



Nieuw loon in oud zakje

Auteur(s):

Reitsma, A.M.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4256, pagina 405, 19 mei 2000

Rubriek:

Van de redactie

Trefwoord(en):

In de loop der jaren heeft prestatiebeloning in Nederland sterk aan betekenis verloren: een studie van SMO rapporteert tussen 1970 en 1985 een daling van bijna zestig procent van het percentage werknemers dat een variabel, prestatiegerelateerd loon ontvangt¹. In dezelfde studie worden de oorzaken van die teruglopende betekenis genoemd: zo 'slibden loonschalen dicht' omdat, mede door perioden van krapte op de arbeidsmarkt schalen tot aan hun plafonds werden opgevuld en toekenning van periodieken vrijwel automatisch plaatsvond. Daardoor bestond voor differentiatie geen ruimte meer en kon de prikkel voor extra prestaties verdwijnen. Daarnaast wilde men streven naar meer harmonisatie van betalingen aan 'handarbeiders' en 'beambten', en meende men dat de vormen van prestatiebeloning die voor de eersten golden niet geschikt waren voor de laatsten. De techniek vormde een factor: door mechanisering en automatisering kreeg de individuele werknemer minder invloed op de kwantiteit en kwaliteit van het geleverde product. En tenslotte meende men dat bij de groeiende welvaart, beloning als prikkelmechanisme zijn beste tijd gehad had. In de post-industriële samenleving was, kortom, steeds minder plaats voor prestatieloon.

Ook de theorie kan helpen verklaren waarom in het bovengeschetste klimaat prestatiebeloning soms niet optimaal was. Neem allereerst aan dat de werkgever de individuele prestaties niet adequaat kan meten; met een hoger loon moet hij werknemers een worst voorhouden. Veronderstel verder dat werknemers een hekel hebben aan fluctuaties in het loon (ze zijn risico-avers). Vanuit dat gegeven kunnen vaste lonen verklaard worden. Wie nu hogere prestaties met een hoger loon wil bewerkstelligen, bouwt fluctuaties in. Daarvoor moet ter compensatie een soort risico-opslag op het loon worden geboden. Is het voor werknemers ook nog eens lastig om de uitkomst van het productieproces eenduidig te beïnvloeden, dan lopen zij een extra risico en moet het loon nog verder worden verhoogd. Combineer dit met afnemende meeropbrengsten van arbeid en er resulteert een uitkomst waarbij inspanning en arbeid worden onderbenut².

Recent is hernieuwde belangstelling ontstaan voor wat prestatieloon genoemd wordt. De afgelopen weken kwamen bijvoorbeeld Philips, ABN-AMRO en ING er nadrukkelijk mee in het nieuws. Opvallend verschil: bij Philips stuitte het voorstel voor invoering van prestatieloon op veel verzet, bij ABN-AMRO gingen de werknemers er juist mee akkoord en bij ING hadden ze het liefst een cao zoals bij ABN gehad. Wat is voor dit alles de verklaring: gelden er in de nieuwe economie nieuwe waarden? Hebben de werknemers van Philips een grotere hekel aan risico dan die van ABN-AMRO en ING? En kan de theorie ons ook hier de hand reiken?

Om te beginnen de nieuwe waarden. Philips claimt dat er van zulke waarden inderdaad sprake is. We gaan naar een nieuwe fase in de economie, zo stelt het bedrijf: massa-productie wordt maatwerk, werknemerscollectiviteiten worden netwerken van individuele werknemers. In zo'n structuur passen de collectiviteiten van de oude beloningsstructuur niet meer.

Ook theoretisch kan prestatiebeloning in zo'n omgeving beter gedijen. Waar de individualiteit toeneemt en informatiesystemen de kosten van het meten van prestaties verlagen, wordt de individuele prestatie immers beter zichtbaar en kan de risicopremie lager zijn. Verder tellen in deze tijd geleverde kwaliteit en service en permanente scholing meer dan in de 'oude economie'³. Dat zijn productie-eisen die door werknemers beter te beïnvloeden zijn dan de vroeger sterk aan mechanisering en automatisering verbonden uitkomsten. Ook hierdoor kan de premie dalen. De mogelijkheden om werknemers via een prestatie-gebonden loon adequaat te belonen, worden groter.

Maar waarom zijn de werknemers dan niet in alle drie de bedrijven vóór zo'n systeem? Omdat bijvoorbeeld bij Philips niet alle werknemers even grote mogelijkheden hebben om zelf de uitkomst van hun werk in hoge mate te beïnvloeden of te doen verbeteren ten opzichte van vroeger. Daarvoor is het verschil tussen kenniswerkers en koffiejuffrouwen nog steeds te groot. Prestatieloon werkt niet voor allen. Bij de banken is er over de hele linie veel meer ruimte voor beïnvloeding van de eigen prestatie. Werknemers bij banken verkiezen daarom de onzekerheid van bonussen boven de zekerheid van een vast loon.

Maar er is meer aan de hand. Bieden de banken een variabele beloningscomponent bóven op het vaste functieloon, bij Philips wilde het management de h́ele loonruimte flexibel inzetten. En waar de vaste component grotendeels wegvalt en niet alle werknemers evenveel mogelijkheden hebben om de uitkomst, en daarmee de bonus, te sturen, kon je de moeilijkheden zien aankomen. Het recentere Philips-voorstel om een collectieve bodem in de loonstijging te bouwen, was zo bezien een logisch antwoord.

Deze redenering doortrekkend is te voorzien dat bedrijven met een gedifferentieerd werknemersbestand óf geen cao voor het hele bedrijf meer kunnen afsluiten, óf nog enige tijd met 'oude' loonstructuren zullen werken. Bedrijven met een over de hele linie 'nieuwer' type werk, zullen meer prestatiegebonden lonen kennen. Voor dat verschil biedt de oude ratio vooralsnog opnieuw een verklaring.

1 Hk. Thierry, A.M. Koopman-Idema en R.H.W. Vinke, *Toekomst voor prestatiebeloning?*, SMO-boek, Den Haag, 1988, blz.42.

2 Zie bijvoorbeeld O.Fabel en F.R.G. Hagen, *Implicit contracts with effort incentives*, *Journal of Economics*, 1990, blz. 25-42.

3 Zie ook J.J.M. Theeuwes, *Betere wasknijpers en een tevreden werknemer*, *Trouw*, 9 mei, 2000.