

DE JUISTE BELONINGSMIX

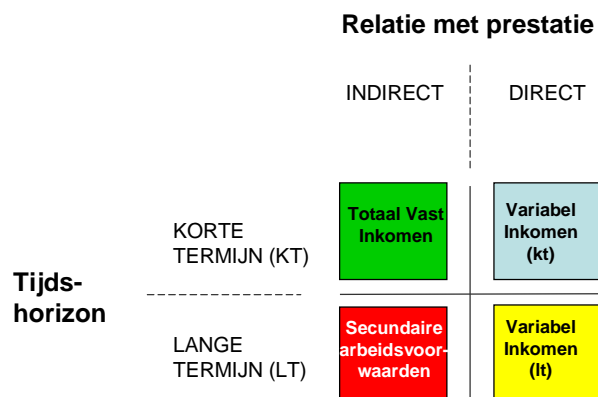
Hay Group heeft recentelijk onderzocht hoe het beloningsbeleid van organisaties aan het veranderen is. Uit het onderzoek 'The Changing Face of Reward' blijkt dat bedrijven zich met name richten op kostenbeheersing en het verbeteren van de prestaties van hun medewerkers.

Daar waar het in de jaren voor de crisis ging om het beloningsniveau van een zeker marktsegment, worden beloningsbenchmarks nu echt anders gebruikt dan voorheen, namelijk om de ROI (return on investment) of de ROR (return on reward) te beoordelen. Nu wordt vaker de vraag gesteld: welk beloningsbeleid past ons nou?

De crux van effectief sturen op loonkosten is dat er uit verschillende invalshoeken gekeken moet worden en dat er rekening gehouden moet worden met hun onderlinge samenhang. Dit resulteert in een tailor made, op de strategische doelstellingen van de organisatie toegesneden loonkostenbeleid passend bij de organisatiecultuur.

Arbeidsvoorwaarden zijn jarenlang gestapeld. Mede door de vele onderlinge relaties van onze arbeidsvoorwaarden zijn emotionele betekenissen en financiële consequenties niet meer goed te overzien. Om inzicht te krijgen in loonkosten moeten arbeidsvoorwaarden dan ook ontrafeld worden en moeten onderlinge relaties worden vastgesteld. Per arbeidsvoorwaarde moet dan worden gekeken hoe dit past binnen het geformuleerde beleid, hoe het wordt toegepast door het management, wat de uitvoeringskosten zijn en welke effecten de aard en omvang van het personeelsbestand heeft. Voor een besparing of beheersing van loonkosten wordt veelal het totale arbeidsvoorwaardenpakket eenvoudiger ingericht.

Om meer eenvoud aan te brengen in het arbeidsvoorwaardenpakket en om te bepalen of een arbeidsvoorwaarde past bij de organisatie en haar medewerkers hebben wij het totale arbeidsvoorwaardenpakket in vier categoriën ingedeeld. De twee blokken aan de linkerkant betreffen daarbij de vaste elementen (vast inkomen en secundaire arbeidsvoorwaarden, ofwel benefits), de twee rechter blokken betreffen het performance-inkomen. Deze variëren in hoogte en zijn afhankelijk van prestaties.



1. Totaal Vast Inkomen

Het Totaal Vast Inkomen zijn alle gegarandeerde salarisonderdelen op jaarbasis, zoals bijvoorbeeld het maandsalaris, het vakantiegeld en een vaste 13^e maand.

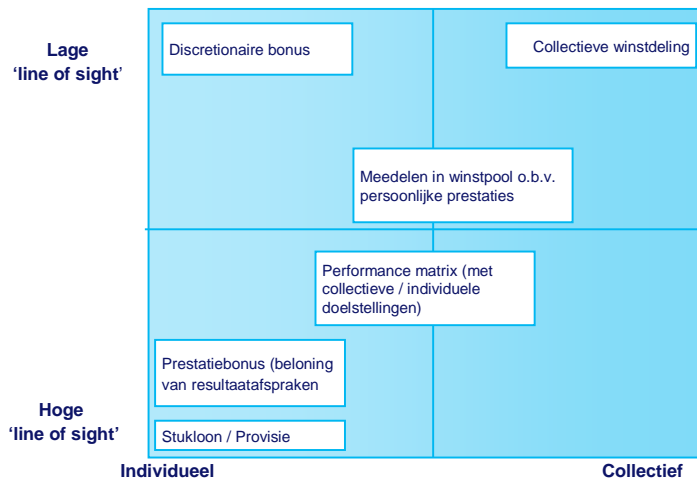
Afhankelijk van het type medewerkers bij een organisatie kan het passend zijn om vlak voor de zomervakantie vakantiegeld uit te keren, of een extra 13^e maand uit te keren in de dure decembermaand. Maar feit is dat medewerkers het hele jaar door vrij nemen voor een vakantie en dat op zich de meeste medewerkers prima zelf hun salaris opzij kunnen zetten voor een vakantie ergens in het jaar. Eenvoudiger zou zijn om het vakantiegeld te incorporeren in het maandsalaris. Meestal wordt het vakantiegeld per maand via een reserve opgebouwd en valt het vrij in mei of juni, waardoor het incorporeren van het vakantiegeld in het maandsalaris in principe alleen een cashflow effect geeft (ten gunste van de medewerker omdat deze zijn geld eerder uitbetaald krijgt).

Alhoewel er ook regelingen zijn waarbij het vakantiegeld is gebaseerd op het laatste maandsalaris. Bedrijven met zulke regelingen keren dus iets meer uit. In ieder geval stoelt vakantiegeld zich op de verzorgingsgedachte van de werkgever.

2. Variabel Inkomen (korte termijn)

Bedrijven besteden steeds meer aandacht aan het genereren van een prestatiecultuur. Aan het beloningsbeleid worden performance-indicatoren gekoppeld die de strategie en de cultuur van de onderneming direct ondersteunen. Variabele beloningen maken dan ook een steeds groter deel uit van de totale loonkosten, om te zorgen dat medewerkers zich richten op de kritische doelstellingen van het bedrijf en om het gevaar van inflexibiliteit door hoge vaste loonkosten te beperken. Goede prestatie-indicatoren zijn dan van belang, onder andere om te voorkomen dat te hoge of onbedoelde bonussen worden uitgekeerd (waarbij men tegenwoordig ook rekening houdt met eventuele reputatieschade voor het bedrijf).

Er zijn verschillende vormen van variabele beloning. Onderstaande figuur plaatst enkele vormen in een kwadrant waarbij enerzijds onderscheid gemaakt wordt in de mate van beïnvloedbaarheid vanuit de medewerker ('Line of sight') en anderzijds in het type afspraken (Individueel versus Collectief).



Bedrijven dienen goed te onderzoeken welke vorm van variabele beloning het beste bij hun past.

3. Variabel Inkomen (lange termijn)

Lange Termijn Inkomen wordt ingezet als beloningsinstrument om een lange termijn focus te creëren en te bewaken bij de medewerkers. Deze lange termijn focus is vaak gerelateerd aan strategische doelstellingen. Daarom wordt deze vorm van inkomen met name op hogere functiezwaarte niveaus ingezet. Toch zijn er ook organisaties die een LTI-plan kennen voor de gehele organisatie. Door het toekennen van LTI wordt ook betrokkenheid en binding bij de organisatie, en de prestatie van de organisaties gecreëerd.

4. Secundaire arbeidsvoorwaarden

Voor elke arbeidsvoorwaarde zou eigenlijk de vraag moeten worden gesteld wat de argumenten zijn om deze niet te vertalen in een verhoging van het vaste inkomen.

De trend bij secundaire arbeidsvoorwaarden is dat deze meer 'cost defined' worden ingericht en minder 'benefit defined'. Dit is heel duidelijk zichtbaar in pensioenland, met een nog steeds toenemend aantal bedrijven dat een beschikbare premie regeling heeft, maar ook met de opkomst van zogeheten 'CDC'-regelingen. Dit zijn in het algemeen pensioenregelingen in de vorm van een middelloonregeling, waarbij het kostenniveau is gemaximeerd en waarbij is afgesproken hoe de pensioenopbouw of het indexatiebeleid wordt aangepast indien de kosten boven dit maximum zouden uitkomen.

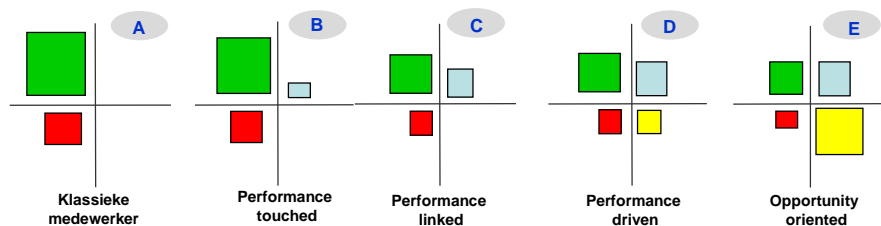
Bij de invoering van ons zorgstelsel (in 2006) is door een deel van de werkgevers de besparing teruggegeven aan de medewerkers. Soms door een bedrag per maand (circa € 15 bruto) en soms door een aanvullend pakket. Toch hebben deze werkgevers het bedrag niet geïncorporeerd in het vaste salaris.

Ook zijn er werkgevers die de premie voor de basisverzekering op jaarbasis voorschieten en deze per maand bij de medewerker inhouden, waardoor er een extra korting op de premie wordt verkregen. Ook dit voorbeeld stoelt zich op de verzorgingsgedachte van de werkgever, die hiermee wellicht niet veel, maar toch wel extra werk naar zich toe haalt.

Steeds meer bedrijven hanteren een mobiliteitsbudget voor lease-autorijders. Nu was dit al zo indien medewerkers een duurdere auto wilden leasen, maar een aantal werkgevers betaalt nu ook het verschil aan de medewerker als deze een goedkopere auto leest. De trend is nu ook richting 'groenere' auto's. Naast dat de fiscus hierin stuurt, zien we bij sommige werkgevers ook een extra stimulans door het verhogen van het leasebudget indien voor een 'groene' auto gekozen wordt.

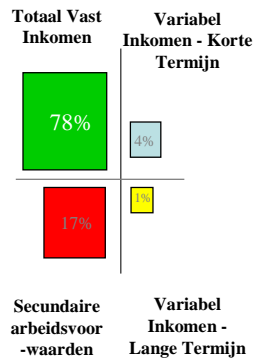
Het gaat te ver om hier alle secundaire arbeidsvoorwaarden tegen het licht te houden, wel dient steeds de vraag gesteld te worden of de arbeidsvoorwaarde nog effectief is.

In de zoektocht van bedrijven om de juiste beloningsmix vast te stellen zien we dat secundaire arbeidsvoorwaarden eenvoudiger worden vormgegeven, waarbij administratieve lasten verlicht kunnen worden. Daarnaast zien we de trend richting meer resultaatgerichte beloning. In onderstaande figuur betekent dat de meeste bedrijven zich naar rechts ontwikkelen.



Onderstaande figuur geeft de beloningsmix aan van een gemiddeld bedrijf met een gemiddeld personeelsbestand in Nederland. Dit beeld is sterk afhankelijk van de sector. Binnen de sector zijn de verschillen tussen functies groot. Zo heeft een Sales Rep veelal een zogeheten Commissie on Target (COT) inkomen met een vast salaris van soms maar 60 of 70% van zijn COT.

Algemene Markt Nederland 2010



Het vaststellen van een juiste en effectieve beloningsmix is dan ook maatwerk. Passende beloningsinstrumenten staan hoog op de agenda, omdat ondernemingen zich realiseren dat de 'war for talent' binnenkort weer in alle hevigheid losbarst.

Sjoerd Schotanus
Senior Consultant Reward Strategies Hay Group
e-mail: sjoerd.schotanus@haygroup.com