsvormen die niet structureel doorwerken in de functieschalen. In deze rapportage onderscheidt de Arbeidsinspectie vijf vormen van flexibele beloning: eenmalige uitkeringen, jaarlijkse gratificaties, dertiende maand, winstdelingsregelingen en prestatiebeloning (exclusief extra periodieken). In 77 (53%) van de 146 onderzochte CAO's zijn over een of meerdere vormen van flexibel belonen afspraken gemaakt. Bepalingen over jaarlijkse gratificaties worden het meest in collectieve arbeidsovereenkomsten opgenomen, bepalingen over een dertiende maand het minst. Bovendien worden afspraken over flexibele beloningsvormen vaker in ondernemings-CAO's (76% van deze CAO's) dan in bedrijfstak-CAO's aangetroffen (44% hiervan). Winstdelingsafspraken zijn gemaakt in 18 van de onderzochte CAO's (12%) en worden vooral in de industrie aangetroffen. Regelingen omtrent prestatiebeloning worden teruggevonden in 15 van de onderzochte CAO's (10%) verspreid over alle economische sectoren. Voorts is in 4 CAO's overeengekomen de mogelijkheden van prestatiebeloning te zullen onderzoeken. Waar prestatiebeloning voorkomt, is deze meestal beperkt tot specifieke functiegroepen en afhankelijk gemaakt van de individueel geleverde prestatie. In bepaalde CAO's geldt bijvoorbeeld dat de werkgever voor commerciële functies, waar sprake is van kwantificeerbare omzettafels, een systeem van variabele beloning kan toepassen.

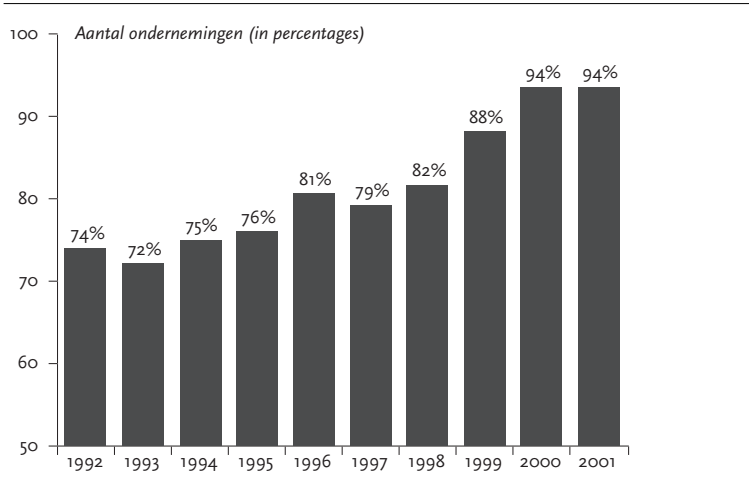
Hierna zullen we de resultaten van het onderzoek dat de afgelopen tien jaar is uitgevoerd door Hay Group, bespreken om te bezien of de centrale aanbevelingen worden weerspiegeld in de praktijk van belonen bij de onderzochte ondernemingen.

Onderzoek over de afgelopen tien jaar

Gedurende de afgelopen tien jaar is het percentage van de in onze analyses betrokken ondernemingen die enige vorm van variabel inkomen

toepassen, sterk gestegen, zoals is te zien in figuur 1. Van de ondernemingen die nog geen vorm van variabele beloning kennen, zegt een groot aantal dit te gaan veranderen in de komende jaren.

Mate van voorkomen



Figuur 1. Percentage ondernemingen met variabele beloning 1992-2001

Het percentage functiehouders dat een variabele beloning heeft ontvangen, is ook in de afgelopen flink gestegen (van 52% in 1992 naar 70% in 2001).

Wat opvalt is dat het voor de grote ondernemingen al tien jaar lang zeer gebruikelijk is om een of andere vorm van regeling voor variabele beloning te hebben. Qua mate van voorkomen van een variabele beloningsregeling wijken de middelgrote ondernemingen niet zo veel af van de grote ondernemingen, gemiddeld over tien jaar respectievelijk 88% en 91%. Voor kleine ondernemingen daarentegen is het pas vanaf 2000 dat 88% (of meer) van de ondernemingen een regeling kent. Daarvoor kende gemiddeld 74% van de kleine ondernemingen een regeling voor variabele beloning.

Wanneer wordt gekeken naar het soort variabele beloning dat ondernemingen toepassen, valt op dat over de afgelopen jaren de performancegekoppelde beloning steeds het meest populair was voor alle ondernemingen (gemiddeld 78% over alle jaren). De vorm die na performancegekoppelde beloning het meest werd toegepast, is afhankelijk van de ondernemingsomvang. Waar grote ondernemingen kozen voor winstdeling, was het voor de middelgrote ondernemingen gebruikelijk

ker een discretionaire bonus toe te kennen. Deze constatering laat zich wellicht verklaren door het feit dat een winstdelingsregeling en de uitgangspunten voor verdeling van de 'pot' – wie komt in aanmerking voor de winstdelingsregeling – op papier vastgelegd dienen te worden en daardoor minder flexibel inzetbaar zijn. De discretionaire bonus daarentegen laat zich meer flexibel en op individueel niveau toepassen. Kleine ondernemingen pasten in de jaren 1996 tot en met 1999 vaker een winstdelingsregeling toe als tweede keuze. In de jaren vóór 1996 en de jaren na 1999 was de discretionaire bonus de tweede keuze na performancegekoppelde beloning.

Vormen en voorkomen van variabele beloning

Ondernemingscategorie Vormen van variabele beloning	Totaal		Klein		Middel		Groot	
	1992	2001	1992	2001	1992	2001	1992	2001
Winstdeling	35	33	25	28	30	22	49	50
Performancegekoppelde beloning	78	91	82	89	75	92	78	92
Discretionaire bonus % ondernemingen	42	30	16	33	48	41	62	17

Tabel 1. Vormen variabele beloning naar omvang onderneming

Hoogte van variabel inkomen

De afgelopen jaren, zo blijkt uit geanalyseerde salarissen van medewerkers, is de hoogte van het variabele inkomen gestegen. De stijgingen in variabel inkomen zijn voor het lager en hoger personeel niet fors te noemen, voor het management en de directie zien we echter wel een grotere toename. Kreeg het lager personeel in 1992 gemiddeld 5,5% variabele beloning (uitgedrukt in percentage van het Totaal Vast Inkomen), in 2001 was dit gemiddeld 6,3%. Voor het hoger personeel zien we eenzelfde trend: 8,9% in 1992 tegen 9,6% in 2001. Het management kreeg in 1992 gemiddeld 10,3% variabel inkomen, in 2001 is dit gestegen naar 12,3% (als percentage van het Totaal Vast Inkomen). De personeelscategorie directie kreeg gemiddeld 17,5% variabel inkomen in 1992, in 2001 kwam dit uit op 22,7%. Het verschil in uitbetaalde bonussen tussen de categorieën hoger en lager personeel enerzijds en management en directie anderzijds ligt in het feit dat de mate waarin deze twee laatstgenoemde categorieën invloed kunnen uitoefenen op het totale ondernemingsresultaat, vele malen groter is dan de twee eerstgenoemde categorieën. Dit zien we direct terug in grotere mate waarin ondernemingen vooral met management en directie resultaatafspraken maken en nadien 'afrekenen' op performance.

In de volgende tabel wordt het percentage functiehouders weergegeven dat daadwerkelijk variabel inkomen heeft ontvangen voor de jaren 1992 en 2001.

Personeelscategorie	Directie		Management		Hoger personeel		Lager personeel	
	1992	2001	1992	2001	1992	2001	1992	2001
% functiehouders	66	79	44	71	39	65	30	47

Tabel 2. Percentage functiehouders dat daadwerkelijk variabel inkomen heeft ontvangen naar personeelscategorie

Uit het voorgaande blijkt dat zowel de hoogte van het variabele inkomen is gestegen over de afgelopen tien jaar als het aantal functiehouders dat daadwerkelijk variabel inkomen heeft ontvangen. Concurrerend handelen, schaarste, employer branding en als functiehouders van invloed zijn op het ondernemingsresultaat spelen naar onze mening in de feitelijke toepassing hierbij een belangrijke rol.

Voorkomen naar personeelscategorie

Regelingen voor variabele beloning kunnen ondernemingsspecifiek zijn. Ze kunnen echter ook meer specifiek zijn voor een personeelscategorie. De volgende tabel geeft een overzicht van de meest populaire vorm (= 1), de iets minder geliefde vorm (= 2) en de minst populaire vorm (= 3) van variabele beloning naar personeelscategorie.

Vorm van variabele beloning	Directie	Management	Hoger personeel	Lager personeel
Winstdeling	2	3	2	1
Performancegekoppelde beloning	1	1	1	2
Discretionaire bonus	3	2	3	3

Tabel 3. Rangorde voorkomen variabele beloningsregelingen naar personeelscategorie

Een regeling voor performancegekoppelde beloning is voor alle personeelscategorieën, behalve voor het lager personeel, in de afgelopen tien jaar de meest voorkomende vorm van variabel inkomen gebleken. De populariteit van de discretionaire bonus is de afgelopen jaren sterk gestegen maar verliest het nog altijd van de winstdelingsregeling.

Invloed van aanbevelingen op de praktijk?

Indien we terugkijken, kunnen we dan constateren dat de hiervoor genoemde op centraal niveau gemaakte afspraken en aanbevelingen aan decentrale CAO-overlegtafels daadwerkelijk vat hebben gekregen op het beleid van ondernemingen ten aanzien van resultaatafhankelijke beloning? Zien we de effecten ervan terug in de rapportages van de Arbeidsinspectie over CAO-afspraken en in onze analyses van de door ons onderzochte ondernemingen?

De eerste indruk is dat dit wellicht het geval is en dat resultaatafhankelijke vormen van belonen een steeds belangrijker plaats in de Nederlandse arbeidsverhoudingen zijn gaan innemen. Of dit ook gepaard is gegaan met enige vorm van toepassing van 'performance management',

het via afspraken over prestatie-indicatoren, coaching, beoordeling en beloning sturen op te behalen resultaten, laten de cijfers uit de onderzoeken niet zien. Ook de mate waarin de afspraken worden weerspiegeld in de actuele beloning in de praktijk van betrokken werknemers houdt niet noodzakelijkerwijs gelijke tred met voornoemde cijfers. Het is immers denkbaar dat het aantal werknemers dat als gevolg van het van toepassing zijn van een CAO-afpraak geconfronteerd kan worden met een resultaatafhankelijke beloningsvorm, groter is dan het aantal dat in de praktijk feitelijk variabel inkomen ontvangt. Het bestaan van een regeling laat zich niet één op één vertalen in het daadwerkelijk toekennen van een vorm van variabel belonen op grond van die regeling. Te denken valt aan een, voor alle medewerkers geldende, discretionaire bonusregeling waarbij van tevoren niet wordt afgesproken wie waarvoor en op welke manier voor een extra beloning in aanmerking komt.

De CAO-rapportages van de Arbeidsinspectie laten niettemin een, nog enigszins bescheiden maar wel gestage, toename van CAO-afspraken over resultaatgericht belonen in ondernemings-CAO's zien. In sterkere mate nemen we deze trend waar in ons onderzoek, waarschijnlijk te verklaren door de andere selectie van in het onderzoek betrokken CAO's en bedrijfsregelingen. Uit laatstgenoemd onderzoek blijkt immers heel evident dat in de afgelopen tien jaar steeds meer van de onderzochte ondernemingen een regeling voor variabele beloning hebben ingevoerd en meer en meer functiehouders een vorm van variabele beloning hebben ontvangen.

Of het steeds frequenter voorkomen van CAO-afspraken over resultaatafhankelijke beloningsvormen en regelingen hierover bij de door ons onderzochte ondernemingen uitsluitend te herleiden valt naar de op centraal niveau hiertoe gedane aanbevelingen, valt te betwijfelen. Beter lijkt het te spreken van een indirect causaal verband. Waarschijnlijk is de discussie rond het resultaatafhankelijk belonen door de centrale akkoorden en CAO-aanbevelingen en rapportages van de Arbeidsinspectie sterk gestimuleerd en werd een flexibel of variabel deel van het inkomen, in meer of mindere mate gekoppeld aan performance, als steeds gangbaarder gezien. Veeleer lijkt de tendens goed te passen in de trend dat ondernemingen sterker dan voorheen willen sturen op te bereiken resultaten. In dat verband ligt het voor de hand ook de beloningsvormen meer op resultaat oriëntatie af te stemmen. Tevens kan voor het maken van afspraken over resultaatgericht belonen een rol spelen dat andere ondernemingen binnen dezelfde sector of branche ook dergelijke beloningsinstrumenten kennen. Dan speelt vooral de wens marktconform te willen handelen mee om tot andere vormen van beloning over te gaan.

Een veranderende economische context en voortschrijdend inzicht hebben het afgelopen decennium geleid tot het verleggen van accenten in de op centraal niveau levende overwegingen om op te roepen tot het invoeren van vormen van variabel belonen. Dominant hierin is geweest de wens tot het beperken van de initiële loonkosten, het bevorderen van employability van medewerkers en het meeademen met de conjunctu-rele ontwikkelingen. Meer recent is de doelstelling om te komen tot productiviteitsbevordering hierbij gekomen.

Op ondernemingsniveau zijn voorgaande overwegingen relevant, maar is de motivatie vooral ingegeven door de veronderstelling met variabele beloning te kunnen sturen op performance. Men wil het toepassen van variabel belonen koppelen aan prestatieafspraken. Voor de afgelopen vijf jaar achten wij relevant de wens van ondernemingen een concurrerend arbeidsvoorwaardenpakket te kunnen aanbieden verband houdend met de schaarste op de arbeidsmarkt. Sinds vorig jaar wordt het argument kostenbeheersing op ondernemingsniveau nadrukkelijker genoemd.

Resumerend is de keuze voor ondernemingen om resultaatgericht te gaan belonen naar onze mening in belangrijke mate een 'autonome' ontwikkeling waarbij vooral overwegingen op ondernemingsniveau doorslaggevend zijn geweest. Een directe invloed van de centrale aanbevelingen laat zich moeilijk aantonen. Wel is het zo dat hierdoor bijgedragen is aan een klimaat waarin het maken van afspraken over vormen van resultaatgericht belonen meer gangbaar is geworden.

Beeld nu

Recent overleg en onderzoek CAO's

De Voorjaarsrapportage 2002 van de Arbeidsinspectie (over 2001) laat op alle onderdelen een gestage voortzetting van het beeld van de voorliggende jaren zien. De bevindingen van deze rapportage zijn gebaseerd op een steekproef van 125 CAO's van toepassing op bijna 4,9 miljoen werknemers. Van deze CAO's kennen nu 80 CAO's (64%) afspraken over de hiervoor beschreven vijf vormen van flexibele beloning. Afspraken over jaarlijkse gratificaties komen het meeste voor, afspraken over een dertiende maand en prestatiebeloning het minst. Met betrekking tot winstdeling zijn regelingen opgenomen in 17% van alle onderzochte CAO's (vrijwel allemaal ondernemings-CAO's). In 11% van de CAO's (vier bedrijfstak-CAO's en tien ondernemings-CAO's, van toepassing op totaal 366 000 werknemers) worden afspraken over prestatiebeloning aangetroffen. De meeste daarvan hebben betrekking op jaarlijkse gratificaties. De beloning in dit verband gegeven is – meestal voorbehou-

den aan specifieke functiegroepen – afhankelijk van de individueel geleverde prestatie. Ook hier geldt dat de werkgever op commerciële functies een systeem van variabele beloning kan toepassen, in het bijzonder daar waar sprake is van kwantificeerbare omzetdoelstellingen. De bevoegdheid tot het toekennen van een prestatiepremie is soms overeengekomen, ook komen afspraken over bonusregelingen voor. In één CAO is bepaald dat naast een individuele bonus ook een groepsbonus kan worden gegeven (Arbeidsinspectie, Voorjaarsrapportage 2002).

Richten we onze blik op het meest recente centraal gevoerde overleg, dan constateren we dat in het in november 2002 bereikte akkoord in het Najaarsoverleg het belang van het overeenkomen van eenmalige, resultaatgerelateerde beloningsvormen – naast de contractloonstijging – wordt benadrukt. Dergelijke maatregelen zijn volgens partijen essentieel om niet alleen te komen tot een beheerste loonkostenontwikkeling, maar ook tot de gewenste productiviteitsbevordering.

Recent onderzoek ondernemingen

Mate van voorkomen

Het in 2002 door ons verrichte beloningsonderzoek beslaat de periode juli 2001-juli 2002. Vrijwel alle ondernemingen in dit onderzoek (95%) kennen één of meer vormen van variabel belonen. Dit is een lichte stijging ten opzichte van vorig jaar (in 2001 was dit 94% van de ondernemingen).

In tabel 4 is de mate van voorkomen van variabele beloning weergegeven naar omvang van de onderneming.

Ondernemingscategorie	Totaal	Klein	Middel	Groot
Voorkomen variabele beloning % ondernemingen	95	92	95	100

Tabel 4. Voorkomen variabele beloning naar omvang onderneming

Ten opzichte van vorig jaar is de mate van voorkomen van een vorm van variabele beloning in de kleine en grote ondernemingen gestegen. De grootste stijging komt voor bij grote ondernemingen (2001: 92%). Ook zien we, als we deze cijfers vergelijken met de cijfers van de afgelopen tien jaar, dat de grote ondernemingen het meest een regeling voor variabele beloning toepassen.

Kijkend naar de Nederlandse sectoren, de ondernemingsomvang buiten beschouwing latend, waar variabele beloning voorkomt, valt het op dat het in de financiële sector evenals vorig jaar het meest gebruikelijk is om een vorm van variabele beloning uit te keren. Ook in de sectoren bouw en groothandel treffen we deze vorm van beloning veelvuldig aan. Ten opzichte van vorig jaar is de toepassing van resultaatgericht belonen in de sectoren telecommunicatie en chemie sterk gedaald. De populariteit in de publieke dienstverlening en de energiesector is nog steeds beperkt.

Wanneer wordt gekeken naar de vorm van variabele beloning, valt ook hier op dat de trend die de afgelopen tien jaar is ingezet, nog steeds doorzet (zie tabel 5). Combinaties van regelingen zijn mogelijk.

Vormen van variabele beloning	Totaal	Klein	Middel	Groot
Winstdeling	36	33	32	46
Performancegekoppelde beloning	90	75	89	91
Discretionaire bonus % ondernemingen	48	42	46	55

Tabel 5. Voorkomen vormen variabele beloning naar omvang onderneming

De meest voorkomende vorm van variabel inkomen is performancegekoppelde beloning (90%), gevolgd door de discretionaire bonus (48%) en de winstdeling (36%). De mate van voorkomen van de discretionaire bonus is sterk gestegen ten opzichte van vorig jaar (2001: 34%). De mate van voorkomen van de aan performance gekoppelde beloning en winstdeling is nagenoeg gelijk gebleven (2001: respectievelijk 91% en 38%).

Bij de kleine en middelgrote ondernemingen is een stijging te zien in de mate waarin een winstdeling voorkomt ten opzichte van 2001: toen respectievelijk 28% en 22%.

Het voorkomen van performancegekoppelde beloning vertoont bij de kleine ondernemingen een daling ten opzichte van vorig jaar (2001: 89%). Ongeacht de omvang laten alle ondernemingen een stijging zien voor het toepassen van de discretionaire bonus ten opzichte van vorig jaar (2001: klein: 33%, middel: 41% en groot: 17%). Met name de stijging bij grote ondernemingen is opvallend.

Hoogte van variabel inkomen

Voor alle personeelscategorieën is (ten opzichte van vorig jaar) een daling in het variabele inkomen als percentage van het vaste inkomen zichtbaar. Deze daling van het variabele inkomen als percentage van het

vaste inkomen kan worden verklaard door de koppeling aan de ondernemingsresultaten. De daling vormt het bewijs dat het variabele inkomen meeademt met de ondernemingsresultaten.

Bij de personeelscategorieën tot aan het niveau van de directie zijn de percentages ten opzichte van 2001 gemiddeld 0,4% lager, voor de personeelscategorie directie is dit gemiddeld 2,0% lager. Dit verschil tussen lager personeel, hoger personeel en management enerzijds en directie anderzijds kan waarschijnlijk worden verklaard doordat er op directieniveau in sterkere mate sprake is van sturing op en belonen naar performance.

In de volgende tabel is het percentage ondernemingen dat variabele beloning heeft uitbetaald en het percentage functies dat daadwerkelijk variabele beloning heeft ontvangen, naar functieniveau vermeld.

Personeeleategorie	Directie	Management	Hoger personeel	Lager personeel
% ondernemingen	86	82	81	69
% functiehouders	81	77	63	42

Tabel 6. Daadwerkelijke toekenning variabel inkomen naar personeelscategorie

Binnen de groep van ondernemingen die variabele beloning uitkeert, heeft gemiddeld 71% van de functiehouders variabele beloning ontvangen. Dat is 1% meer dan vorig jaar en 6% meer dan dat het geval was in 2000. Op de lagere niveaus is het aantal functiehouders dat variabele beloning heeft ontvangen, afgenomen ten opzichte van vorig jaar. In de personeelscategorieën directie en management neemt het percentage functiehouders dat variabele beloning ontvangt ten opzichte van vorig jaar iets toe.

Vormen naar personeelscategorie

Zoals eerder aangegeven blijken regelingen voor variabele beloning over het algemeen sterk ondernemings specifiek. Op een aantal aspecten zijn deze regelingen echter goed met elkaar te vergelijken. Ze kunnen van toepassing zijn op het gehele personeel of op specifieke categorieën. Tabel 7 geeft een overzicht van de mate van voorkomen per vorm van variabele beloning naar personeelscategorie. Combinaties van regelingen zijn mogelijk.

Vorm van variabele beloning	Directie	Management	Hoger personeel	Lager personeel
Winstdeling	24	29	33	36
Performancegekoppelde beloning	81	91	71	38
Discretionaire bonus	33	40	43	36
% ondernemingen				

Tabel 7. Voorkomen variabele beloningsregelingen naar personeelscategorie

Een regeling voor performancegekoppelde beloning is voor alle personeelscategorieën nog steeds de meest voorkomende vorm van variabel inkomen. De discretionaire bonus is sterk in opmars voor alle personeelscategorieën. In vergelijking met vorig jaar is een stijging van 14% waarneembaar van bedrijven die een discretionaire bonus toekennen. Voor het lager personeel geldt een andere verdeling van de aanwezigheid van regelingen. Bij deze personeelscategorie komen de regelingen voor de verschillende vormen van variabel inkomen ongeveer in gelijke mate voor. Bij de andere personeelscategorieën treffen we duidelijk de aan performance gekoppelde beloning het meest aan. Naast deze differentiatie naar functieniveau zien we ook veelvuldig dat specifieke disciplines een eigen regeling kennen. Een provisieregeling komt bijvoorbeeld frequent bij commerciële functies voor. Hierop wordt later ingegaan.

Resultaatgerichte beloning nader belicht

Legden wij hiervoor de relatie tussen vormen van variabel belonen en de omvang van ondernemingen, respectievelijk sectoren personeelscategorieën, nu wordt de stand van zaken met betrekking tot de verschillende vormen van resultaatafhankelijke beloning onder de loep genomen.

Winstdeling

Typend voor een winstdelingsregeling is dat de hoogte van de uitkering (berekend op basis van een vaste formule) afhangt van de omvang van de (ondernemings)winst, waarbij 'winst' op een specifieke manier is gedefinieerd. Winstdelingsregelingen hebben veelal een collectief karakter. Van de onderzochte ondernemingen kent 36% enige vorm van winstdeling. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2001 (31%).

Veel winstdelingsregelingen kennen een minimum- en/of een maximumuitkering. Het toepassen van een minimumuitkering is vaak gekoppeld aan een minimumwinstniveau of rendement, waar beneden in het geheel geen winstuitkering plaatsvindt.

De feitelijk uitgekeerde winstdeling is voor alle personeelscategorieën sterk gedaald ten opzichte van 2001. Vorig jaar lag de mediaan van de feitelijk uitgekeerde winstdeling op 7,0% van het vaste inkomen. Dit jaar ligt de mediaan slechts op 3,6%. De sterkste daling wordt waargenomen bij directiefuncties: een absolute daling van maar liefst 6,0%. Deze dalingen kunnen waarschijnlijk worden verklaard door de economische teruggang, waardoor bij veel bedrijven minder winst te verdelen is.

De uitgangspunten bij de vorming en toekenning van de winstdeling

Aan het vaststellen van het uiteindelijk uit te keren bedrag aan winstdeling zitten twee aspecten: de *vorming* en de *toekenning* van de 'pot'. Het bedrag dat ten behoeve van winstuitkering aan het personeel ter beschikking wordt gesteld, wordt door veel van de onderzochte ondernemingen vastgesteld op grond van een van tevoren vastgestelde relatie tot de resultaten van de hele organisatie (70%) of de Nederlandse onderdelen (26%) of de resultaten van een werkmaatschappij, divisie of business unit (26%). In de praktijk blijken ondernemingen verschillende berekeningen te hanteren om de hoogte van het bedrag te bepalen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- vast percentage;
- mate waarin het in de begroting afgesproken bedrijfsresultaat is behaald;
- afhankelijk van het kengetal 'Return on Investment';
- discretionair vastgesteld.

Het totaal uit te keren bedrag aan winstuitkering wordt in de meeste gevallen, ongeacht de omvang van de onderneming, via een vaste verdeelsleutel over de medewerkers verdeeld. De verdeling gebeurt dan veelal op basis van het jaarsalaris, soms in combinatie met het aantal dienstjaren (dienstjarenfactor).

Het totaal uit te keren bedrag aan winstuitkering kan ook worden verdeeld op basis van de individuele performance, het resultaat van een team/afdeling, het resultaat van een divisie/werkmaatschappij/business unit/sector of combinaties daarvan. De mate waarin de winstuitkering wordt verdeeld op voorgaande criteria, verschilt niet veel per personeelscategorie.

Performancegekoppelde beloning

Van de onderzochte ondernemingen heeft anno 2002 90% één of meerdere regeling(en) voor de aan de performance gekoppelde beloning. In 1992 ging het hierbij nog om 75% van de ondernemingen. De stijgende trend in de mate van voorkomen van de afgelopen jaren is dit jaar gestagneerd.

De aan performance gekoppelde beloning is een variabele beloning direct gerelateerd aan de beoordeling van geleverde prestaties of van het behalen van vooraf afgesproken doelstellingen. De toekenningscriteria voor aan performance gekoppelde beloning behoren van tevoren bekend te worden gemaakt.

Hoogte van de performancegekoppelde beloning

De hoogte van de uit te keren bedragen zijn afhankelijk van de mate waarin verwachte, afgesproken en/of gebudgetteerde resultaten zijn gerealiseerd. Zijn deze volledig gerealiseerd, dan is er sprake van ‘at target’ performance. De meeste ondernemingen stellen een maximum aan uit te keren bedragen in hun regeling vast. Dit maximum wordt uitgekeerd bij ‘excellente performance’.

Bij alle personeelscategorieën heeft, ten opzichte van 2001, een daling plaatsgevonden van de feitelijk uitgekeerde som aan performance gekoppelde beloning. Ook hier zou de economische teruggang een verklarende factor kunnen zijn. De mogelijke ‘at target’ en ‘excellent’ percentages zijn nagenoeg gelijk gebleven. De sterkste daling in het feitelijk uitgekeerde percentage is te zien bij personeelscategorie directie. Bij deze personeelscategorie is sprake van een absolute daling van 8% ten opzichte van vorig jaar.

Uitgangspunten bij toekenning

Een aan performance gekoppelde beloning kan samenhangen met de performance van een individu, een team of een groep, een divisie, een werkmaatschappij, een business unit of een sector en/of de hele organisatie. Ieder van deze criteria kan (op zich of in combinatie) dienen als uitgangspunt voor een aan performance gekoppelde beloningsregeling. Indien wordt gekozen voor een combinatie van uitgangspunten, vindt dat vaak plaats op basis van een verdeelsleutel, bijvoorbeeld: 50% ondernemingsperformance, 25% performance van de werkmaatschappij en 25% individuele performance. In tabel 8 is per personeelscategorie aangegeven in welke mate ondernemingen de net genoemde criteria als uitgangspunt hanteren.

Uitgangspunten	Directie	Management	Hoger personeel	Lager personeel
Individuele performance	75	94	81	48
Resultaten van team/ afdeling	15	37	27	15
Resultaten van divisie/ werkmaatschappij/ business unit/sector	48	54	29	19
Resultaten van de hele organisatie % ondernemingen	67	65	50	27

Tabel 8. *Uitgangspunten bij toekenning performancegekoppelde beloning naar werkingsfeer*

De trend van vorig jaar dat individuele performance steeds vaker als uitgangspunt voor de toekenning van aan performance gekoppelde beloning wordt gehanteerd, is dit jaar doorgezet. Met name is dit van toepassing op de personeelscategorieën management en hoger personeel.

Opmerkelijk is dat daarnaast de resultaten van de gehele organisatie vaker als uitgangspunt worden gehanteerd voor de aan performance gekoppelde beloning voor alle personeelscategorieën.

Provisieregeling

Een bijzondere vorm van performancegekoppelde beloning is de provisieregeling. De provisieregeling komt voor bij 16% van de ondernemingen in het onderzoek. Een provisieregeling onderscheidt zich van de hiervoor genoemde vorm door het feit dat dit een vorm van variabel inkomen is waarbij sprake is van een maandelijks of kwartaalgebonden uitkering die direct afhankelijk is van het behalen van persoonlijke targets (omzet, winst, verkoopresultaten of het behalen van een bepaald marktaandeel). Een provisieregeling wordt met name toegepast op functies in de sales, marketing en buitendienst. In tabel 9 is per personeelscategorie aangegeven in welke mate een provisieregeling voorkomt bij de verschillende specifieke functieclusters.

Funcctiecluster	Directie	Management	Hoger personeel	Lager personeel
Sales	27	73	91	36
Marketing	9	27	36	0
Buitendienst	18	27	45	27
% ondernemingen				

Tabel 9. Percentage ondernemingen met een provisieregeling naar personeelscategorie

Een provisieregeling wordt met name gehanteerd voor de personeelscategorieën management en hoger personeel en in mindere mate voor de personeelscategorieën directie en lager personeel.

Discretionaire bonus

Een discretionaire bonusregeling geeft het management de mogelijkheid een extra beloning toe te kennen aan individuen en/of groepen medewerkers. De criteria voor toekenning zijn meestal niet van tevoren bekend. Vanwege de aard van de discretionaire bonus zijn er slechts gegevens beschikbaar over de toekenning hiervan (zie tabel 7).

Toekomst

Resultaatgericht belonen heeft in Nederland de afgelopen tien jaar een onmiskenbare opmars laten zien. Wij zien dit vooral terug in de toename van afspraken die hierover in collectieve arbeidsovereenkomsten en regelingen op ondernemingsniveau worden gemaakt. Naar onze mening zouden dergelijke afspraken vaker dan nu het geval is ook in bedrijfstak-CAO's moeten worden opgenomen. Dit kan een stimulans

betekenen om ook voor andere sectoren en andere categorieën personeel tot vormen van belonen over te gaan die sterker dan voorheen kunnen bijdragen aan het bereiken van gewenste resultaten en daarmee aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de onderneming.

Het hebben van een regeling voor resultaatgericht belonen blijkt overigens geen rustig bezit. Uit de analyses over 2002 blijkt dat eenderde van de ondernemingen die nu reeds variabele beloning kennen, overweegt de huidige regeling te wijzigen. De wijzigingsplannen hebben vooral betrekking op een versterking van de koppeling tussen variabel inkomen en individuele prestaties. Daarnaast hebben deze ondernemingen het voornemen om de variabele-beloningsregelingen naar andere personeelscategorieën uit te breiden en de hoogte van het variabele inkomen te wijzigen. Ook komt naar voren dat ondernemingen nog krachtiger de individuele prestatie van de medewerker willen sturen aan de hand van objectieve maatstaven. Hiermee wordt het belang van een doordacht beloningsbeleid geïntegreerd in een 'performance management'-cyclus onderschreven. De inbedding van beloningsbeslissingen in een cyclus waarin wordt gestuurd op en ondersteuning wordt geboden op de overeengekomen performance zal niet alleen aanzienlijk bij kunnen dragen aan versterking van de beloningssatisfactie maar ook aan een organisatiecultuur die meer resultaatgeoriënteerd is.

De indruk bestaat dat doelstellingen van ondernemingen om resultaatafhankelijk belonen in te zetten verschuiven. Waar eerder vooral een sterke positionering op de arbeidsmarkt en het binden van werknemers werden beoogd, lijkt nu het tij gekeerd. Variabel belonen zal meer worden toegepast waarvoor deze naar onze mening in eerste instantie is bedoeld: versterking van de motivatie en de resultaat oriëntatie van de medewerker. Daarnaast stellen wij vast dat voor ondernemingen de vraag naar effectiviteit van gehanteerde beloningsvormen sterk aan relevantie wint. Of de huidige daling in vooral de hoogte van het variabele inkomen een tijdelijke stagnatie onder invloed van de huidige economische omstandigheden is, zal de toekomst moeten uitwijzen.

Samenvatting

In dit artikel schetsen wij een beeld van de stand van zaken van de toepassing van resultaatafhankelijk belonen in Nederland. Tevens is dit veelbesproken onderwerp in een breder kader geplaatst door te kijken welke impulsen de sociale partners op centraal niveau hebben gegeven voor het maken van afspraken omtrent resultaatafhankelijk belonen in CAO's en de uitwerking daarvan in de praktijk.

In 2002 paste 95% van de organisaties een of andere vorm van resultaatafhankelijke beloning toe. In 2001 was dit nog 92%. Binnen de financiële sector is het het meest gebruikelijk om een vorm van variabele beloning uit te keren. Binnen de groep van ondernemingen die variabele beloning uitkeert, de sector buiten beschouwing latend, heeft gemiddeld 71% van de functiehouders ook daadwerkelijk variabele beloning ontvangen. Dit is 1% meer dan vorig jaar en 6% meer dan dat het geval was in 2000. De verschillende personeelscategorieën vergelijkend is het opmerkelijk dat in de personeelscategorie directie het hoogste percentage functiehouders een resultaatafhankelijke bonus ontvangt. Over de verschillende personeelscategorieën heen valt op dat het variabele inkomen als percentage van het vaste inkomen licht is gedaald, gemiddeld 1,2%. Deze daling kan waarschijnlijk worden toegeschreven aan de koppeling aan (tegenvallende) ondernemingsresultaten. Voor de personeelscategorie directie is de daling het hoogst, gemiddeld 2,0% van het vaste inkomen.

De verschillende vormen van resultaatafhankelijke beloning die we onderscheiden zijn winstdeling, performancegekoppelde beloning en discretionaire bonus. De meest voorkomende vorm is de performancegekoppelde beloning (90%). Dit geldt voor kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Bij grote ondernemingen zien we relatief vaker een winstdeling dan bij kleine of middelgrote organisaties. Winstdeling heeft echter ook bij de twee laatstgenoemde categorieën ondernemingen het laatste jaar aan populariteit gewonnen.

Het bedrag dat ten behoeve van winstuitkering aan het personeel ter beschikking wordt gesteld, wordt door 70% van de ondernemingen vastgesteld op grond van de resultaten van de gehele organisatie. Minder vaak komt het voor dat dit bedrag wordt vastgesteld op Nederlandse onderdelen van de organisatie of een divisie, business unit of werkmatschappij. Het totaal uit te keren bedrag aan winstdeling wordt via een vaste verdeelsleutel over de medewerkers verdeeld, meestal op basis van jaarsalaris en het aantal dienstjaren.

Waar bij winstdeling overwegend de performance van de gehele onderneming als vertrekpunt wordt genomen, geldt dat bij performancegekoppelde beloning voornamelijk de individuele prestatie het criterium bij toepassing is. Indien er een combinatie van criteria wordt gehanteerd, vindt dit plaats op basis van een vaste verdeelsleutel. Een bijzondere vorm van performancegekoppelde beloning is de provisieregeling voor vaak specifieke functies waarbij sprake is van een maandelijkse of kwartaaluitkering die direct gebonden is aan de persoonlijke targets. Een provisieregeling komt voor bij 16% van de ondernemingen.

Naast het in de praktijk aanwezig zijn van de hiervoor beschreven vormen van beloning hebben we onderzocht in hoeverre op centraal niveau door sociale partners hiertoe impulsen zijn gegeven. Via de Stichting van de Arbeid en het Voor- en Najaarsoverleg is in de afgelopen twee decennia met steeds grotere nadruk aandacht gevraagd voor het belang van het maken van CAO-afspraken over resultaatgerichte beloningsvormen. In de hieraan ten grondslag liggende argumentatie is in verschillende perioden de nadruk gelegd op verschillende doelstellingen. Waar begin jaren negentig versterking van de concurrentiepositie en een verantwoorde loonkostenontwikkeling voorop stond, werd later gepleit voor een motiverend beloningsbeleid dat aansluit op inzetbaarheid van individuele medewerkers. Eind jaren negentig werden loonkostenbeheersing en vormen van beloning die meedemen met de conjunctuur, dominant in de overwegingen. Partijen in de Stichting van de Arbeid zetten in 1999 het belang van het objectief motiveren van beloningsverschillen als succesfactor voor resultaatgerichte beloningsvormen op de agenda. Eind 2002 is op centraal niveau naast beheerste contractloonstijging ook productiviteitsbevordering als gewenst resultaat van resultaatgerichte beloningsvormen genoemd.

Het is niet eenvoudig vast te stellen in hoeverre de hiervoor genoemde centrale akkoorden en aanbevelingen direct van invloed zijn geweest op de decentrale CAO-onderhandelingen en -afspraken. Op ondernemingsniveau leven de centraal benadrukte overwegingen ook, maar lijken ondernemingen vooral variabele beloning in te willen zetten om te kunnen sturen op performance. Recent is daarbij gekomen de wens van ondernemingen een concurrerend arbeidsvoorwaardenpakket te kunnen aanbieden in verband met de schaarste op de arbeidsmarkt. Sinds vorig jaar wordt het argument kostenbeheersing op ondernemingsniveau nadrukkelijker genoemd.

Al met al zijn overwegingen op ondernemingsniveau om te kiezen voor vormen van resultaatgericht belonen naar ons oordeel een overwegend 'autonome' ontwikkeling geweest. Een directe invloed van de centrale aanbevelingen laat zich moeilijk aantonen. Wel is het zo dat hierdoor bijgedragen is aan een klimaat waarin het maken van afspraken over vormen van resultaatgericht belonen meer gangbaar is geworden.

De ondernemingen die nu reeds variabele beloning kennen, richten zich de komende jaren vooral op versterking van de koppeling tussen variabel inkomen en individuele performance. Daarnaast staan uitbreiding van de regelingen naar andere personeelscategorieën en aanpassing van de hoogte van het variabele inkomen op de agenda. Met het maken van resultaatafspraken met de medewerker en het sturen aan de

hand van objectieve maatstaven onderschrijft men in toenemende mate het belang van de integratie van beloningsbeslissingen in een 'performance management'-cyclus.

Variabel belonen zal meer worden ingezet ter versterking van de motivatie en de resultaat oriëntatie van medewerkers. De vraag naar effectiviteit van gehanteerde beloningsvormen zal naar onze mening voor ondernemingen steeds relevanter worden, mede gezien de huidige minder gunstige economische omstandigheden. Het zal interessant zijn te bezien hoe deze de komende jaren zullen uitwerken op de praktijk van het resultaatgericht belonen.

S U M M A R Y

Variable pay in the Netherlands

In this contribution an overview is given of variable pay in practice in the Netherlands over the past ten years. This subject is placed in a broader perspective by examining the impulses central parties, amongst others the central employers' and trade union representatives in the Labour Foundation (Stichting van de Arbeid) and the government gave since the 1980's at a central level for performance related pay in collective labour agreements and the effect of those agreements in every day practice.

Over the past ten years the number of companies that have introduced some type of performance related pay has grown. In this article we distinguish three types of variable pay: profit sharing, pay for performance, and discretionary bonuses. The most popular type of variable pay is pay for performance, no matter the size of the organisation. Large organisations relatively apply more profit sharing than medium or small organisations. The latter apply more often discretionary bonus-systems.

Our study also tells us that over the past ten years the number of employees who received a bonus has grown. Only last year there was a slight decrease in the percentage of directors who received a bonus. The explanation for this decrease could be explained by the worse business results.

Through the 'Stichting van de Arbeid' and in the yearly 'spring and autumn consultations' a greater emphasis has been placed on making agreements within the collective agreements regarding performance related pay. Throughout the years the argumentation why it is important to adopt variable pay in the collective labour agreements has been given

different priorities. In the early 1990's the importance of staying ahead of the competition and the development of salary costs was paramount. A few years later having a motivating pay policy with a variable pay scheme was important. Towards the year 2000 the social partners stressed that it is important to introduce performance related pay in order to manage and control the total salary costs which fluctuate depending on the economic conditions.

It is not easy to identify whether the introduction of a variable pay component in a collective agreement or in a pay policy of an individual organisation is the direct result of the impulses given by the Unions and the government. Organisations do see the importance of the recommendations given by the social partners, however they seem to introduce a variable pay component more as a tool for performance management. More recently, the reason organisations introduced variable pay schemes was as a competitive pay policy because of the scarcity at the labour market and to reduce fixed costs.

The conclusion of this all may well be that the reasons for organisations to introduce variable pay is more like an autonomous development than a direct influence of the impulses that the social partners gave. In any case we can say that the social partners created a climate in which making agreements about types of variable pay and when and how to use it has become more common.

For the future we feel that organisations which have introduced variable pay will have a stronger focus on the link between variable income and individual performance. Also the variable pay schemes will be introduced for more employees and the amount of variable pay employees receive is reconsidered. These topics can all be summarised by the question organisations ask themselves of how effective their pay policy and/or variable pay schemes are.

Literatuur

- Agenda 2002: agenda voor het CAO-overleg in de komende jaren/Stichting van de Arbeid, 9 december 1997.
- Arbeidsinspectie, Najaarsrapportage CAO-afspraken 2001, Den Haag: Centraal Kantoor Afdeling Monitoring en Beleidsinformatie, november 2001.
- Arbeidsinspectie, Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2001, Den Haag: Centraal Kantoor Afdeling Monitoring en Beleidsinformatie, mei 2001.
- Arbeidsinspectie, Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2002, Den Haag: Centraal Kantoor Afdeling Monitoring en Beleidsinformatie, juni 2002.

Er is meer nodig: aanbevelingen voor het arbeidsvoorwaardenoverleg 2001,
Stichting van de Arbeid, Den Haag, 2001.

Hay Dynamic Pay Survey, jaren 1992-2002, Hay Group, Zeist.

Verklaring van de Stichting van de Arbeid ten behoeve van het arbeidsvoorwaardenoverleg 2000/2001, 26 oktober 1999 (Stichting van de Arbeid, publicatienummer 6/99).

Verklaring inzake het arbeidsvoorwaardenbeleid 2003, Stichting van de Arbeid, Den Haag, 22 november 2002.