

GIDS

voor personeelsmanagement

Belonen

Ir S.R. Schotanus en Drs S. Dorrestein

Hay Group

Belonen

Inleiding

Het systeem van beloningen moet op de schop. Meer variabel belonen en meer aandacht voor immateriële beloningselementen vormen de kerngedachte in het hoofdstuk Belonen uit het Jaarboek voor Personeelsmanagement. Hierbij een samenvatting van dit hoofdstuk.

Het wordt tijd om het systeem van beloningen op de schop te nemen. In een tijd van schaarste aan personeel werd met beloningen vaak weinig gestructureerd omgegaan. Het salaris stond in de goede tijden los van beloningscomponenten als de auto, de telefoon, het pensioen.

De uitdaging in deze tijd van recessie is om de beloning in de breedste zin van het woord en de daarbij horende kosten te herijken. Er zijn voldoende mogelijkheden om het beloningspakket zo te herschikken dat het more value for money voor medewerkers betekent, in combinatie met gelijke of lagere kosten voor de onderneming.

Dat kan door:

- het invoeren van meer variabele beloningselementen, zoals bonussen, die zijn gekoppeld aan de bedrijfsresultaten. Dat verscherpt de focus op die resultaten. In slechte tijden kost dat minder en hoeven er ook minder snel mensen te worden ontslagen. In goede tijden zien medewerkers de hogere resultaten terug in hun beloning.
- meer aandacht te schenken aan immateriële beloningselementen, die zeer door medewerkers worden gewaardeerd. Denk aan carrière en ontwikkelingsmogelijkheden, een prettig werkklimaat, inhoudelijk interessant werk, het werken met talentvolle collega's, trainingen, intervisie, inspirerend leiderschap en natuurlijk erkenning van de bijdrage door de manager. Hierdoor wordt talent beter in huis gehouden.

Een bijkomend voordeel van variabele beloning is dat, ten tijde van lage looninflatie, bonussen wellicht de enige effectieve manier zijn om de bijdrage van high performers te belonen, aangezien de vaste salarissen slechts beperkt (of geheel niet) zullen stijgen.

Bij het ontwerpen van een (vernieuwd) bonusstelsel moet goed worden bedacht of dat echt effectief zal zijn. Bestaande bonussen worden vaak beschouwd als een verworven recht. Medewerkers dienen ervan doordrongen te zijn dat de bonussen veel meer zullen worden gerelateerd aan de bedrijfsresultaten. Als een bonusstelsel goed wordt ontworpen is het een krachtig instrument, maar bij een verkeerde toepassing kunnen de effecten negatief uitvallen. Er moet een resultaatgerichte cultuur ontstaan.

Een andere manier om personeelskosten te verminderen is het versoberen van de pensioenregeling. Uit ons onderzoek onder het bedrijfsleven over beloningen blijken slechts enkelen dit in overweging te nemen.

Performance

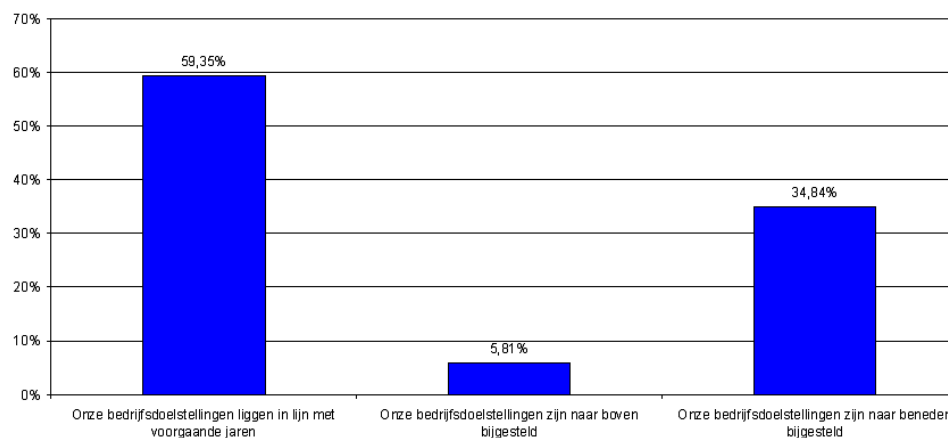
Ook op het gebied van performance is het tijd om de bakens te verzetten. In de goede tijden werden de minder goede prestaties van underperformers met de mantel der liefde toegedekt. In slechte tijden is er minder geld beschikbaar voor

het wegpoetsen van underperformance. Dan lijdt het hele bedrijf er onder. Er zullen dan ontslagen moeten vallen, maar door het afspiegelingsbeginsel is de kans groot dat juist de goede mensen moeten vertrekken. Er is sprake van kapitaalvernietiging die het langetermijnsucces van de organisatie ondermijnt. Belangrijk is echter dat duurzaamheid en strategische doelstellingen bij reorganisaties niet uit het oog worden verloren. Als organisatie blijf je in topconditie door kwaliteit als leidraad te nemen. Alleen zo behoud je als organisatie de voorsprong op de concurrenten.

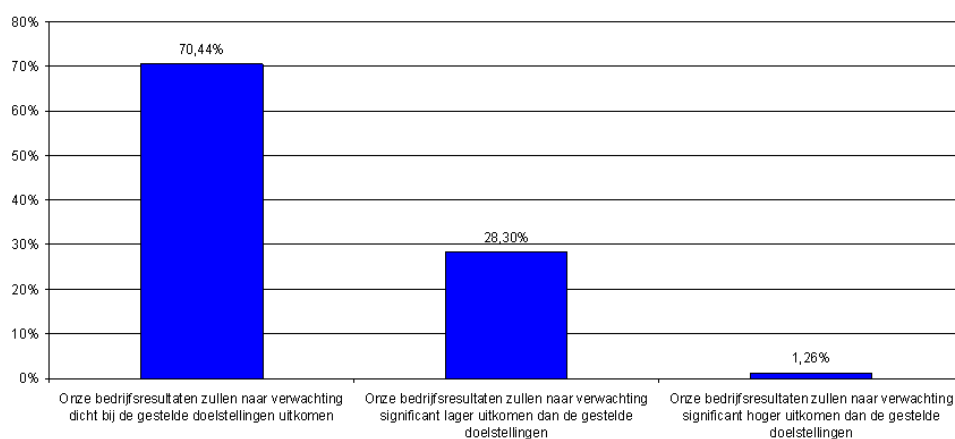
Marktcijfers

De volgende marktcijfers zijn afkomstig uit een voor het Jaarboek Personeelsmanagement gehouden onderzoek onder HR-professionals. In totaal hebben 159 organisaties de vragenlijst ingevuld. In het onderzoek is gekeken naar de situatie waarin de organisatie zich bevindt, of er recent organisatorische wijzigingen hebben plaatsgevonden en hoe men al dan niet aanpassingen doorvoert in het beloningsbeleid. Daarbij is gekeken naar salarisaanpassingen, variabele beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden. Vrijwel tegelijk met de enquête die via Kluwer is uitgezet, is door Hay Group wereldwijd de survey 'Managing the downturn' uitgezet. De resultaten van beide onderzoeken worden hier gecombineerd gepresenteerd.

Op de vraag of de bedrijfsdoelstellingen over 2009 zijn aangepast aan de huidige economische situatie, antwoordt 35% van de deelnemers aan het Nederlandse onderzoek dat deze naar beneden zijn bijgesteld, zoals onderstaande grafiek blijkt.



Daarnaast geeft 28% van de Nederlandse deelnemers aan dat de huidige economische onzekerheid hun bedrijfsresultaten beïnvloedt. Zie onderstaande grafiek.



Positief is dat een groot gedeelte van de Nederlandse organisaties (nog) weinig merkt van de economische crisis. Echter, bijna 35% van de ondernemingen verwacht in 2009 wel een daling in het aantal fte's. Gemiddeld is de daling in headcount zo'n 11%. Aan de andere kant ziet 17% van de ondernemingen haar fte-aantal groeien met gemiddeld 5%.

Bezuiniging op loonkosten

Nederlandse organisaties hebben verschillende maatregelen genomen om kosten te besparen. Maatregelen die genoemd worden zijn bijvoorbeeld: herstructuren van de organisatie en daarmee het aantal medewerkers terugdringen, het bevriezen van de salarissen, soms ook wanneer er sprake is van een promotie, en het terugdringen van kosten in de secundaire arbeidsvoorwaarden.

In de volgende tabel wordt aangegeven hoeveel procent van de deelnemende organisaties de desbetreffende maatregel heeft toegepast en hoeveel procent daar bewust over nadenkt.

	Toegepast	In overweging	Toegepast of in overweging
Herstructuren van de organisatie met minder formatieplaatsen	24%	27%	51%
Tijdelijke bevrozing van het salaris	11%	24%	35%
Salarisaanpassingen bij promoties worden uitgesteld	6%	20%	26%
Inzetten van vervroegde pensionering	8%	12%	20%
Collectieve arbeidstijdverkorting met naar rato aanpassen van het salaris	1%	4%	5%
Vrijwillige arbeidstijdverkorting (op individueel niveau) met naar rato aanpassing van het salaris	7%	11%	18%
Gedwongen opname van vakantie-uren	8%	10%	18%

Daarnaast wordt kritisch gekeken naar het uitbetalen van overwerkuren en eerder 'tijd voor tijd' afgesproken. Ook efficiënter werken en minder gebruik maken van extern personeel worden genoemd.

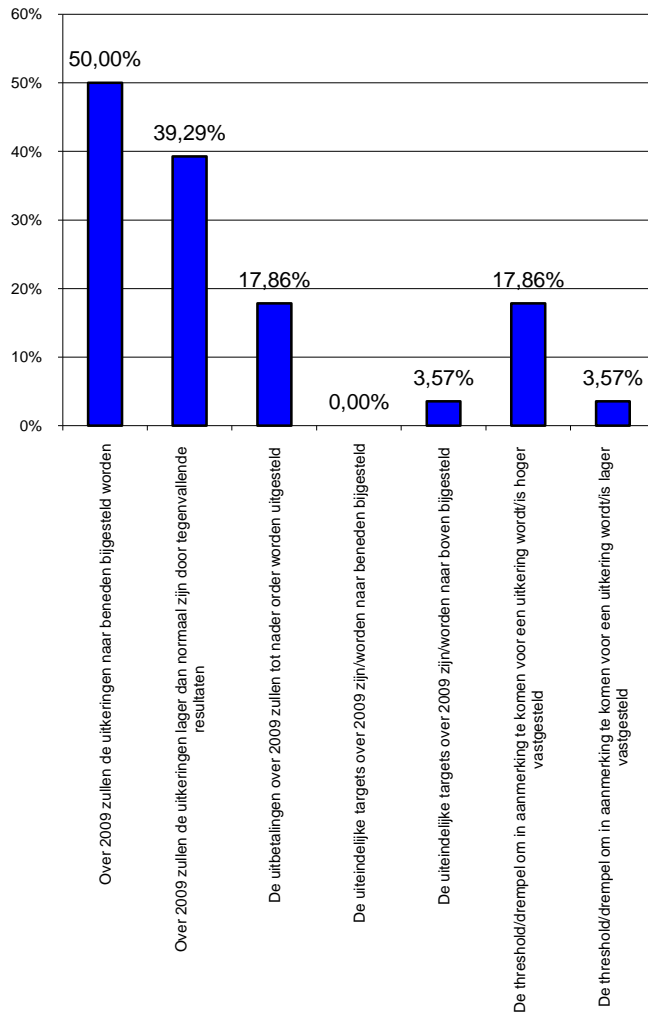
Variabel inkomen

Van de deelnemers geeft 30% aan in 2008 géén regeling voor variabel inkomen te hebben en zo'n 20% van de deelnemende organisaties heeft aangegeven de regeling in 2008 te hebben gewijzigd.

Op de vraag of er meer of minder variabele beloning zal worden uitgekeerd over 2009 dan gebudgetteerd, geeft 43% van de deelnemers aan dat men verwacht conform budget uit te keren.

1% verwacht boven het budget uit te keren, 28% onder het budget en eveneens 28% weet hetnog niet.

Voor 2009 overweegt 23% van de deelnemers veranderingen door te voeren in de variabele beloningsregeling of heeft dat al gedaan. In de volgende tabel worden de (voorgenomen) wijzigingen in de regeling voor 2009 genoemd.



Opvallend is dat in 2008 in bijna 5% en in 2009 bijna 4% van de ondernemingen de threshold (drempel) om in aanmerking te komen voor variabel inkomen is verlaagd. Het lijkt er op dat eerdere 'onder'-performers met deze verlaagde threshold hiermee recht krijgen op een bonus.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

We zien ook besparingen op de secundaire arbeidsvoorwaarden. In de volgende tabel wordt aangegeven hoeveel procent van de deelnemende organisaties de desbetreffende maatregel heeft toegepast en hoeveel procent daar bewust over nadenkt.

	Toegepast	In overweging	Toegepast of in overweging
Versobering van de pensioenregeling	3%	8%	11%
Verhogen deelnemersbijdrage aan de pensioenregeling	4%	15%	19%
Versoberen van de lease-autoregeling	8%	20%	28%
Verhogen deelnemersbijdrage aan de lease-autoregeling	4%	12%	16%

Bij het versoberen van de autoregeling wordt vaak aangegeven dat er langer gedurende moet worden met de lease-auto.

In een paneldiscussie is nader ingegaan op de problematiek rond belonen. Het verslag daarvan staat in de gedrukte uitgave van het Jaarboek Personeelsmanagement.

Deelnemers aan de paneldiscussie waren Karen van den Heuvel, Eastman Chemical, Henk Verhoek, Wilhelmsen maritime Services, Thijs Jannes, ING Direct, Saskia Dorrestein, Hay Group BV, Max Paping, LyondellBasell en Sjoerd Schotanus, Hay Group BV.

Verder lezen over dit en andere onderwerpen?	
	<p>Jaarboek Personeelsmanagement</p> <p>Lees de volledige tekst van deze samenvatting in het Jaarboek Personeelsmanagement. Dit boek biedt jaarlijks op basis van primair onderzoek de belangrijkste feiten, cijfers en marktontwikkelingen op het gebied van personeelsmanagement.</p> <p><i>Meer informatie in de shop: www.kluwershop.nl/qids</i></p>
	<p>Belonen in 100 vragen</p> <p>Belonen in 100 vragen geeft antwoord op de 100 meestgestelde vragen over de salarisstrook en daarmee samenhangende zaken.</p> <p><i>Meer informatie in de shop: www.kluwershop.nl/qids</i></p>
	<p>Meer samenvattingen</p> <p>Overzicht van samenvattingen uit het Jaarboek Personeelsmanagement</p>