



Beloningsmodel op de schop?

Laat de traditionele beloningsfilosofie los en begin van de grond af aan met de bouw van een nieuw beloningsbeleid. Royal HaskoningDHV ging de uitdaging aan.

Tekst Irene Schoemakers

Belonen: iedereen vindt er wat van. Toch is de manier waarop bedrijven hun medewerkers belonen door de jaren heen vrij consistent gebleven. Afgezien van het feit dat in de loop der tijd her en der nieuwe vormen van belonen het daglicht hebben gezien, blijft de ondertoon gehandhaafd. Hoe langer een medewerker bij een en hetzelfde bedrijf in vaste dienst werkzaam is, hoe hoger zijn beloning. De vraag is echter of dit axioma vandaag de dag – in een tijd dat bedrijven meer dan ooit flexibel moeten zijn – standhoudt. Met andere woorden: wordt het niet eens tijd om de beloningssystemen zoals we die nu kennen, eens van een volledig andere kant te bekijken? Beloningsdeskundige Lianne Hamstra, eigenaar van Hamstra & Partners is een voorstander van dat laatste.

Vrijbrief

“Als je de verschillende beloningsmodellen van bedrijven erop naslaat, kun je je afvragen of ze datgene wat ze zeggen dat ze willen belonen – denk aan variabelen als ‘ondernemerschap’, brede inzetbaarheid en flexibiliteit – ook daadwerkelijk belonen

met het beloningssysteem dat ze hanteren. Want op het moment is het zo dat de meeste bedrijven vooral de werkzaamheden en behaalde prestaties uit het verleden bepalend laten zijn voor het salaris van een medewerker. Hoe ziet iemands loopbaan eruit? Welke ervaring heeft iemand in het verleden opgedaan in een bepaald werkgebied? En vooral ook: hoe lang werkt iemand al in een bepaald bedrijf of vakgebied? Hoe meer ervaring in eenzelfde vakgebied en hoe meer dienstjaren, hoe hoger doorgaans het salaris. En dat is anno nu best opmerkelijk.”

Volledig loslaten

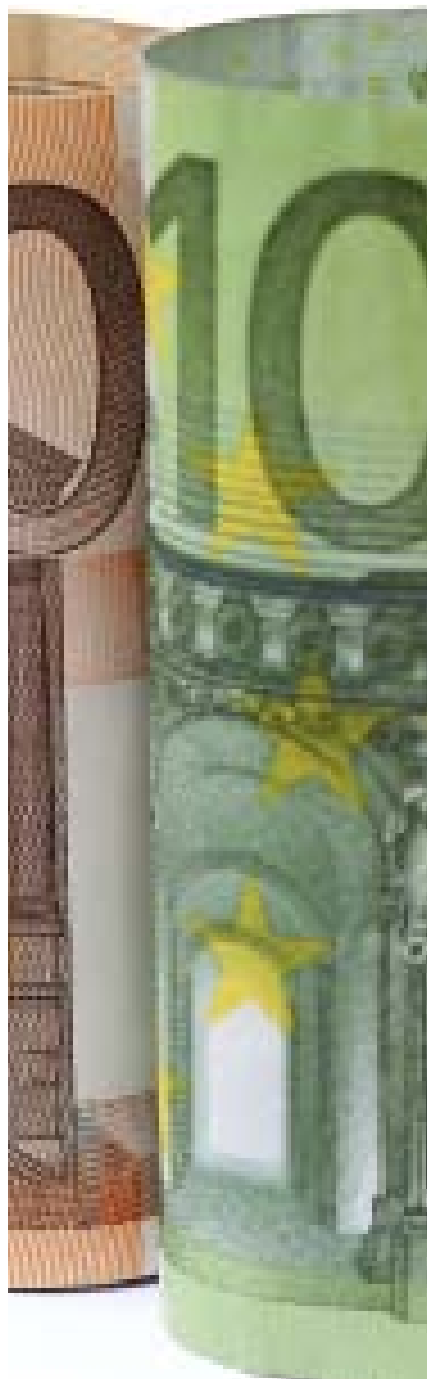
Als het aan Hamstra ligt, is het tijd dat bedrijven hun beloningsmodellen eens opnieuw bezien. En niet slechts schaven en schuren, maar de huidige axioma's volledig loslaten en op een blanco velletje het beloningsbeleid opnieuw vormgeven. Hamstra heeft deze exercitie nog niet zo lang geleden zelf mogen uitvoeren voor het internationaal ingenieursbureau Royal HaskoningDHV. In 2013 gaf dit bureau haar een vrijbrief gaf om het bestaande

beloningsbeleid eens langs de kritische meetlat te leggen en met een volledig nieuw en creatief beloningsconcept te komen waarmee de juiste hoogte van de beloning en de juiste beloningsverhoudingen konden worden bepaald. Het discussiestuk dat daaruit voortkwam, diende als uitgangspunt voor een geheel vernieuwend beloningsbeleid.

Actuele productiviteit

De fusie tussen Royal Haskoning en DHV en de huidige tijdgeest vormden bij deze organisatie de aanleiding voor hervormingen op het gebied van beloning. Knelpunt in het huidige systeem was dat voor categorieën medewerkers, de beloning niet meer in lijn was met de markt en met het tarief dat de betreffende medewerkers in de markt konden waarmaken. Het beloningsbeleid was onvoldoende flexibel om aan te kunnen sluiten op marktontwikkelingen.

“Een nieuw en goed beloningsbeleid moet in ieder geval aan drie principes voldoen”, aldus Hamstra. “In de eerste plaats moet



het bedrijfseconomisch verantwoord zijn, ofwel een bedrijf moet zich de loonkosten kunnen veroorloven. In de tweede plaats moet een medewerker worden beloond voor zijn actuele bijdrage en niet teveel worden beloond voor prestaties uit het verleden. Het gaat kortom niet om langdurige loyaliteit, maar om actuele productiviteit. Tot slot moet een beloningsbeleid rekening houden met het feit dat kennis en kwaliteiten van medewerkers niet altijd op de langere duur houdbaar zijn voor de organisatie.”

Hamstra benadrukt het feit dat langdurige loyaliteit wel degelijk waarde heeft voor een organisatie, maar het wordt niet meer gekoppeld aan de vaste beloningen. De zogenaamde ‘gouden ketenen’ lijken daarmee voorgoed losgeknipt.

“Ook wil ik onderstrepen dat de meest gemotiveerde en productieve medewerkers volgens de Amerikaanse managementauteur Daniel Pink nog altijd hun ‘drive’ halen uit Mastery, Autonomie en Purpose. De hoogte van de beloning moet geen *dissatisfier* zijn. Het is voor elk bedrijf de kunst om te komen tot een juiste beloning.”

Eigentijdse risicoverdeling

“In het kort”, zo legt Hamstra uit, “betekent ‘belonen in het hier en nu’ dat er sprake is van eigentijdse risicoverdeling tussen werkgever en werknemer. Dit gegeven sluit bovendien aan bij de opkomst van zzp’ers en de nieuwe generatie medewerkers. Op het moment dat de werkgever minder risico loopt ten aanzien van de loonkosten, bijvoorbeeld in het geval dat er een tijdelijk contract wordt afgesloten, dan kan de prijs die hij voor de medewerker betaalt omhoog. Loopt hij echter meer

risico omdat hij de medewerker voor onbepaalde tijd in dienst neemt, dan zou de prijs – volgens de geldende marktprincipes – omlaag kunnen.”

Geen gouden garanties

Bij de nieuwe beloningsfilosofie bepalen volgens Hamstra de vraag en het aanbod de absolute hoogte van de prijs voor een functie. Hiermee wordt een directe relatie gelegd tussen de arbeidsmarkt en de business. “De prijs voor de functie wordt elk jaar vastgesteld en de verschillende risico-profielen van de functies zijn bovendien bepalend voor de variatie in de mix van vast en variabel inkomen. Tot slot geldt dat hoe kritieker de rol of functie voor de organisatie is, hoe minder vast de beloning en hoe minder vast de positie is. Er worden dan ook geen ‘gouden garanties’ en verworven rechten uitgelooft. En er is geen sprake van een automatische schaal-groei.”

Salaris motiveert niet

De meeste bedrijven herkennen ongetwijfeld het probleem dat flexibiliteit bij werknemers zich vooral buiten de organisaties bevindt. De vaste medewerkers binnen de organisaties zijn vaak minder beweeglijk, juist omdat ze steeds meer zijn gaan verdienen en het lastig vinden om te veranderen. Dit dilemma is voelbaar in menig organisatie.

Maar het omschakelen naar een volledig nieuwe beloningsgrondslag is niet één, twee, drie gerealiseerd. Belonen is per definitie een onderwerp dat gevoelig ligt. Traditioneel scoort het salaris laag in het medewerkerstevredenheidsonderzoek, zo blijkt uit onderzoek van onderzoeksbureau Effectory. Dit is niet verwonderlijk. Salaris

‘De taken en prestaties uit het verleden zijn bepalend voor het salaris nu. Dat is toch opmerkelijk?’

is volgens de Amerikaanse psycholoog Frederick Herzberg namelijk een zogenaamde hygiënefactor. In 1975 publiceerde hij al het artikel *One more time, how do you motivate workers?* en het is nog steeds het meest opgevraagde artikel uit de Harvard Business Review. Sinds die tijd al weten we dat salaris geen motivatiefactor is, maar een factor die – indien niet goed geregeld – mensen ontevreden maakt. Mensen worden kortom niet extra tevreden of gemotiveerd op het moment dat ze een goed salaris ontvangen. En zelfs vandaag de dag, in tijden dat de economie zich in zwaar weer bevindt en veel mensen hun baan zijn verloren, zijn die medewerkers die wél een baan hebben, zeer ontevreden met hun beloning. Volgens hetzelfde onderzoek van Effactory scoort het onderwerp ‘beloning’ een diepe onvoldoende, namelijk een 4,6 (op een schaal van 10).

Actuele bijdrage

Belonen gaat mensen kortom aan het hart. Dit maakt het extra ingewikkeld om draagvlak te creëren op het moment dat een organisatie besluit het beloningsbeleid rigoureuus om te gooien. Medewerkers hebben generaties lang geleefd en gewerkt met stijgende salarisschalen. Dat verander je niet zomaar.

Toch heeft Royal HaskoningDHV getracht deze uitdaging op te pakken. HR-adviseur Linda Broenink legt uit. “We hebben uiteraard niet alle radicale voorstellen van Hamstra voor een nieuw beloningsbeleid overgenomen, maar bepaalde elementen hebben we hier wel degelijk in verwerkt. En onze plannen zijn goedgekeurd door de OR. Het instemmingstraject met de OR was een intensief traject, maar we hebben

samen constructief gewerkt aan een nieuw model. De OR was zelfs voorstander van de invoering van een demotiebeleid. Ieder jaar praten we met de OR over de invulling van de verschillende componenten zoals prijsindexatie, benchmarkaanpassingen, en prestatietoelag.”

Medewerkers worden nu beloond voor hun actuele bijdrage, legt Broenink: “We hanteren nu een vast basissalaris dat gekoppeld is aan het functieniveau en de marktwaarde voor die functie in de ingenieursbranche. Medewerkers kunnen sneller groeien als ze laag in de salarisschaal zitten, en geleidelijker groeien op het moment dat ze tegen het eind van de schaal zitten.”

Senioren

Jongere medewerkers en lagere rol niveaus hebben een groter vast deel dan de meer senioren medewerkers. “Senioren hebben de mogelijkheid om een groter variabel deel te verdienen. Het basissalaris wordt, indien de situatie daarvoor aanleiding geeft, aangevuld met variabele componenten zoals een arbeidsmarkt-, functie- of prestatietoelag plus winstdeling.”

De toeslagen worden niet zomaar uitgekeerd, legt Broenink uit. “Zo is de arbeidsmarkttoeslag alleen van toepassing op die groepen medewerkers die in staat zijn hogere tarieven in de markt te realiseren of die medewerkers die over schaarse expertise beschikken. Een functietoelag is voor die medewerkers die tijdelijk substantieel meer verantwoordelijkheden en complexere taken hebben vergeleken met de huidige ‘rating’ van hun functie. En de prestatietoelag wordt alleen uitgekeerd wanneer bepaalde resultaten zijn behaald. Elk jaar worden hiervoor de doelen bepaald. Daarnaast is het ook mogelijk geworden om in het geval dat de marktwaarde van de medewerker omlaag is gegaan, het salaris te bevriezen of - in overleg met de medewerker – het salaris te verlagen.”

Eerste stappen

Het zal de nodige tijd kosten om het nieuwe beloningsbeleid te verankeren in de organisatie, erkent Broenink. “Alle medewerkers behouden hun huidige vaste salaris. Maar langzaam maar zeker zullen er verschuivingen optreden richting het nieuwe model. We hebben nog een weg te gaan, voordat er een ware transformatie heeft plaatsgevonden, maar de eerste stappen naar een nieuw eigentijds beloningsmodel, hebben we nu gezet. Door anders te belonen, kunnen we de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. Waar we nu soms noodgedwongen afscheid moeten nemen van medewerkers omdat de aansluiting met het tarief in de markt er niet meer is, kunnen we nu door een duidelijk demotie (ofwel calibratiebeleid) en door prestatiebeloning, medewerkers behouden. En dat is precies wat we willen. We proberen medewerkers lang en gemotiveerd aan de slag te houden.”