

Towers Perrin Pulse Survey

Variabele beloning

Maart 2005



Inhoudsopgave

OPZET ONDERZOEK.....	1
Towers Perrin Pulse Surveys	1
Steekproef	1
Opzet van de rapportage.....	2
Meer informatie	2
SAMENVATTING.....	3
RESULTATEN ONDERZOEK; VARIABEL INKOMEN, WAAROM?.....	5
VARIABEL INKOMEN, VOOR WIE?.....	7
VARIABEL INKOMEN, WANNEER EN HOEVEEL?	11
VARIABLELE BELONING GEWAARDEERD?.....	14

OPZET ONDERZOEK

Towers Perrin Pulse Surveys

Voor u liggen de resultaten van het tweede Pulse Survey, uitgevoerd door Towers Perrin HR Services. Het doel van de Towers Perrin Pulse Surveys is om ondernemingen inzicht te geven in de stand van zaken omtrent actuele arbeidsvoorwaardelijke thema's. Het onderwerp van dit tweede Pulse Survey is variabele beloning.

Ondernemingen kunnen kosteloos deelnemen aan de Towers Perrin Pulse Surveys. Deelname betekent automatisch dat de deelnemer de resultaten ontvangt. Om steeds een grote deelname te bewerkstelligen en daarmee een goed overzicht te geven van de stand van zaken op het gebied van arbeidsvoorwaarden, wordt de vragenlijst telkens zeer beknopt gehouden, zodat minimale tijdsinvestering nodig is voor het invullen.

Steekproef

Op de uitnodiging van Towers Perrin hebben 99 Nederlandse ondernemingen positief gereageerd om deel te nemen aan het Pulse Survey onderzoek. De genodigden komen uit diverse sectoren, maar hebben de profitachtergrond als gemeenschappelijk kenmerk. Deelnemers kregen 1,5 week de tijd om de circa 20 meerkeuzevragen in te vullen en te retourneren. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de steekproef, opgesplitst naar sector en organisatiegrootte.

Figuur 1: overzicht van de deelnemende ondernemingen per sector en organisatiegrootte

Omvang	Financieel	Productie	Not for Profit	Energie & nutsbedrijven	Zakelijke dienstverlening	ICT & entertainment	Anders	Totaal
50-100	7	3	1	0	2	6	3	23
100-200	1	0	0	0	2	5	5	13
200 – 500	1	4	0	1	3	4	4	17
500-1000	2	3	0	0	1	6	5	17
1000-2000	0	3	0	1	1	2	6	12
>2000	4	5	1	0	2	1	4	17
Totaal	15	18	2	2	11	24	27	99

Opzet van de rapportage

In deze rapportage is de indeling als volgt:

- Samenvatting
- Resultaten onderzoek.
- Variabel inkomen, waarom?
- Variabel inkomen, voor wie?
- Variabel inkomen, wanneer en hoeveel?
- Variabele beloning gewaardeerd?

Meer informatie

Wij wensen u veel plezier toe bij het lezen van dit rapport. Voor nadere informatie over de aanstaande Pulse Surveys, alsmede mogelijkheden tot het deelnemen aan de surveys, danwel het opzetten van surveys gericht op een specifieke doelgroep of op een specifiek thema, kunt u zich wenden tot:

Marieke Smits marieke.smits@towersperrin.com (020) 711 4064

Suzanne Jungjohann suzanne.jungjohann@towersperrin.com (020) 711 4052

pulsesurvey@towersperrin.com

SAMENVATTING

Werkgevers zetten variabele beloning vaker en bewuster in

De overheid dringt voor dit en volgend jaar aan op gematigde groei van het basisinkomen. Werkgevers volgen. Op basis van de resultaten van dit pulse survey, blijkt dat werkgevers de bestaande loonruimte bewuster en gericht gebruiken door vaker variabele beloning in te zetten.

Variabele beloning wordt voornamelijk gebruikt als middel om differentiatie aan te brengen tussen hoog- en laagpresterende medewerkers (86%). Daarnaast is variabele beloning een belangrijk instrument bij het ondersteunen van de strategie en cultuur van hun onderneming (75%) en het versterken van de focus op de kritieke doelen van de onderneming (75%). Daarnaast zetten ondernemingen variabele beloning bewuster in om de loonkosten te beheersen.

Bijna de helft van de ondernemingen (43%) geeft aan dat inkomen verschuift van vast naar variabel waarbij de meerderheid deze verhoging toekent aan specifieke groepen medewerkers of functies. De grootste toename zien we voor functies op het middle management niveau.

Toekenning van variabel inkomen wordt beoordeeld aan de hand van prestaties. Deze zijn vooral gebaseerd op financiële resultaten van de onderneming (89%), individuele prestaties (86%) en teamresultaten (55%). Bijna een derde van de ondernemingen verwacht wijzigingen in de grondslagen van variabele beloning. Opvallend is dat hierbij competenties als toekomstige grondslag het meest wordt genoemd.

Trends

Towers Perrin ziet naar aanleiding van dit onderzoek een sterke aanwijzing voor twee belangrijke trends:

- Het belang van variabel inkomen neemt toe. Groei van het vaste inkomen stagneert ten gunste van een verschuiving naar variabel inkomen. Deze verschuiving naar variabel inkomen gaat bovendien gepaard met een verdere differentiatie tussen functiehouders die wel of niet in aanmerking komen voor variabel inkomen. Hiermee wordt variabel inkomen voor werkgevers een

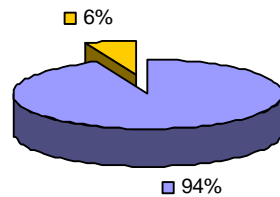
belangrijker instrument om zowel de loonkosten te beheersen als ook de bedrijfsprestatie te stimuleren.

- In de grondslagen voor variabel inkomen zijn financiële indicators voor de prestatie maatgevend en zullen dat absoluut blijven. Toch is er een lichte ontwikkeling waarneembaar waarin ook 'kwaliteitsmaatstaven voor gedrag' in belang toenemen.

RESULTATEN ONDERZOEK; VARIABEL INKOMEN, WAAROM?

Variabel inkomen bijna overal

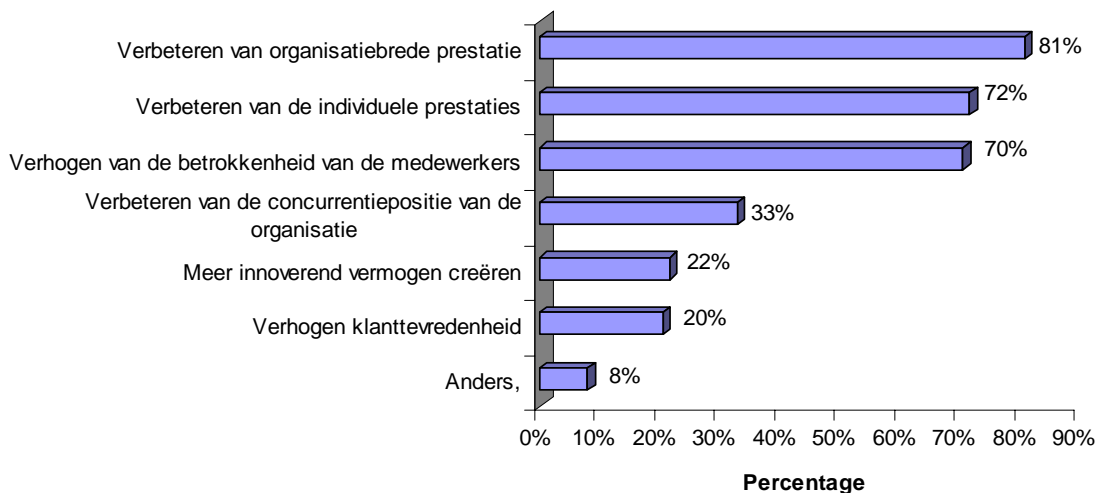
Towers Perrin heeft ondernemingen die hebben deelgenomen aan het Pulse Survey allereerst gevraagd of zij op dit moment een regeling voor variabele beloning hanteren. 94% heeft aangegeven op dit moment een regeling voor variabele beloning te hanteren.



Figuur 1: Percentage van de deelnemende organisaties die een regeling voor variabele beloning hanteert.

Prestatie en betrokkenheid

De ondernemingen die een regeling voor variabele beloning hanteren, streven verschillende doelen na zoals weergegeven in figuur 2.



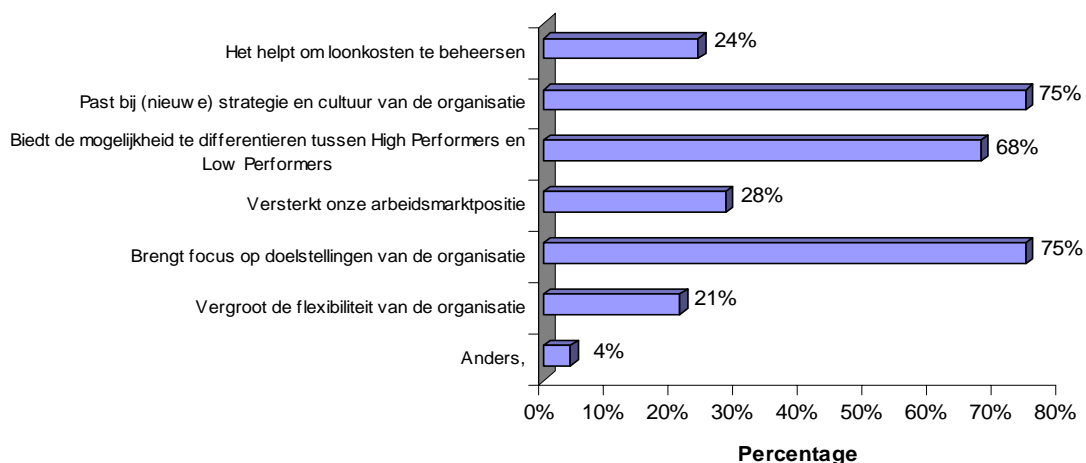
Figuur 2: Doelen van ondernemingen voor variabele beloning

Figuur 2 laat zien dat het verbeteren van de ondernemingsbrede prestatie als belangrijkste doel voor variabele beloning wordt genoemd (81%). Vervolgens zijn verbeteren van de individuele prestaties (72%) en het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers (70%) belangrijke doelen.

Van de ondernemingen is 84% van mening dat variabel inkomen een effectief instrument is om deze doelstellingen te realiseren.

Differentiatie in prestatie en loonkosten

Het belang gehecht aan variabel belonen kan tevens per onderneming verschillen. Dit wordt weergegeven in figuur 3. Wat hierbij opvalt, is dat ondernemingen variabel belonen voornamelijk hanteren om de strategie en cultuur van de onderneming te ondersteunen (75%) en focus op specifieke doelstellingen van de onderneming (75%) te versterken. Variabel belonen biedt tevens een goede mogelijkheid om te differentiëren tussen High en Low performers. Daarnaast zetten ondernemingen variabele beloning bewuster in om de loonkosten te beheersen.

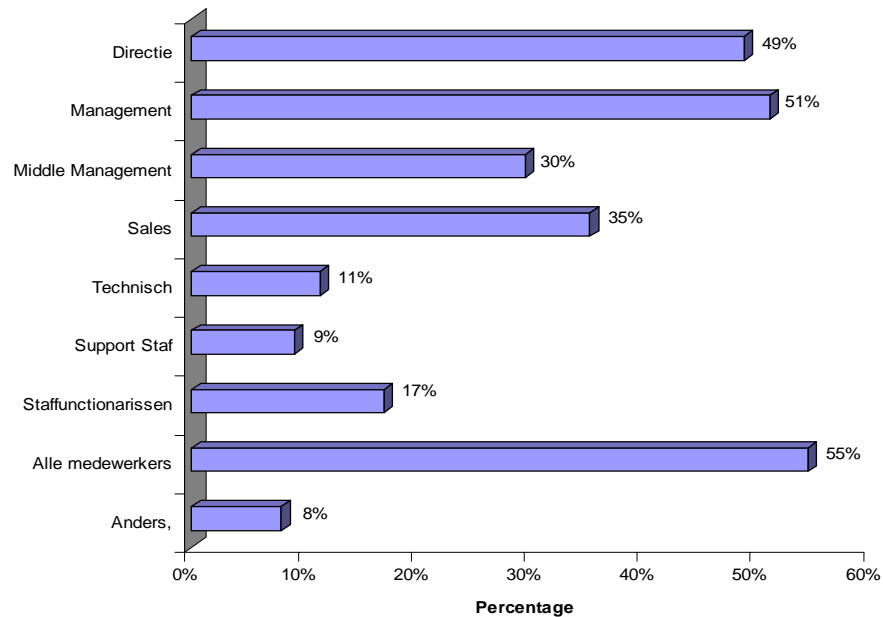


Figuur 3: Belang van variabel belonen

VARIABEL INKOMEN, VOOR WIE?

Wie komt in aanmerking voor variabele beloning?

Wie komen op dit moment in aanmerking voor een regeling voor variabele beloning en wie zullen in de toekomst in aanmerking komen voor een regeling voor variabele beloning? Variabele beloning wordt in 55% van de ondernemingen voor alle medewerkers ingezet. 72% van de ondernemingen is van mening dat het aantal groepen medewerkers dat in aanmerking komt voor een variabele beloning in de toekomst gelijk blijft.

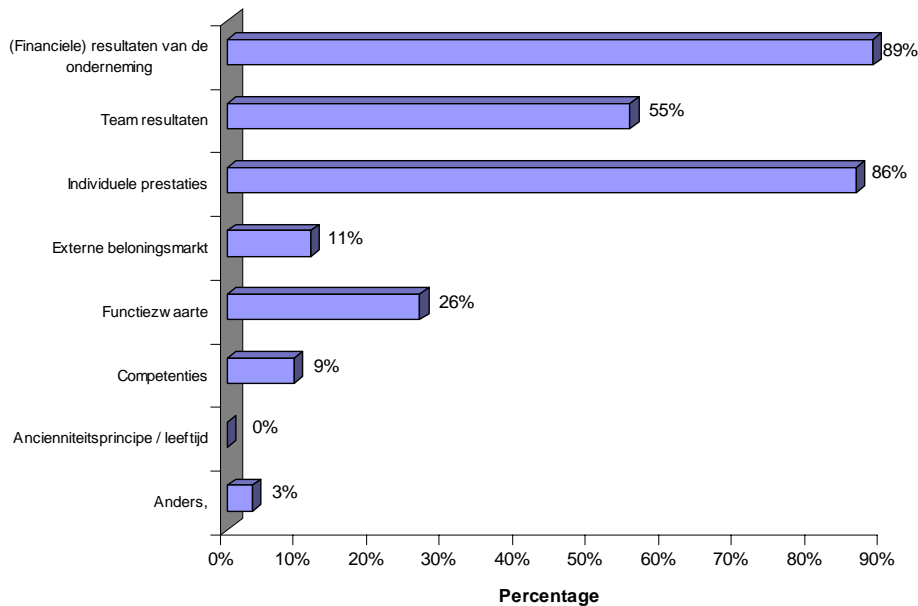


Figuur 4: Groepen medewerkers die op dit moment in aanmerking komen voor een regeling voor variabele beloning

Voor functies in het middle management wordt de grootste toename in variabele beloning geconstateerd.

Financiële resultaten, individuele en teamprestaties

De financiële resultaten van de onderneming wordt het meest genoemd (89%) als grondslag voor variabele beloning. Individuele prestaties wordt door 86% van de ondernemingen genoemd en 55% geeft teamresultaten als belangrijkste grondslag aan. De verschillende grondslagen voor variabele beloning worden getoond in figuur 5.



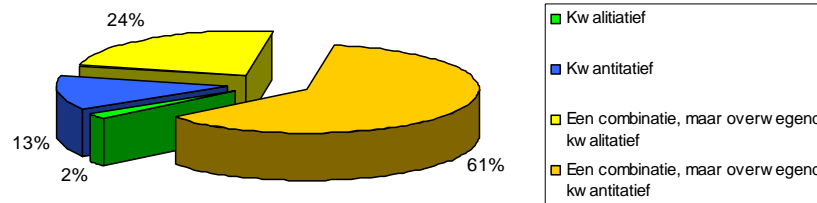
Figuur 5: Grondslagen voor variabele beloning

Bij 30% van de ondernemingen voorziet men wel een verandering in de grondslag. Opvallend is dat hierbij competenties als toekomstige grondslag het meest wordt genoemd.

Het stellen van doelen; kwantitatief of kwalitatief?

De doelstellingen die gehanteerd worden bij variabel belonen zijn uiteraard verschillend. De meeste ondernemingen (53%) hanteren een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. De nadruk ligt echter nog steeds op kwantitatieve doelstellingen.

De respondenten zien voor de toekomst geen spectaculaire veranderingen, wel verwachten zij een kleine toename van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen, waarbij de nadruk op de kwalitatieve doelstellingen ligt.

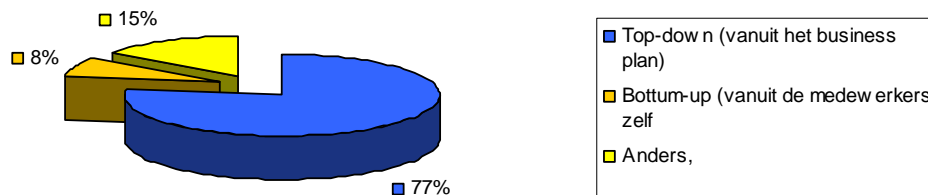


Figuur 6: Doelstellingen voor variabel belonen

Het stellen van doelen voor variabele beloning

Het bepalen van de doelstellingen gebeurt in het merendeel van de ondernemingen top-down (77%). Deze doelstellingen worden afgeleid van het ondernemingsplan.

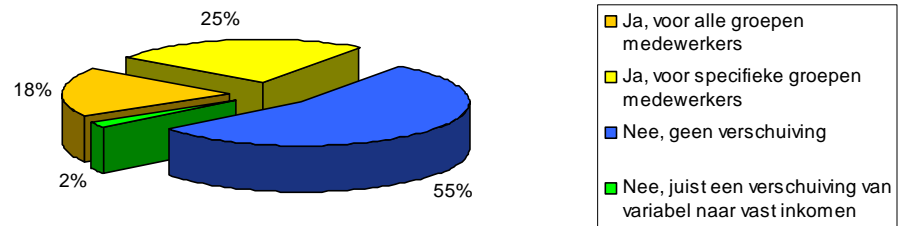
Bij het bepalen van de doelstellingen speelt het management een hoofdrol. Slechts 15% van de ondernemingen geeft aan dat dit in overleg met de medewerker gebeurt. Zie hiervoor ook figuur 7.



Figuur 7: Vaststelling doelstellingen

Inkomen verschuift van vast naar variabel

In 43% van de ondernemingen zien we een verschuiving van het vast naar variabel inkomen. De meerderheid kent deze verschuiving toe aan een specifieke groep medewerkers. Slechts bij 2% organisaties zien we dat het variabele inkomen afneemt.

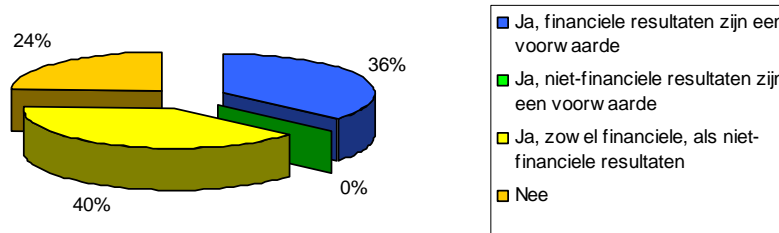


Figuur 8: Verschuiving vast naar variabel inkomen

VARIABEL INKOMEN, WANNEER EN HOEVEEL?

Drempel

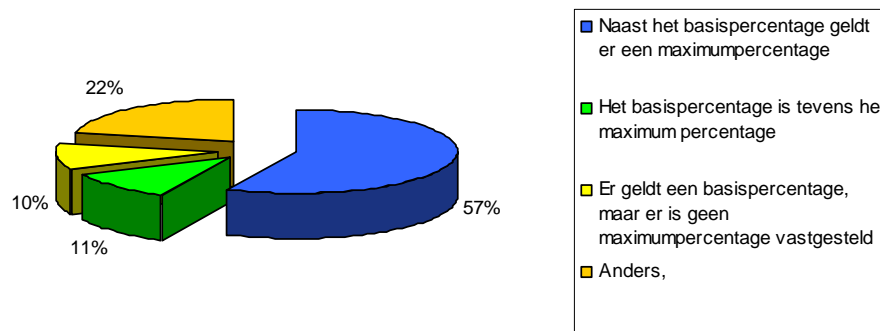
Driekwart van de organisaties hanteert het behalen van specifieke financiële en niet-financiële resultaten als voorwaarde voor het uitbetalen van variabele beloning (76%). Indien deze doelstellingen niet worden behaald, vindt er geen uitbetaling van de bonus plaats, de zogenaamde “threshold” of “drempel”.



Figuur 9: Voorwaarden voor uitbetaling van variabele beloning

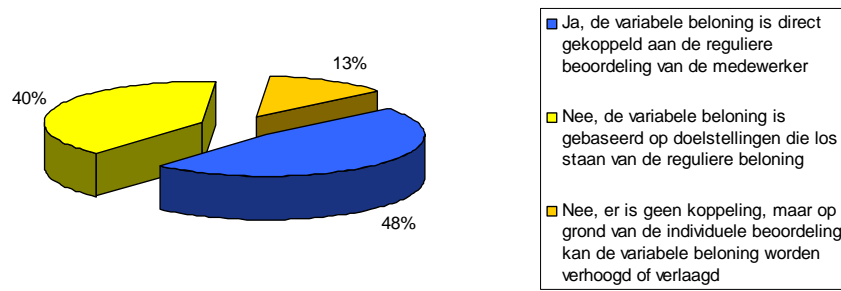
Een maximum op de variabele beloning

Het merendeel van de organisaties (57%) geeft de mogelijkheid om een variabele beloning te behalen die boven het basispercentage ligt, maar waarbij wel een maximum is gesteld. Slechts bij 11% van de onderneming is het niet mogelijk om een variabele beloning te krijgen die boven het basispercentage ligt. Dit wordt weergegeven in figuur 10



Figuur 10: Maximumpercentage voor variabele beloning

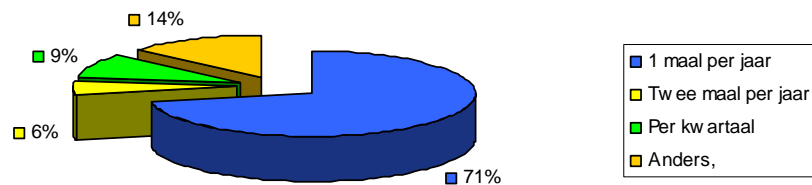
In 48% van de ondernemingen wordt de variabele beloning gekoppeld aan de reguliere jaarlijkse beoordeling van de medewerker. Veelal zijn de doelstellingen voor het toekennen van een verhoging van het basisinkomen en de variabele beloning dan gelijk. Bij 13% van de ondernemingen functioneert het resultaat van de reguliere beoordeling als multiplier om de variabele beloning te verlagen of te verhogen. Zie figuur 11.



Figuur 11: Koppeling variabele beloning aan reguliere beoordeling medewerkers

Uitbetaling van de variabele beloning

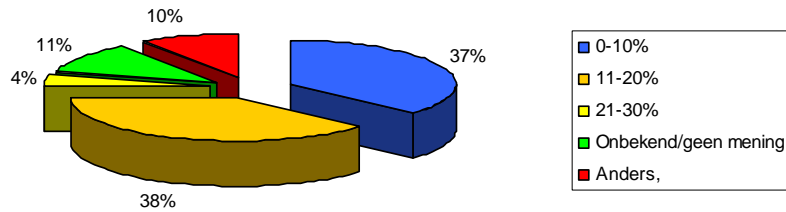
Het merendeel van de ondernemingen (71%) betaalt één maal per jaar variabele beloning uit en 6 % doet dit twee maal per jaar.



Figuur 12: Frequentie van uitbetaling variabele beloning

Hoogte variabel inkomen

Welk percentage van de totale beloningssom wordt gemiddeld uitgegeven aan variabele beloning? 38% van de ondernemingen reserveert tussen de 11% tot 20% van de totale beloningssom voor het uitkeren van variabele beloning en 37 % van de ondernemingen reserveert 0% -10 % van de loonsom.

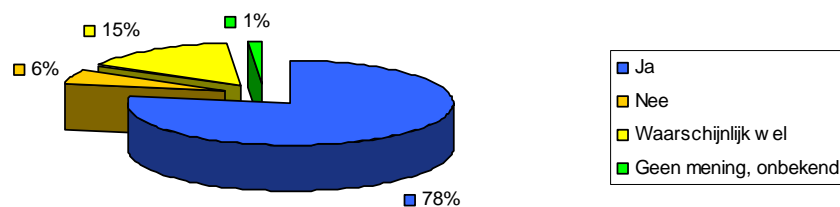


Figuur 13: Percentage van de totale beloningssom dat wordt uitgegeven aan variabele beloning

VARIABELE BELONING GEWAARDEERD?

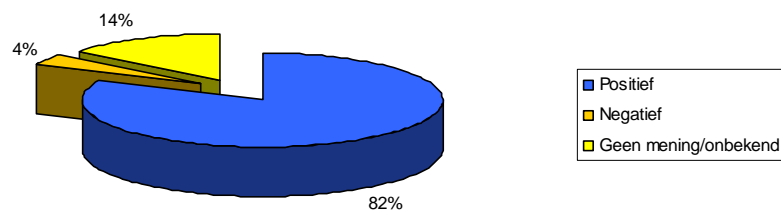
Wordt de variabele beloning gewaardeerd door medewerkers? En zijn zij op de hoogte van wat er van hun verwacht wordt om een variabele beloning te behalen?

Medewerkers zijn volgens de respondenten altijd of meestal goed op de hoogte van wat er van hen wordt verwacht, de zogenaamde “line of sight”. Slechts een klein percentage (6%) geeft aan dat dit voor de medewerkers niet duidelijk is.



Figuur 14: Line of sight van medewerkers

Figuur 15 geeft weer dat een grote meerderheid van respondenten (82%) zegt dat de medewerkers variabele beloning positief waarderen. Slechts 4% van de respondenten stelt dat medewerkers hierover negatief gestemd zijn. Opvallend in de resultaten is dat medewerkers die weten welke doelstellingen zij moeten behalen, ook tevreden zijn met de variabele beloning. Medewerkers die hier niet voldoende van op de hoogte zijn, zijn volgens de respondenten negatief of neutraal over de variabele beloning.



Figuur 15: Waardering van medewerkers voor variabele beloning