



# (Hoe) werkt variabele beloning?

Variabele beloning is niet meer weg te denken als onderdeel van het moderne beloningspakket. Tot die conclusie komt Hay Group na een kwart eeuw advisering over dit onderwerp. Bovendien, als de kredietcrisis ons één ding geleerd heeft, dan is het dat van bonussen zeker een prikkelwerking uitgaat. Maar de kredietcrisis heeft ook geleerd dat de prikkelwerking te sterk kan zijn. Hoe kunnen we variabele beloning toedienen in de juiste dosering? Het medicijn van Hay Group. >>

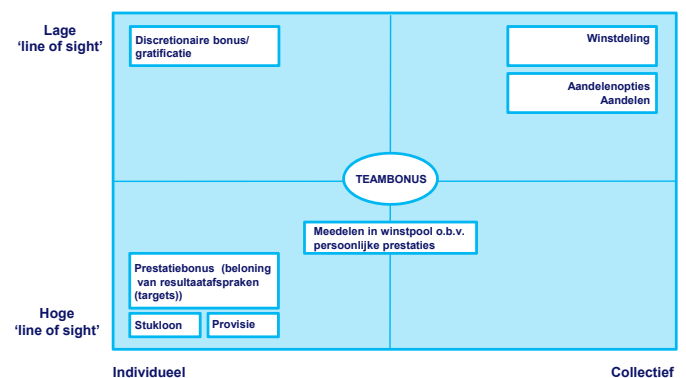
## Wat verstaan we onder variabele beloning?

Hierboven hebben wij het al gehad over variabele beloning en bonussen. Dat maakt het meteen belangrijk om te beginnen met een definitie en een verkenning van de verschijningsvormen. Want variabele beloning, het overkoepelende begrip, kent veel benamingen en komt voor in vele gedaanten.

Wij definiëren variabele beloning als volgt: ‘Voorwaardelijke en daarmee niet-gegarandeerde beloning voor individuele en/of collectieve prestaties met als doel een motiverende werking.’ In het volgende plaatje zijn de belangrijkste vormen bij elkaar gezet. Ze zijn geordend door aan de ene kant te kijken op welk niveau voor de prestatie wordt beloofd: dat van het individu, van het team of van de totale organisatie. Aan de andere kant is gekeken in hoeverre er rechtstreeks zicht is op de relatie tussen het leveren van de prestatie en de beloning daarvoor (de ‘line of sight’).

Dus, als wij het verder hebben over variabele beloning, dan kan het om alle hierboven genoemde vormen gaan. Hebben wij het over bonussen, dan gaat het meer specifiek over de individuele vormen van variabele beloning, die al dan niet afhankelijk zijn van het realiseren van resultaatafspraken: de prestatiebonus en discretionaire bonus/gratificatie in dit overzicht.

Uit de definitie (‘voorwaardelijk en daarmee niet gegarandeerd’) blijkt dat echte variabele beloning of bonussen gebaseerd zijn op het leveren van prestaties. Begripsverwarring ontstaat doordat sommige beloningsvormen ten onrechte de naam bonus krijgen. Denk daarbij aan tekengeld (‘sign on bonus’), blijfpremies (‘stay on bonus’), ontslagvergoeding (‘ontslagbonus’), vaste 13e/14e/15e maanden, niet pensioengevend vast inkomen (‘vastebonus’) of gegarandeerde bonussen. Veel van deze, laten we ze nepbonussen noemen, omdat ze niet ‘voorwaardelijk en niet gegarandeerd’ zijn, zijn gebruikt als smeermiddel op een overspannen arbeidsmarkt. Net als hoge bonussen voor twijfelachtige prestaties hebben deze variabele beloning in een slecht daglicht geplaatst. Kortom, hoedt u voor namaak.



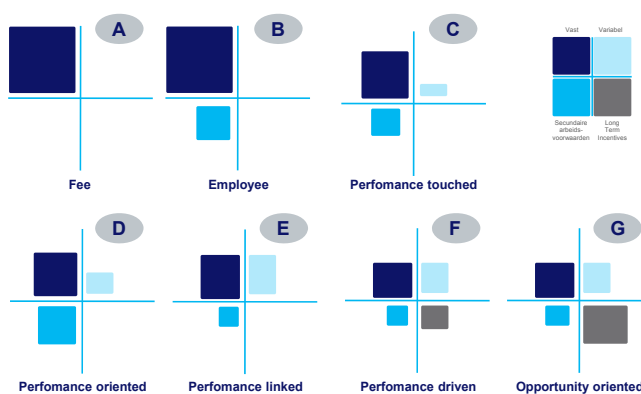
## Hoe belangrijk is variabele beloning?

Hierboven hebben we gesteld dat variabele beloning niet meer weg te denken is als onderdeel van het moderne beloningspakket. Dat blijkt uit de mate van voorkomen en hoogte van variabele beloning. In de volgende tabel hebben we samengevat hoe Hay Group die in de markt waarneemt. De hier genoemde percentages betreffen de mediaan van de algemene markt in 2010. Deze percentages zijn al vele jaren vergelijkbaar.

| Personeels-categorie                    | Mate van Voorkomen VB | At target VB |
|---|-----------------------|--------------|
| Executives                              | 94 %                  | 30 %         |
| Middle Management/<br>Sr. Professionals | 90 %                  | 15 %         |
| Leidinggevend/<br>Jr. Professionals     | 81 %                  | 10 %         |
| Administratief/<br>Uitvoerend           | 66 %                  | 5 %          |

Deze tabel laat zien dat variabele beloning belangrijker wordt naarmate men hoger in de organisatie komt. Vanaf het niveau junior professionals/leidinggevend is variabele beloning voor het merendeel van de werknemers weggelegd. Voor executives is het een uitzondering als men geen variabele beloning kan verdienen. Maar ook op administratief en uitvoerend niveau in organisaties ontvangt meer dan de helft van de werknemers variabele beloning.

Variabele beloning staat niet op zichzelf, maar vormt een onderdeel van het totale beloningsbeleid. Het aandeel van de variabele beloning in relatie tot de totale remuneratie verschilt per type beloningsbeleid. Hieronder volgt een overzicht.



Afhankelijk van het type beloningsbeleid is het aandeel van de variabele beloning kleiner of groter. In het 'performance touched' type beloningsbeleid waar in veel organisaties voor gekozen wordt, bedraagt het aandeel van variabele beloning zo'n 6% van de totale remuneratie. Dat is circa 5% van de loonsom.

Variabele beloning staat niet op zichzelf maar is een onderdeel van het totale beloningsbeleid. Volgens Hay Group:

- Onderbouwt en bepaalt de werkgever met een beloningsbeleid de totaalvergoeding voor het werk van de werknemer
- Die totaalvergoeding bestaat uit diverse onderdelen, elk met een speciaal doel
- De werkgever kiest bewust om al dan niet een bonusregeling te hanteren als onderdeel van de totaalvergoeding
- Een bonus biedt extra stimulans (prikkel) in een - in de meeste gevallen - overwegend zeker pakket. Deze vormt daarbij een compromis tussen zekerheid en uitdaging.

## Hoe effectief is variabele beloning?

Vanuit psychologisch perspectief weten we dat financiële prikkels werken, maar dat er ook bijwerkingen zijn:

- 'You get what you pay for': medewerkers gaan vooral die dingen doen die een bonus opleveren, en 'vergeten' andere dingen die ook belangrijk zijn voor een goede functieervulling
- 'Gaming': de verleiding om de zaken op papier mooier voor te stellen dan ze in werkelijkheid zijn
- Fraude: behoeft geen nadere toelichting

Maar we weten ook dat variabele beloning leidt tot productiviteitsverhoging. Dit geldt in sterke mate voor eendimensionaal werk met goed meetbare output. De introductie van stukloon voor het installeren van autoruiten leidde tot een verhoging van de productiviteit met 36%. Voor de helft kwam dit dankzij een grotere inspanning van de huidige medewerkers, de andere helft kwam door een verandering in de samenstelling van het personeelsbestand (selectie-effect). Het stukloon trok vooral medewerkers aan die in staat waren hoge productiviteit te leveren en belang hadden bij deze beloningsvorm.

Het hoeft niet alleen individuele variabele beloning te zijn, ook winstdelingsregelingen leiden tot een, weliswaar geringe, verhoging van de productiviteit (2%). Bron: Van Oers e.s..

De bijwerkingen maken variabele beloning tot een effectief, maar ook potentieel gevaarlijk beloningsinstrument.

Een goed vormgegeven én toegepaste bonusregeling volgens Hay Group:

- Vereist net als goede medicijnen een gebruikersbijsluiter en een professionele indicatie
- Vergt jaarlijks onderhoud (preventief en curatief).
- Heeft een beperkte houdbaarheidsduur, waarna moet worden ververs
- Moet voldoende prikkelen, maar niet verleiden tot immoreel/ongewenst gedrag (dit is relevant voor de hoogte van de bonus in relatie tot de andere vergoedingen)
- Is niet louter een kwestie van optellen en aftrekken, maar geeft ruimte om op basis van gezond verstand in te kunnen grijpen

## Wanneer wordt variabele beloning een succes?

Uit onze grote ervaring met variabele beloning hebben we geleerd dat het succes van variabele beloning afhangt van de communicatie over de te leveren en geleverde prestaties. Een goede toepassing is voor het welslagen van groter belang dan de regeling voor variabele beloning zelf. In het volgende plaatje hebben we het belang van goede communicatie samengevat.

| Helderheid                           | Metten en monitoren                  | Betrokkenheid  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Medewerkers weten wat ze moeten doen | Performance wordt continu gemonitord | Medewerkers worden op hun resultaten/gedrag aangesproken |

Omdat voor het succes van variabele beloning de toepassing belangrijker is dan de regeling zelf is een bonusregeling volgens Hay Group:

- Altijd onderdeel van een performance management proces
- Belangrijk, maar slechts het sluitstuk van een groter verhaal
- Een consistent en juist gebruik door het management cruciaal

## Aan welke voorwaarden voldoet een goede regeling voor variabele beloning?

Volgens Hay Group voldoet een goede regeling voor variabele beloning aan de volgende voorwaarden:

- Is direct of indirect beïnvloedbaar door het individu of het team/de groep
- Legt een zichtbare relatie tussen individuele en 'hogere' doelstellingen
- Verrekenst tegelijkertijd goede (winsten) met slechte resultaten (verliezen)
- Wordt gefinancierd uit de tussentijdse of uiteindelijke meerwaarde voor de onderneming
- Kent de mogelijkheid tot herziening op basis van onvoorziene omstandigheden
- Vormt onderdeel van een (jaarlijkse) performance management cyclus
- Wordt dus vooraf gecommuniceerd en gekwantificeerd
- Wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld.
- Is aan alle stakeholders uit te leggen: zowel qua systematiek als uitkomst

Een variabele beloningsregeling werkt als een medicijn. Ga er onvoorzichtig mee om, en het verliest zijn werking. Voorkom resistentie of allergie door een juiste dosering. En lees eerst goed de bijsluiter.

Sharon Voeten  
Senior Consultant  
sharon.voeten@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](http://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.