

Variabel belonen bij Staalbankiers: van theorie naar praktijk

H. Dekkers

In het artikel van Gerritsen en Sijm wordt een beeld geschetst van de algemene stand van zaken van de toepassing van resultaatafhankelijk belonen in Nederland. In deze bijdrage wordt ingegaan op de wijze waarop de variabele beloning bij Staalbankiers tot stand is gekomen.

Staalbankiers is een private bank met een focus op beleggen, private planning, vermogensbeheer en business banking. De bank is een zelfstandige dochter van Achmea, Nederlands grootste verzekeraar op coöperatieve basis. Staalbankiers heeft in korte tijd een geweldige expansie doorgemaakt. Had Staalbankiers zo'n twee jaar geleden slechts twee kantoren, één in Den Haag en één in Apeldoorn, inmiddels zijn daar veertien vestigingen bij gekomen en tegen de markt in groeit het aantal vestigingen nog steeds.

In dit artikel wordt eerst gekeken naar de geschiedenis van het variabel belonen bij Staalbankiers. Op grond van strategische keuzes worden criteria opgesteld om te komen tot een compleet systeem van variabel belonen. Tot slot worden de valkuilen en de toekomst van dit systeem besproken.

Geschiedenis variabel belonen

Bij Achmea, moeder van Staalbankiers, is geen eenduidig beloningsbeleid als het gaat om variabel belonen. Het verschil in variabele-beloningsregelingen bij de verschillende onderdelen van Achmea is dan ook groot. Dit heeft ertoe geleid dat Achmea bij de totstandkoming van de CAO met de vakbonden is overeengekomen afspraken te maken over de kaders waarbinnen bedrijven van Achmea met de medezeggenschap een personeelsregeling over variabele beloning kunnen maken. Deze afspraken zijn nog niet totstandgekomen en bij de laatste CAO-onderhandelingen zijn door Achmea hierover nog geen voorstellen ingediend.

Het Achmea Salarissysteem biedt onvoldoende ruimte om belangrijke commerciële functies een totaalinkomen te bieden dat concurrerend is met de arbeidsmarkt. Binnen Staalbankiers werd vóór de expansie de druk gedeeltelijk opgevangen door te werken met arbeidsmarkttoeslagen en bonussen. Daarnaast kende Staalbankiers een beloningstoeslag vanaf een bepaalde loonschaal, afhankelijk van de beoordeling aan het eind van het jaar.

Staalbankiers voelde de behoefte, met name bij commerciële functies, om de verschillende vormen van variabele beloning te

herordenen tot één systematiek. Indien mogelijk diende de beoordeling op individuele competenties zoals opgenomen binnen de beoordelingscyclus te worden geïntegreerd binnen de nieuw te ontwikkelen systematiek. Deze systematiek moest passen in de strategie van Staalbankiers.

Strategie: customer intimacy

Staalbankiers heeft een groeistrategie. De werkwijze van Staalbankiers in de markt is vrij uniek, waardoor er sprake is van een duidelijke positionering in de markt. De klassieke accountmanager, in de zin van relatiebeheerder, is niet meer aanwezig. In plaats daarvan worden cliënten bediend door cliëntenteams. Deze teams bestaan uit drie specialisten: een beleggingsadviseur, een private planner en een business banker, die worden ondersteund door een commercieel assistent. Door de expertise zo dicht mogelijk bij de cliënt te brengen wordt professioneler en persoonlijker advies gegeven. Tevens worden deze specialisten commercieel verantwoordelijk voor hun resultaten en die van hun team.

Binnen de drie archetypen van strategie (product leadership, customer intimacy en operational excellence) is gekozen voor een strategie van customer intimacy. Customer intimacy kenmerkt zich in het algemeen door een focus op producten en dienstverlening van hoog kwalitatief maatwerk. Cliënten zijn bereid voor deze specifieke producten en dienstverlening meer te betalen, zodat de extra benodigde inzet ook kan worden bekostigd. De organisatie richt zich in sterke mate op de behoefte van haar cliënten en is door haar expertise in staat deze behoefte te onderkennen, vaak nog voordat de cliënt ze zelf heeft onderkend. De markt waarin de

organisatie zich beweegt, is relatief onontgonnen en wordt ook door diverse concurrenten als een groeimarkt gezien. Medewerkers worden geacht bovengemiddelde inzet te tonen. Ondernemerschap en prestatie motivatie zijn belangrijke competenties. Gedrag wordt gecontroleerd door te focussen op resultaat. Ook de organisatiecultuur kent een focus op het behalen van resultaat.

Staalbankiers start met variabele beloning bij de commerciële medewerkers. Daarbij is de keuze gemaakt om commerciële prestaties niet op individueel niveau te beoordelen, maar op teamniveau. De gedachte hierachter is dat niet de individuele prestatie, maar de teamprestatie de kracht is richting de markt. Door op teamniveau te belonen wordt het belang van samenwerken via financiële prikkels benadrukt.

Doordat de bank de systematiek van variabel belonen zo veel mogelijk aan wil laten sluiten bij de strategie van customer intimacy, is binnen Staalbankiers gekozen voor aan performance gekoppelde variabele beloning. Het positief kunnen beïnvloeden van medewerkers speelt een grote rol bij deze keuze. Variabel belonen wordt dus nadrukkelijk ingezet als een beïnvloedingsinstrument waarmee de human factor binnen de organisatie zodanig wordt beïnvloed dat deze maximaal bijdraagt aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Voor het behalen van commerciële resultaten zijn criteria nodig.

Kwantitatieve en kwalitatieve commerciële criteria

Voor het invullen van de criteria voor commerciële resultaten is niet gekozen voor één kwantitatief criterium, zoals omzet per team. Op teamniveau is ervoor gekozen criteria

mee te nemen die het volledige commerciële proces beïnvloeden, aangezien winst wordt opgebouwd door het aantal cliënten met voor iedere cliënt een bepaald volume waarop een bepaalde marge wordt behaald. De directie stelt in samenspraak met de teams targets op. Afhankelijk van de mate waarin targets worden gehaald, worden teams beoordeeld. Hoe beter het oordeel, hoe hoger de beloning voor het teamlid.

Tot hier lopen theorie en praktijk dus aardig in de pas. Staalbankiers wil echter niet alleen scoren op kwantitatieve criteria, maar ook op kwalitatieve criteria. Geheel in lijn met het 'customer intimacy'-model is klanttevredenheid bijvoorbeeld een zeer belangrijke factor. Dit is echter een factor die alleen buiten de organisatie te meten is. Bovendien zijn kwalitatieve criteria subjectiever dan bijvoorbeeld het aantal cliënten. Toch is dit criterium opgenomen in het systeem van variabele beloning. Het meten van de klanttevredenheid gebeurt door het wegen van verschillende methoden, zoals het inzetten van mystery guests en klanttevredenheidsonderzoeken. Door te werken met subjectieve categorieën als slecht, voldoende en goed is dit kwalitatieve criterium ook inpasbaar in het variabele-beloningssysteem. Omdat de lokale marketing een zeer belangrijke rol speelt in de verwachtingen van cliënten en daarmee, door het wel of niet invullen van de verwachtingen, in de klanttevredenheid, is ervoor gekozen de klanttevredenheid niet per team, maar per kantoor te meten. De score van het kantoor bepaalt weer de hoogte van het percentage variabele beloning voor het individu.

Hiermee kent de beoordelingssystematiek, naast de reeds genoemde beoordeling van competenties op individueel niveau, commerciële kwalitatieve en kwantitatieve criteria

op team- en kantoorniveau. De vraag is of deze combinatie voldoende is om te voldoen aan de doelstelling van het variabele-beloningssysteem: een beïnvloedingsinstrument waarmee de human factor binnen de organisatie zodanig wordt beïnvloed dat deze maximaal bijdraagt aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

Strategie: operational excellence

Een bank heeft een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een bank als Staalbankiers beheert gelden die voor veel cliënten zijn bedoeld als financiële voorziening voor later. Daarnaast staat Staalbankiers met haar vele ondernemingskredieten aan de financiële basis van vele bedrijven. In de bankensector wordt zeer zorgvuldig omgegaan met deze verantwoordelijkheid. Instellingen als De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten, maar ook bijvoorbeeld de Europese Bank en de Europese wet- en regelgeving stellen strenge eisen aan het beheersen van risico's binnen de bank. Behalve deze algemene verantwoordelijkheid wordt de kwaliteitsperceptie van cliënten mede bepaald door de kwaliteit van de backoffice. Het versturen van niet-kloppende bankafschriften is bijvoorbeeld desastreus voor het vertrouwen in de bank. Deze combinatie van verplichtingen van buitenaf en de intrinsieke wens om foutloos te opereren verplicht Staalbankiers naast een strategie van customer intimacy een strategie te voeren van operational excellence. De combinatie van deze twee strategische archetypen heeft een aantal interessante paradoxen in zich, waarop binnen het kader van dit artikel niet verder wordt ingegaan.

Operational excellence kenmerkt zich in het algemeen door een focus op het foutloos

verlopen van de interne processen (risicobeheersing). De processen worden tot in detail vastgelegd in regels en procedures. De structuur en de cultuur worden zodanig ingericht dat de kans op fouten binnen het interne proces wordt geminimaliseerd. De omgeving is dus goed geordend en stabiel. Vanwege het belang van de regels en de procedures worden medewerkers geacht deze te kennen en in alle gevallen toe te passen. Medewerkers worden dan ook beloond voor het volgen van de procedures en daarmee voor het beheersen van de risico's. De markt waarin een strategie van operational excellence het beste tot haar recht komt, is een ontwikkelde markt waar de producten in grote massa kunnen worden afgezet.

Kwantitatieve en kwalitatieve risicobeheersingscriteria

De markt waarin Staalbankiers opereert, is duidelijk niet een markt voor operational excellence. Toch zullen de genoemde aspecten van operational excellence tot uiting dienen te komen. Ook hier heeft de bank de wens variabele beloning aan te laten sluiten bij dit onderdeel van de strategie. Hiertoe wordt naast de reeds verwerkte categorie competenties en de categorie commercieel resultaat een derde categorie toegevoegd: risicobeheersing. Ook hier zijn kwantitatieve en kwalitatieve criteria benoemd. Denk bij kwantitatieve criteria bijvoorbeeld aan het percentage van de totale gelden die in 'overstand' staan (de gelden die ongeoorloofd in het rood staan). Een voorbeeld van een kwalitatief criterium is het handelen conform het risicoprofiel en de bevindingen van Internal Audit Services. Aangezien deze criteria goed meetbaar zijn op kantoorniveau en het kantoor hierin een gemeenschappe-

lijke verantwoordelijkheid draagt, worden de criteria gemeten op kantoorniveau. Ook hier bepaalt de score op kantoorniveau de hoogte van de variabele beloning voor het individu.

Systematiek van variabele beloning

De verschillende aspecten binnen de strategie van Staalbankiers komen goed tot uiting in de systematiek van variabele beloning. Ook andere doelstellingen zoals het harmoniseren en structureren van variabel loon en een goede aansluiting op de arbeidsmarkt komen tot hun recht. Hiervoor bleek het nodig op zowel de categorieën competenties en commercieel resultaat als op de categorie risicobeheersing criteria vast te stellen. Deze criteria worden zoals eerder gezegd niet alleen gemeten op individueel niveau, maar tevens op team- en kantoorniveau. Jaarlijks worden in samenspraak met de directie de targets vastgesteld waaraan de teams en de kantoren moeten voldoen. De werkelijke resultaten worden afgezet tegen de targets en afhankelijk van de mate van overschrijding van de target wordt de bonus berekend. Voor de beoordeling worden de targets onderverdeeld in een aantal criteria. Jaarlijks kunnen de beoordelingscriteria en de wegingsfactoren per criterium worden herzien voor het komende jaar. Voor elk criterium wordt besproken of de target is behaald, duidelijk is overschreden of niet is gehaald. De waardering leidt in samenhang met de wegingsfactor tot het bonuspercentage voor dat criterium. De totale bonus voor de individuele medewerker wordt verkregen door het individuele beloningspercentage, het teambeloningspercentage en het kantoorpercentage bij elkaar op te tellen. Een belangrijke keuze hierbij is de teambeloning en de kantoorbeloning te vermenigvuldigen met een factor. Deze factor is afhankelijk van

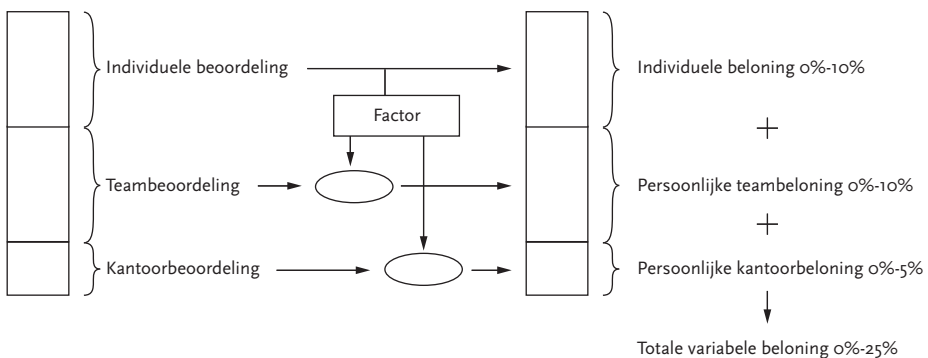
de individuele beoordeling. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat individuen die zich zeer goed hebben ingezet, te veel worden gestraft door het team of het kantoor. Ofwel wordt voorkomen dat een individu duidelijk onder de maat presteert, maar toch een fikse variabele beloning ontvangt door de buitengewone prestaties van het team en het kantoor. Het verkregen percentage wordt vermenigvuldigd met het brutojaarsalaris. De volgende figuur geeft de transitie van de beoordeling naar de beloning schematisch weer.

Valkuilen en toekomst van het beoordelings-systeem

Deze systematiek kent naast voordelen valkuilen. Staalbankiers heeft getracht het systeem zo zorgvuldig mogelijk in te richten. Hiermee zijn de nadelen van een zeer eenvoudig systeem zo veel mogelijk beperkt. Uit de literatuur blijkt bijvoorbeeld dat het variabel belonen op alleen omzet of winst een cultuur van individualisme en interne concurrentie met zich meebrengt. Bovendien worden de risico's van verkoop genegeerd en daarmee afgewenteld op de backoffice van de organisatie. De zorgvuldigheid waarmee

het beloningssysteem van Staalbankiers is ingericht, ondervangt deze valkuilen, maar kent weer andere. Door de complexiteit is niet in één oogopslag duidelijk waarop moet worden gescoord. Dit kan leiden tot een verwatering van focus. Daarnaast heeft de hoeveelheid criteria tot gevolg dat het niet-halen van één criterium nauwelijks van invloed is op de totale beloning. Dit kan leiden tot berekenend gedrag waarbij criteria bewust links blijven liggen. Ten slotte is het door de vele criteria niet eenvoudig de maximale variabele beloning in de wacht te slepen. Het noemen van maximale percentages, in dit geval 25%, moet dus zorgvuldig gebeuren, waarbij het managen van de verwachtingen belangrijk is. Enorme inzet en het vervolgens niet halen van de maximale beloning kan anders leiden tot demotivatie.

Uiteraard is variabel belonen slechts één van de instrumenten om gedrag te beïnvloeden. De valkuilen van het systeem kunnen dan ook relatief eenvoudig worden gecompenseerd. Wel wordt continu kritisch beoordeeld of de gebruikte criteria en de gebruikte wegingsfactoren nog voldoende aansluiten bij de sturing in de richting van het gewenste gedrag. Zo nodig worden deze, bij de start van een nieuw jaar, aangepast.



Figuur 1. Transitie van beoordeling naar beloning bij Staalbankiers

Variabele beloning is een krachtig instrument gebleken voor de commerciële medewerkers. Dit jaar wordt onderzocht of de variabele beloning ook kan worden ingezet voor de overige medewerkers.

Literatuur

- Gerritsen, M. en R. Sijm (2003). 'Resultaat-afhankelijk belonen in Nederland'. In: *Tijdschrift voor HRM*, 1.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand en J. Lampel (1999). *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Scriptum, Schiedam.
- Muijen, J.J. van (2002). *Organizational Culture: a case study, Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons.
- Quinn, R.E. (1996). *Becoming a master manager: a competency framework*. Second edition, John Wiley & Sons.
- Quinn, R.E., S.R. Faerman, M.P. Thompson en M.R. McGrath (1997). *Handboek Managementvaardigheden*. Academic Service, Schoonhoven.

Drs. H. Dekkers is werkzaam bij Staalbankiers als Manager Business Development. Tevens is hij voorzitter van Output, de alumnivereniging voor HR-professionals.