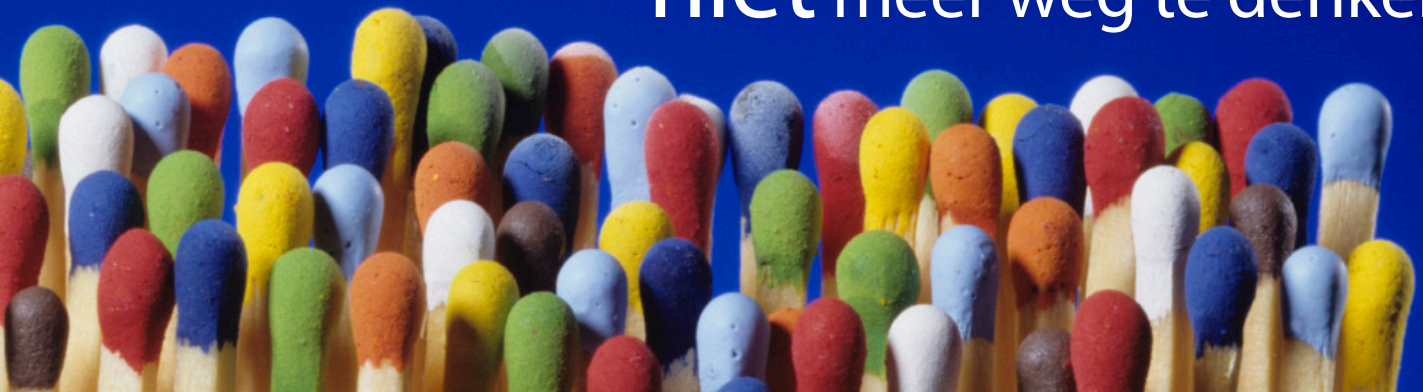


Gedifferentieerd belonen naar marktwaarde: niet meer weg te denken!



Nederlandse bedrijven neigen steeds vaker naar het belonen van hun werknemers volgens het Angelsaksische model. Binnen dat model ligt er meer nadruk op het individu, op de waarde van een specifieke set van competenties in de markt en op prestatiebeloning. Dit blijkt uit recent onderzoek van Hay Group onder honderd HR-functionarissen van grotere bedrijven in Nederland. Belonen naar marktwaarde is niet onomstreden. Een verkenning van de voor- en nadelen van gedifferentieerd belonen naar marktwaarde. >>

Er zijn verschillende manieren om de hoogte van de beloning vast te stellen. In Nederland is het tot nu toe gebruikelijk dit te doen op basis van functiezwaarte in functiegroepen. Iedereen die in dezelfde functiegroep is ingedeeld, valt onder dezelfde salarisschaal. Binnen deze schaal wordt weliswaar gedifferentieerd naar ervaring en functioneren, maar het speelveld is gelijk.

Maar wat als bepaalde professionals uit gewilde beroepsgroepen schaars zijn en de factor marktwaarde een rol van betekenis gaat spelen? Werkgevers die vasthouden aan de overtuiging 'gelijke monniken gelijke kappen', zullen steeds meer moeite krijgen om bepaalde vacatures te vervullen.

Individualisering leidt tot meer differentiatie

Ons onderzoek toont aan dat er in Nederland een sterke trend gaande is van het vooropstellen van het individu in plaats van de tot nu toe geldende collectiviteit. Het bevestigt het beeld dat we hebben uit onze adviespraktijk. Bedrijven neigen steeds meer naar gedifferentieerd belonen. Ofwel; het belonen van individuen naar hun veronderstelde marktwaarde in plaats van het handhaven van interne consistente beloningsverhoudingen.

De trend naar gedifferentieerd belonen verbaast ons niet. Nu Nederland steeds meer een diensteneconomie wordt, maken individuen vaker het verschil. Die willen dat gehonoreerd zien in een individuele behandeling. We zien het ook aan de toename van het aantal ZZP'ers. Zeker als het gaat om goed opgeleide professionals. Deze professionals zijn zich zeer bewust van hun marktwaarde en spiegelen zich niet aan de systemen van hun werkgever, maar vergelijken zich met collega-professionals in hun eigen netwerken.

Loonkosten blijven beheersbaar door differentiatie

Ook organisaties hebben in toenemende mate behoefte aan differentiatie. Het streven om per beroepsgroep niet méér te betalen dan nodig is voor goed gekwalificeerd personeel, staat haaks op een bedrijfsbrede salarisschaal.

De salarisschaal is meestal gebaseerd op de marktwaarde van medewerkers in het primaire proces van de onderneming. Medewerkers in niet bedrijfsspecifieke functies, bijvoorbeeld in de ondersteunende processen werden daardoor relatief goed of juist slecht betaald.

Dit wordt nu vaak opgelost door het outsourcen van functies. In vrijwel geen grotere onderneming staan de medewerkers in de schoonmaak, catering en beveiliging nog op de loonlijst. Dit geldt niet alleen voor laagopgeleide medewerkers. Ook talloze hoogopgeleide IT-medewerkers in de hoog betalende bankensector werden overgebracht naar lager betalende IT-ondernemingen.

Differentiatie komt in de praktijk steeds vaker voor

Als je om je heen kijkt, zie je dat differentiëren in de praktijk al aan de orde is. Zowel aan de werknemerskant als vanuit de bedrijfseconomische kant is er behoefte aan differentiatie. De toenemende internationalisering van het bedrijfsleven versterkt dit. Het is dus niet zozeer de vraag of werkgevers zullen differentiëren, maar op welke wijze dit in goede banen kan worden geleid.

We zien differentiatie in de praktijk op verschillende manieren vormgegeven:

Arbeidsmarkttoeslag

Gedifferentieerd belonen komt in Nederland regelmatig voor in de vorm van een marktwaardetoeslag. Dit is bedoeld als een flexibel instrument om pieken in marktwaarde op te vangen en deze weer af te bouwen zodra de schaarste voorbij is. In de praktijk leidt dit echter vaak tot blijvend hogere salarissen, omdat de toeslag in veel gevallen in het salaris wordt opgenomen.

Job pricing

De meest directe vorm van marktgericht gedifferentieerd belonen is job pricing. Per functie en de daarbij behorende kwalificatie geldt een beloning die is gekoppeld aan de marktwaarde. Deze vorm van belonen komt voor in de Angelsaksische wereld en in hun Nederlandse vestigingen, die geen CAO kennen. Ook in opkomende economieën zoals Rusland en China zien we de salarissen bepaald worden door vraag en aanbod. Voorts is hiervan sprake in sectoren met een vrije loonvorming, zoals de voetbalsector.

Is beloningsbeleid dan puur handjeklap geworden? Dat valt mee. Doorgaans bepalen ondernemingen na uitgebreid benchmarken per functie een gewenste positie in de markt met een marge naar boven en beneden en proberen de medewerkers daar binnen te houden.

Voorwaarde voor job pricing is een transparante markt die flexibel is, en dus kan reageren op opwaartse en neerwaartse bewegingen met salarisstijging, daling en ontslag.

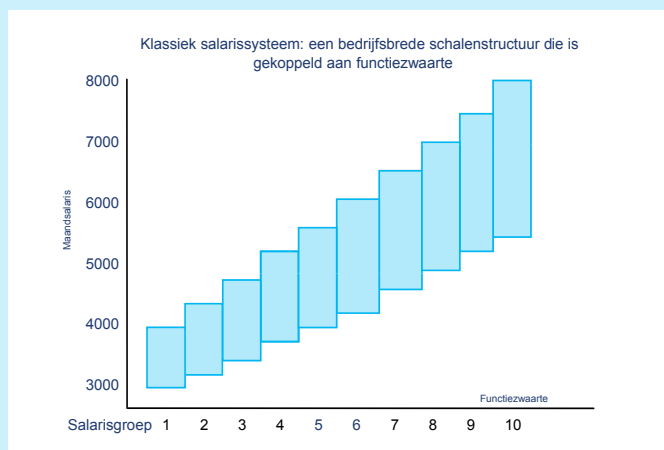
Door de ontslagbescherming en het collectieve karakter van de loonvorming (CAO) past deze vorm minder goed bij de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

Gedifferentieerde loonlijnen

Inmiddels zijn er vormen van gedifferentieerd belonen ontstaan waarin rationele beloningsgrondslagen, zoals functiezwarte en beoordeling, worden gekoppeld aan marktwaarde per functiesoort of vakgebied. Hierbij geldt voor verschillende functiesoorten een verschillende loonlijn bij gelijke functiezwarte. De verschillen tussen de hoogste en laagste loonlijn kan dan oplopen naar 15-20%.

Een andere vorm is de broadband: een brede functiegroep kent tussen een absoluut minimum en maximum een aantal verschillende pay zones voor verschillende functiesoorten. De beloningsniveaus zijn vastgesteld op basis van benchmarkgegevens. Aanpassingen in de verhoudingen tussen de loonlijnen vindt plaats door een hogere of lagere stijging van de salarisschalen.

Inmiddels is een aantal toonaangevende Nederlandse organisaties gestart met deze vorm van gedifferentieerd belonen, zoals KPN en Aegon. Zij hebben hiervoor de vakorganisaties meegekregen en het is dan ook opgenomen in de CAO.



Voorbeeld 1:

Functies zijn ingedeeld naar functiezwarte in de bedrijfsbrede functiegroepen A tot en met J. Elke functiesoort kent een eigen salarisschaal, die in hoogte ten opzichte van elkaar verschilt. De loonlijn geeft het maximum in de salarisschalen weer.

Voorbeeld 2:

In dit voorbeeld zijn drie brede salarisschalen afgebeeld, waarbinnen voor functies op basis van marktwaarde een eigen beloningszone is vastgesteld. Deze beloningszones zijn gelimiteerd door het maximum en minimum van de salarisschaal.

Leid differentiatie in goede banen

Wat zijn de consequenties van gedifferentieerd belonen naar marktwaarde en hoe voorkom je negatieve effecten?

Uitvoerbaarheid

Een gedifferentieerd beloningssysteem leidt onvermijdelijk tot meer complexiteit dan met een systeem met bedrijfsbreed geldende salarisschalen. Deze complexiteit is wel te beïnvloeden door de mate van differentiatie. Keuzes zijn mogelijk met betrekking tot de doelgroepen en variëren tot differentiatie op het niveau van de afzonderlijke functie, functiefamilie of cluster van functiefamilies.

Een voorbeeld van minder complexe aanpak is het werken met een 'default' loonlijn voor de organisatie, alsmede een hogere loonlijn voor alle schaarse functies en een lagere loonlijn voor alle 'low cost' activiteiten. In dat geval valt elke functie in de default loonlijn, tenzij wordt aangetoond dat de hogere of lagere loonlijn noodzakelijk is met marktinformatie en/of bedrijfseconomische argumenten. Deze noodzaak zal regelmatig opnieuw moeten worden getoetst.

Kostenbeheersing

Differentiatie naar de markt vereist dat je ook meebeweegt met de markt. Dit geldt voor opwaartse en neerwaartse correcties. Voor een goed functionerend systeem is het essentieel dat er ruimte is voor aanpassingen. Dit is onverenigbaar met de bedrijfsbrede collectieve loonstijgingen die momenteel nog overheersen.

Differentiatie naar marktwaarde mag er niet toe leiden dat beloningsbeleid wordt gedictieerd door de markt. Een eigen visie over gewenste loonkostenniveaus in relatie tot productiviteit en marges voorkomt dat het stuur uit handen wordt gegeven.

Werknemerstevredenheid

Niet-gerechtigde verschillen in beloning kunnen leiden tot onvrede en jaloezie.

Differentiatie is echter niet nieuw. Differentiatie op functiezwarte en prestatie bestaan inmiddels geruime tijd en hebben de samenhang ook niet aangetast. In onze adviespraktijk blijkt elke keer opnieuw dat onvrede over beloning niet zozeer voortvloeit uit de aard van het systeem of de hoogte van de beloning, maar over onduidelijkheid en vermeende subjectiviteit of zelfs willekeur.

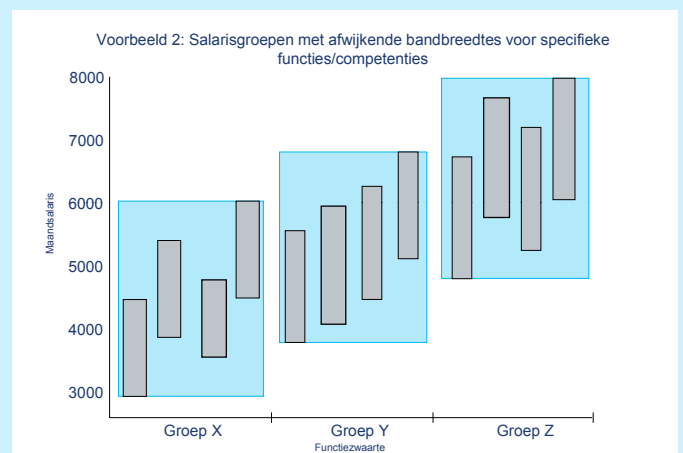
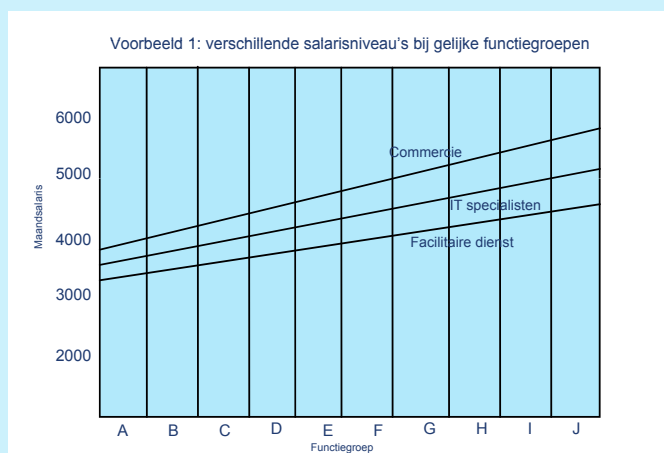
Differentiatie naar marktwaarde dient dus onderbouwd te worden met deugdelijke marktgegevens.

Er is in Nederland een ruim aanbod van beloningsbenchmarkgegevens door verschillende aanbieders. Het is aan te bevelen hierbij te kiezen voor een zo objectief mogelijke aanpak, waarbij marktwaarde wordt gemeten op basis van functiezwarte.

Samenhang

Organisaties worden steeds meer een samenwerkingsverband van mensen die op verschillende wijzen verbonden zijn, zoals vaste "eigen" medewerkers, medewerkers van dienstverlenende, partners, ZZP'ers en uitzendkrachten. Substitutie komt steeds vaker voor. De arbeidsvoorwaardenpakketten van mensen in één team kunnen zeer uiteenlopen. Samenhang, binding en loyaliteit is geen vanzelfsprekendheid meer, maar komt voor in verschillende gradaties.

Differentiatie in beloning versterkt de noodzaak om bewuster te sturen op samenhang. Omdat deze samenhang niet meer kan worden bevorderd door een uniforme beloning, moet het komen van de achterliggende gedeelde waarden, het werkklimaat en de arbeidsomstandigheden.



Conclusie

Differentiatie in beloning naar marktwaarde is voor veel organisaties in Nederland een nieuw en lastig thema. Het is een kans om in te spelen op de tendens in de arbeidsmarkt naar meer differentiatie en maximaal rendement uit loonkosten te halen. Risico's zijn zeker aanwezig. Er zijn inmiddels vormen die goed passen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, die aantonen dat het geen bedreiging hoeft te zijn voor goede arbeidsverhoudingen. Het is beter om tijdig na te denken over verantwoorde vormen van differentiatie dan te worden overvallen door de verwachte schaarste op de arbeidsmarkt in de komende jaren.

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.