

Koppeling van beloning aan resultaat loont

Hans van der Steen

Werkgeversvereniging AAVN verwacht dat de beloning van resultaat de komende jaren een belangrijke rol gaat spelen in de arbeidsvoorwaardenvorming in Nederland. Beloningsvormen gebaseerd op resultaat (resultaatbeloning) zijn niet alleen noodzakelijk in het huidige economische klimaat, maar ook kansrijk en haalbaar. Dit geldt met name voor een specifieke vorm van resultaatbeloning, te weten resultaatdeling. Een goede voorbereiding en communicatie gericht op draagvlak binnen de onderneming zijn daarbij kritische succesfactoren.

Historisch perspectief

Als we 25 jaar teruggaan in de tijd en we kijken naar de beloningssystemen van toen, zien we dat de beloning voornamelijk was gebaseerd op de functie(zwaarte), leeftijd en diensttijd van de werknemer. Daarbinnen bestonden weinig tot geen differentiatiemogelijkheden. Kijken we naar vandaag, dan zien we beloningssystemen waarin ook persoonskenmerken (gedrag, competenties) en output (resultaat) in toenemende mate medebepalend zijn. Bovendien is differentiatie bijna vanzelfsprekend geworden. Deze verschuiving heeft zich langzaam maar zeker voltrokken. En ze gaat door.

Beloningsgrondslagen

Schematisch kunnen grofweg vier beloningsgrondslagen worden onderscheiden:

- 1 het werk of de functie: de taken die de werknemer heeft met bijbehorende kennis, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- 2 de persoon: de geschiktheid van de persoon, diens houding, gedrag en effectiviteit;
- 3 het resultaat: de mate waarin afgesproken doelstellingen worden gehaald;
- 4 de context: arbeidsomstandigheden en de arbeidsmarktsituatie.

Mr. J.C. van der Steen is coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid bij werkgeversvereniging AAVN.

Samengevat kunnen we stellen dat de afgelopen decennia de beloningsgrondslag 'werk' aan betekenis heeft verloren ten gunste van de grondslagen 'persoon' en 'resultaat'. Maar we zien óók dat de omvang van functiebeloning in veel bedrijven nog steeds dominant is.

Visie werkgevers: bewust belonen

AWVN vindt dat in een modern bedrijf met mondige werknemers een meer evenwichtige mix van de genoemde beloningsgrondslagen moet worden gerealiseerd, dus een beloning die is gebaseerd op het niveau van het werk, het functioneren/gedrag van de werknemers, de prestatie van de werknemer en het bedrijf en passend binnen de specifieke context van het bedrijf. Dit noemen we bewust belonen. Die mix kan van bedrijf tot bedrijf verschillen. Het type bedrijf is mede bepalend voor de optimale mix. In een bedrijf dat sterk procesgeoriënteerd is (bijvoorbeeld een olieraffinaderij), zal de grondslag 'persoon' een minder zwaar accent krijgen dan in een projectgeoriënteerd bedrijf (bijvoorbeeld een reclamebureau). Maar in ieder bedrijf zou een deel van de beloning moeten worden gekoppeld aan de persoon. Dat gebeurt op steeds grotere schaal: het lijkt op een proces dat een direct gevolg is van de individualisering, een wetmatigheid waar weinig bijsturing voor nodig is.

In ieder bedrijf zou ook een deel van de beloning moeten zijn gekoppeld aan het resultaat, ook dat gebeurt op steeds grotere schaal. Maar anno 2002 is voor de gemiddelde werknemer het deel van het inkomen dat resultaat- of persoonsafhankelijk is, nog niet echt substantieel.

Economische context

Naast de geschetste beleidsmatige invalshoek is er nu ook een dominante bedrijfseconomische noodzaak om veel meer flexibiliteit in beloning te realiseren. De economische context verslechtert zienderogen. In de zomer van 2001 sprong een aantal stoplichten op oranje. Nu staan ze voor een belangrijk deel op rood. Ramingen van het Centraal Planbureau zijn in korte tijd meerdere keren in negatieve zin bijgesteld.

De Nederlandse economie groeide in 2001 nog maar met circa 1%. De ramingen voor 2002 zijn niet veel beter. De arbeidsproductiviteit in de marktsector daalde in 2001 met 0,75%, de grootste daling in de naoorlogse periode. De arbeidsinkomensquote (AIQ) is te hoog en stijgt in

2002 nog verder, met alle gevolgen voor de werkloosheid, die een stijgende tendens vertoont. De concurrentiepositie van Nederland ten opzichte van het EU-gebied (met name Duitsland) is snel verslechterd. De arbeidskosten per eenheid product zijn in ons land in de achterliggende jaren fors meer gestegen dan in het met ons concurrerende buitenland. Een zorgvuldig opgebouwde concurrentievoorsprong is in een klein aantal jaren als sneeuw voor de zon verdwenen. Achter de cijfers dringt zich het beeld op van een toekomst die altijd al onzeker was, maar die zich nu aan geen enkele voorspelling meer lijkt te storen. Alle aanleiding dus om een direct verband te leggen tussen beloningsbeleid en CAO-beleid/arbeidsvoorwaardenbeleid.

CAO-ontwikkelingen kritisch bezien

De uitkomsten van de CAO-onderhandelingen in 2001 zijn in meerdere opzichten zorgwekkend. De structurele loonsverhogingen waren met circa 4% aan de hoge kant. De aanzienlijke lastenverlichting als gevolg van een ingrijpende wijziging in het belastingstelsel heeft daarop geen enkel mitigerend effect gehad. Daarnaast was er op grote schaal sprake van andere structurele verbeteringen; kostenverhogingen in de sfeer van ploegentoeslagen, eindejaarsuitkeringen en aanpassingen in het salarisgebouw. AWWN zag weinig afspraken over flexibel belonen. Het ging om consumeren in plaats van investeren. Veel, zo niet alle arbeidsvoorwaardelijke verbeteringen hadden een vast, structureel en onomkeerbaar karakter. Meeademen was niet of nauwelijks aan de orde; ademnood is nu voor nogal wat ondernemingen het gevolg.

Natuurlijk speelt de krapte op de arbeidsmarkt daarin een belangrijke rol. Maar het is te eenvoudig om het daarbij te laten. Het CAO-overleg wordt nog te weinig gezien als een investering die ook nog rendement moet opleveren.

De niet-rooskleurige ramingen voor de ontwikkeling van de economie, de toegenomen onvoorspelbaarheid daarvan en de wetenschap dat de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren zal blijven voortduren, leiden tot de volgende conclusie: in het CAO-overleg voor de komende jaren moet een optimale balans worden gevonden tussen enerzijds een verantwoorde structurele loonsverhoging die de toekomst niet belast en anderzijds een resultaatafhankelijke eenmalige uitkering die juist investeert in die toekomst. Resultatendeling kan en moet daar een belangrijke bijdrage aan leveren.

Resultatendeling

We beschouwen resultatendeling als een species van het genus resultaatbeloning. In de volgende tabel staan de meest voorkomende vormen van resultaatbeloning.

Individueel	Collectief
Tantième	Winstdeling
Bonus	Winstafhankelijke uitkering
Gratificatie	Resultatendeling
Stukloon	
Tariefloon	

Tabel 1. Vormen van resultaatbeloning

In dit artikel wordt niet verder ingegaan op de individuele vormen, omdat de meer collectieve vormen volgens mij meer geschikt zijn om versneld een verschuiving aan te brengen in de mix van beloningsgrondslagen en beloningsvormen, zeker in relatie tot CAO-overleg.

Winstdelingsregelingen en winstafhankelijke uitkeringen zijn zeer bekende collectieve vormen. Veel van deze regelingen zijn in de jaren tachtig gemaakt (in reactie op de diepe recessie van begin jaren tachtig) en bestaan nog steeds. Maar ook uitkeringen die zijn gebaseerd op andere dan alleen winstdoelen, vallen onder resultaatbeloning. Als dat het geval is, spreek ik niet meer van winstdeling maar van resultatendeling.

Bij resultatendeling worden jaarlijks enkele doelen (drie tot vijf) geformuleerd. Deze doelen kunnen op alle onderdelen van de bedrijfsvoering betrekking hebben. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze de kwaliteit van de bedrijfsvoering in positieve zin beïnvloeden. Resultatendeling leidt tot een (in principe collectieve) uitkering aan werknemers en is dus afhankelijk van de mate waarin vóóraf binnen de onderneming (of bedrijfstak) gekozen targets daadwerkelijk worden gerealiseerd. Daarbij gaat het niet alleen en vaak ook niet in de eerste plaats om bedrijfseconomische doelen zoals winst. De nadruk zal eerder liggen op:

- logistieke en productieprocesgerelateerde doelen zoals het aantal ongeplande stops, afvalreductie, elektriciteitsverbruik of het aantal milieu-incidenten;
- commerciële doelen zoals de klanttevredenheid, het aantal nieuwe klanten of de omzetgroei via e-commerce;
- personele doelen/doelen rond de kwaliteit van de arbeid zoals het aantal bedrijfsongevallen, de ontwikkeling van het collectieve ziekteverzuim, de ontwikkeling van de interne mobiliteit of de gemiddelde bezettingsgraad van declarabele uren;
- projectmatige doelen zoals de realisatie van een cruciaal project of het behalen van een ISO-certificering;

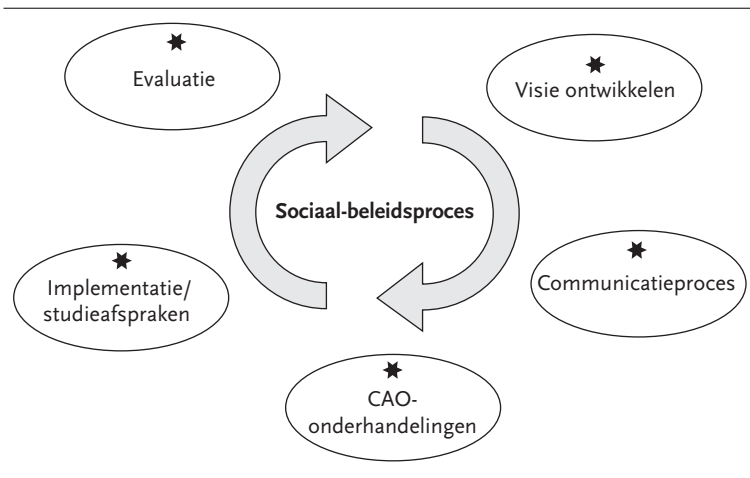
- strategische doelen zoals de realisatie van een voorgenomen beursgang.

Zodra andere dan alleen winstdoelen in beeld komen, is de stap naar het differentiëren van doelen op afdelings- of zelfs individueel niveau een logische. Betrokkenheid wordt groter naarmate doelen concreter en meer direct beïnvloedbaar zijn.

De invloed van een individuele werknemer op de winst van de onderneming is meestal beperkt en indirect. De invloed op andere hiervoor genoemde doelen is vaak veel directer en meer beïnvloedbaar. Het is natuurlijk ook mogelijk om een regeling te maken met zowel individuele als collectieve doelen (op afdelings-, team- of ondernemingsniveau). Deze mengvormen laat ik in het bestek van dit artikel even voor wat ze zijn. In de rest van dit artikel ga ik nader in op de kansrijkheid van collectieve resultatendeling.

Relatie tot het CAO-proces

Het realiseren van afspraken over resultatendeling gaat niet vanzelf, zeker niet als de noodzakelijke relatie tot het CAO-overleg wordt gelegd. Veel hangt af van een goede en gedegen voorbereiding op de onderhandelingen. Ik verduidelijk dat aan de hand van het volgende model.



Figuur 1. Sociaal-beleidscyclus en CAO-onderhandelingen

In CAO-processen ligt de focus vaak nog te veel op de feitelijke onderhandelingen en te weinig op de voorbereidingsfase. In die fase moet er intern, binnen de onderneming, een visie worden ontwikkeld. In die fase

moeten concrete plannen worden gemaakt. Ruim vóór de feitelijke CAO-onderhandelingen moet binnen de onderneming aan draagvlak worden gewerkt. Open communicatie op meerdere fronten, met werknemers, de OR en de vakbonden, moet leiden tot draagvlak voor plannen rond resultaatdeling. Zonder draagvlak vooraf is de kans van slagen veel minder groot.

Kansrijk instrument

Collectieve resultaatdeling biedt volop kansen om de door AWWN gewenste verschuiving in de mix van beloningsgrondslagen en beloningsvormen te realiseren. Het collectieve karakter maakt het eenvoudiger om de noodzakelijke relatie te leggen tot het arbeidsvoorwaardenoverleg. Het moet mogelijk zijn om de algemene loonsverhoging deels uit te ruilen met een collectieve resultaatdeling.

De ervaring met winstdelingsregelingen en winstafhankelijke uitkeringen is dat winstdoelen vaak (te) ver weg liggen van de dagelijkse praktijk van de werknemer. Andere doelen die veel dichterbij de werkvloer liggen en die jaarlijks in overleg worden aangepast aan wisselende prioriteiten in de bedrijfsvoering, kunnen juist wel de brug slaan tussen het ondernemingsbelang en het belang van werknemers in de onderneming.

Het collectieve karakter moet ook vakorganisaties aanspreken; resultaatdeling verschilt wezenlijk van het in vakbondskringen beladen begrip 'prestatieloon'. Iedereen doet mee, er wordt geen onderscheid gemaakt tussen individuen.

Het instrument is eenvoudig en er kan goed over worden gecommuniceerd. Werknemers worden direct of indirect (OR, vakbonden) betrokken bij de keuze voor doelen en het stellen van een normering.

De AWWN-brochure 'Resultaatdeling' is recent breed verspreid onder leden van de vereniging en de belangstelling – ook van niet-leden – is groot. De brochure kan bij AWWN worden opgevraagd.

Het systeem is objectief, omdat doelen goed meetbaar zijn en er niet wordt beoordeeld aan de hand van eigen inzichten van de werkgever. De ervaring leert dat ondernemingen die al enkele jaren ervaring hebben met deze beloningsvorm, tevreden zijn over de werking ervan. Grote ondernemingen zoals Shell en Unilever kennen vormen van resultaatdeling voor het gehele personeel. Akzo heeft in het CAO-overleg in 2001 afspraken gemaakt over de transformatie van de bestaande winstdelingsregeling naar een resultaatdelingsregeling.