



De dimensies van verantwoord belonen

In januari 2010 gaf de bestuursvoorzitter van een grote Engelse bank aan dat hij grote commotie verwachtte wanneer de bank de daaropvolgende maand zijn bonussen publiek zou maken. Hij stelde dit vast tegenover Britse parlementariërs, aangezien de bank door de kredietcrisis vrijwel geheel in handen was gekomen van de overheid. Het liefst zou hij na het bekend maken van de bonussen 'een maand op vakantie gaan'. De bestuursvoorzitter voelt zich een 'gevangene van de markt'. Als hij geen hoge bonussen betaalt vertrekken zijn medewerkers. Hij stelt zelfs dat er meer betaald moet worden om de problematische situatie van de bank te compenseren. >>

Het lijkt erop dat de hier bedoelde bank in de problemen is gekomen door een onverantwoord beloningsbeleid. Zeer hoge bonussen die uitgekeerd worden nadat de bank met miljarden door de belastingbetaler overeind is gehouden. Bonussen, die niet uitgekeerd worden omdat de bankresultaten daar aanleiding toe geven, maar vanwege de angst dat de beste mensen anders vertrekken. Dat de bank in zwaar weer terecht is gekomen heeft niet direct te maken met het niet kunnen betalen, geld speelt geen rol. Maar desondanks staan de toekomstige resultaten wel onder druk. De identiteit van de onderneming is namelijk in gevaar. De bank dreigt anders gepercipieerd te worden dan de bank zelf wil. Een dilemma dreigt: bij lage of geen bonussen vertrekken de beste medewerkers, bij hoge bonussen dreigen klanten zich af te wenden van de bank en zouden de gestelde doelen van de bank wel eens niet meer gehaald kunnen worden.

De vele gradaties van verantwoord belonen

De situatie van de bank toont aan dat, ook als geld geen rol speelt, er meer beloningsgrenzen bestaan. Ofwel, belonen dient, in al zijn aspecten, verantwoord te gebeuren. Verantwoord belonen kunnen we in het kort typeren als op een zodanige wijze belonen dat dit zowel rechtvaardig, ofwel fair, als ook te rechtvaardigen, uit te leggen, is. Onverantwoord belonen brengt de continuïteit van de onderneming in gevaar en beschadigt de onderneming en de belangen van alle stakeholders. Verantwoord belonen is zodanig belonen dat dit de continuïteit van de onderneming ondersteunt.

Er is geen sprake van ófwel onverantwoord belonen, ófwel verantwoord belonen. Verantwoord belonen kent een kleurrijk spectrum. Alle aspecten dienen daarbij regelmatig in ogenschouw te worden genomen.

Organisaties gaan regelmatig na of hun beloningsbeleid nog wel effectief is. Maar organisaties ontkomen niet aan de noodzaak om ook eens goed te kijken naar de effecten van hun beloningsbeleid. Zijn er aspecten of onderdelen die wellicht wat minder effectief of zelfs belemmerend werken indien de organisatie in andere omstandigheden terecht zal komen. Welke scenario's zijn daarbij denkbaar? Hoe verantwoord is het beloningsbeleid eigenlijk?

Hay Group adviseert meer dan een halve eeuw over beloning aan organisaties in de profit en non profit sector en heeft daarbij vele vormen van beloningsbeleid ontwikkeld en zien ontwikkelen. De gevolgen van het gevoerde beloningsbeleid zijn divers en zijn in veel gevallen afhankelijk gebleken van de wateren waarin de organisatie terecht kwam. Uit een analyse van het beloningsbeleid van succesvolle organisaties blijkt dat zij beloningsbeslissingen nemen vanuit het lange termijn belang. Dit geldt niet alleen voor de hoogte en vormgeving van de beloning, maar ook voor de performance criteria die tot prestatiebeloning leiden. Beloningsbeleid kan op verschillende manieren het lange termijn belang van de organisatie beïnvloeden.

Een viertal dimensies of invloedsgebieden van het beloningsbeleid bepalen de mate van verantwoord belonen. In onderstaande figuur zijn deze dimensies, die zelf weer zijn opgebouwd uit relevante aspecten, weergegeven. Analyse van het gevoerde beloningsbeleid leidt daarbij tot de vaststelling van de mate van verantwoord belonen.

Voor een verantwoord beloningsbeleid zijn alle dimensies van groot belang. Van verantwoord belonen is sprake indien alle dimensies voldoende 'scoren':

- Het beloningsbeleid ondersteunt de doelen van de organisatie
- én het beloningsbeleid houdt de loonkosten in balans en laat deze 'meedeinen met de economie'
- én het beloningbeleid respecteert de functie- en mensverhoudingen binnen én buiten de organisatie
- én het beloningsbeleid weerspiegelt het gewenste profiel en de identiteit van de organisatie

De dimensies staan niet los van elkaar. Belonen heeft namelijk meerdere functies. Het is de essentiële compensatie voor geleverde arbeid en prestaties en noodzakelijk om medewerkers aan boord te krijgen en te houden. Het soort prestaties dat wordt beloofd zegt iets over wat de organisatie wil zijn en wil bereiken. Kortom, belonen heeft een boodschap in zich. Met krachtige bonussen en eendimensionale doelen kan bijvoorbeeld worden bereikt dat medewerkers langs de kortste weg hun resultaten willen bereiken, ongeacht consequenties voor collega's of organisatie. Door de juiste voorwaarden te stellen kunnen deze effecten worden verminderd of voorkomen. In dat geval wordt belonen verantwoord. We zullen kort ingaan op de genoemde dimensies.

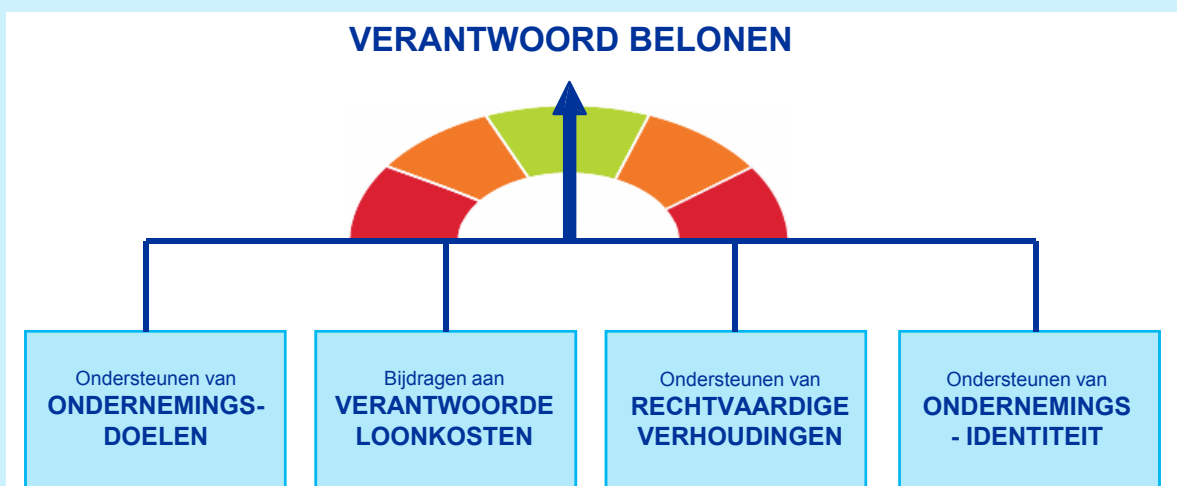
Ondersteunen van ONDERNEMINGSDOELEN

Variabel belonen en het vaststellen en monitoren van performance criteria is een belangrijke component om ondernemingsdoelen te ondersteunen. Bij een recent onderzoek naar de bijdrage van variabele beloning aan veranderingsprocessen was de meest onthutsende conclusie dat veel organisaties geen idee hadden waarom ze eraan begonnen waren. Een helder beeld over wat het ze had opgeleverd ontbrak dan ook.

Beloning als stuurmiddel dient vanzelfsprekend gewenste resultaten op te leveren, zowel in output als in gewenst gedrag. Te eenzijdige nadruk op output of gedrag leidt tot onevenwichtige sturing.

Een verkooporganisatie die zich ten doel stelt om zich als 'partner van de klant' op te stellen, zich innovatief wil profileren, samenwerking tussen vertegenwoordigers nastreeft en vervolgens deze mensen beloont met individueel gerichte provisieregelingen, moet niet verbaasd zijn als de gestelde doelen steeds maar niet behaald worden. Een verantwoord beloningsbeleid is afgeleid van korte en lange termijn doelstellingen. De output is niet alleen gericht op kwantitatieve resultaten maar ook op de kwalitatieve aspecten hiervan zoals kwaliteit, klanttevredenheid en risicobeheersing.

Figuur 1:
De 4 dimensies van een verantwoord beloningsbeleid



Bijdragen aan VERANTWOORDE LOONKOSTEN

Een structureel te hoog niveau van primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden leidt direct tot organisatie bedreigende situaties in het geval economische tegenwind wordt ervaren. Een te laag niveau ("if you pay peanuts ..) betekent echter ook dat het gewenste niveau van medewerkers wellicht niet behaald wordt. Iedere organisatie kent een optimum bandbreedte van loonkosten die deze balans weerspiegelt en tevens flexibiliteit biedt om mee te deinen op de conjunctuurgolven. Verantwoorde loonkosten dienen dan ook in lijn te zijn met het verdienmodel van de organisatie.

Een sterk innovatieve onderneming met hoge marges kan het zich veroorloven om relatief hoog te belonen. Ondernemingen, die met lage marges werken en geringe mogelijkheden kennen om tot productiviteitsverbetering te komen, zullen op een lager niveau moeten belonen. Ondernemingen met sterk fluctuerende inkomsten hebben echter weer belang bij flexibiliteit in loonkosten. Het consequent verbinden van het loonkostenniveau aan het verdienmodel en perspectief van de organisatie dient het lange termijn belang van zowel organisatie als medewerkers. In dat licht is het de vraag of het verantwoord is dat bij een economische krimp van ruim 5% de loonkosten in Nederland toch weer gestegen zijn met 3,1%.

Ondersteunen van RECHTVAARDIGE VERHOUDINGEN

Een organisatie waarbij het gepercipieerde beloningsbeleid de onderlinge verhoudingen niet weerspiegelt staat veelal onder grote druk. Samenwerking tussen personen of categorieën van medewerkers, die in werkelijkheid of alleen in perceptie onevenredig meer of anders beloond worden, is een kwetsbare samenwerking. Ervaren 'fairness' binnen een organisatie is van groot belang om effectief en slagvaardig te kunnen opereren.

Het is niet wenselijk om absolute normen vast te stellen voor beloningsverschillen tussen bijvoorbeeld de gemiddelde werknemer en de directeur. Relatieve verschillen kunnen wel gededuceerd worden, als de grondslagen daarvoor aangegeven zijn. Hiervoor is het wenselijk een helder beloningsbeleid te voeren, dat inzicht geeft in de vraag waarvoor wordt

beloond, met welke beloningsinstrumenten en hoe er wordt gedifferentieerd in beloning. Een fair beloningsbeleid legt een heldere relatie tussen de zwaarte van de functie en de kwaliteiten en prestaties van de medewerkers enerzijds en de beloning hiervoor anderzijds. In dat geval zijn beloningsverschillen uitlegbaar naar de interne bedrijfsgemeenschap en is een voldoende mate van acceptatie te verwachten. Maar fairness geldt niet alleen als intern criterium. Van organisaties wordt ook verwacht dat het (bestuurders-) beloningsbeleid kan worden gerechtvaardigd naar externe stakeholders.

Ondersteunen van ONDERNEMINGSIDENTITEIT

Veel beloningsbeslissingen komen voort uit de angst om iemand te verliezen of een sollicitant niet aan boord te krijgen. Beloningsbeleid onttaardt dan snel in het volgen of overtreffen van de markt. De benchmark is dan leidend. Naarmate de pragmatiek in beloningsbeslissingen de overhand krijgt raakt het zicht verloren op waar een organisatie voor staat en wat de leden ervan met elkaar verbindt.

Organisaties die verantwoord belonen geven beloningsbeleid niet alleen vorm in overeenstemming met het verdienmodel. Deze organisaties bieden medewerkers een totaalpakket, waar naast materiële beloning ook tal van immateriële beloningsvormen, zoals groei, ontwikkeling en werkklimaat deel van uitmaken. Alleen door het bieden van een beloningsbeleid dat de identiteit, het imago van de onderneming weerspiegelt en veel aandacht te besteden aan het overtuigend uitleggen ervan, krijg je de mensen binnen die je ook binnen wilt hebben. Mensen, met gewenst gedrag ten aanzien van onder meer integriteit, betrouwbaarheid en collegialiteit. Medewerkers die niet passen bij de gewenste profilering voelen zich niet meer thuis en zoeken een organisatie die beter bij hen past. Belonen wordt onverantwoord als dit leidt tot het in huis hebben van mensen die niet passen bij profilering en gewenst organisatieklimaat. Een sterk performance gedreven organisatie is niet gebaat met mensen zonder een gelijkgestemde ambitie. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook.

In de pas lopende dimensies

Zoals eerder aangegeven staan de dimensies niet los van elkaar, maar in open verbinding. Aspecten van het beloningsbeleid beïnvloeden tegelijkertijd organisatiedoelen en identiteit, loonkosten staan niet los van de profilering, variabele beloning moet gerelateerd zijn aan de doelen, faire interne verhoudingen weerspiegelen de identiteit, en zo verder. Zoals in de getoonde dimensie figuur is getracht aan te geven kan het uit de pas lopen van één of meer van de dimensies resulteren in niet verantwoord belonen. Het loont de moeite om regelmatig na te gaan in welke mate het beloningsbeleid én de beloningspraktijk als verantwoord zijn te karakteriseren. Zijn er gaten te dichten of kan het nog verantwoord?

Een dergelijke exercitie kan bestaan uit:

- Een audit van de huidige situatie: wat is de mate van verantwoord belonen?
- Scenario analyses: wat kan er allemaal gebeuren in toekomstige situaties en is het beloningsbeleid bestendig tegen tegenspoed?

Daarnaast is het van belang om een verantwoord beloningsbeleid te borgen door middel van performance management, waardoor de besproken dimensies ‘op kracht’ blijven en ongewenste effecten in een vroeg stadium worden gesignaleerd.

Tot slot

Het hier geschetste “verantwoorde beloning”-model komt neer op de terugkeer van de rationaliteit in de beloningsbeslissingen. In plaats van het blindelings volgen van de markt, van wat anderen doen, staan doel en impact van de beloning op de voorgrond. Verantwoord belonen vereist een helder beleid, waarin beloning wordt verbonden en getoetst met de relevante dimensies. Verantwoord belonen bevordert een gezonde bedrijfsvoering, op korte en op langere termijn. Het is bevorderlijk voor een goede relatie met de stakeholders en bevordert een gemeenschapszin die hard nodig is om organisaties door moeilijke tijden te helpen, maar bovenal om het weerstandsvermogen in moeilijke tijden aanmerkelijk te vergroten.

Edmond Logger
Senior Consultant
edmond.logger@haygroup.com

Loek Bosman
Senior Consultant
loek.bosman@haygroup.com

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:
Hay Group Marketing & Communications
t +31 (0)30 692 99 29
e nl-marketing@haygroup.com

Over Hay Group

Hay Group is een wereldwijd organisatieadviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren.

www.haygroup.nl

Met ruim 2.600 mensen, werkzaam in 84 kantoren in 48 landen, werkt Hay Group voor ruim 7.000 internationale bedrijven en organisaties. Ruim 60 jaar staan wij bekend om ons gedegen onderzoek en het grondige karakter van ons werk. We geven klanten een vernieuwende kijk op de eigen organisatie, een efficiënte aanpak en duurzame resultaten. In het Nederlandse kantoor in Zeist werken ruim 170 medewerkers.