

Prestatieloon en productiviteit

De invoering van prestatiebeloning in Nederlandse bedrijven leidt tot een behoorlijke stijging van de arbeidsproductiviteit en een toename van de werkgelegenheid.

In de eerste helft van de jaren negentig was de arbeidsproductiviteit in Nederland uitzonderlijk hoog, zowel in vergelijking met andere landen van de Europese Unie, als met de Verenigde Staten. In 1995 bedroeg de voorsprong vijftien procent op de VS en ruim twintig procent op het gemiddelde van de EU-15 (O'Mahony & Van Ark, 2003). De groei van de arbeidsproductiviteit per gewerkt uur blijft echter al sinds de jaren tachtig van de voorbije eeuw achter bij de gemiddelde groei in de EU en de laatste jaren ook bij de productiviteitsgroei in de Verenigde Staten. Het gevolg daarvan is dat Nederland haar voorsprong op dit punt is kwijtgeraakt. Gevoegd bij de demografische verschuivingen in de komende decennia, kan deze ontwikkeling het welvaartsniveau en de internationale concurrentiepositie onder druk zetten. Alle redenen om te zoeken naar manieren om de productiviteit, liefst duurzaam, te stimuleren. Mede hierdoor mag prestatiebeloning zich in toenemende belangstelling verheugen. Niet alleen bij economen, maar bijvoorbeeld ook bij de Stichting van de Arbeid die 'resultaatgerelateerde beloning' noemt als een van de mogelijkheden die de sociale partners hebben om de productiviteit op bedrijfstakniveau of ondernemingsniveau te verhogen (StvdA, 2005). In dit artikel onderzoeken we of er

inderdaad een relatie bestaat tussen prestatiebeloning en productiviteit.

Prestatieloon in Nederland

Het aanwezig zijn van prestatiebeloning op bedrijfsniveau kan op verschillende manieren worden gekwantificeerd. Idealiter is bekend welk percentage van de werknemers in een bedrijf prestatiebeloning ontvangt of welk deel van de totale beloning bestaat uit variabele beloning. Wij maken gebruik van het OSA-Arbeidsvraagpanel, een tweejaarlijkse *survey* met longitudinale gegevens over Nederlandse vestigingen van bedrijven – en instellingen – met vijf of meer werknemers. Hierin is voor een groot aantal jaren informatie verzameld over het al dan niet aanwezig zijn van prestatiebeloning op bedrijfsniveau. Hieruit blijkt dat de afgelopen tien jaar prestatiebeloning in Nederland steeds vaker wordt toegepast: waar prestatiebeloning in 1995 bij 25 procent van de bedrijven voorkwam, is dat in 2001 toegenomen tot 39 procent (tabel 1). De opwaartse trend is ook zichtbaar in het groeiende aantal cao's waarin bepalingen betreffende resultaatafhankelijke uitkeringen is opgenomen: bedroeg dat in 2001 nog 26 procent, in 2004 is dat opgelopen tot 37 procent van de cao's (SZW, 2005).

tabel 1

Voorkomen van prestatiebeloning in Nederlandse bedrijven (in procenten)

	1995	1997	1999	2001	Aantal bedrijven
Totaal	25	35	38	39	2112
<i>Naar bedrijfsomvang (in aantallen werknemers)</i>					
<25	24	36	35	34	702
25-50	25	32	34	50	296
51-100	23	33	50	60	321
>100	29	30	39	50	793
<i>Naar sector</i>					
Landbouw	27	36	37	47	571
Bouw	38	54	46	56	214
Handel	28	35	48	46	175
Transport	29	18	17	25	55
Zakelijke dienstverlening	22	40	38	27	195
Zorgsector	10	7	7	11	468
Overige dienstverlening	10	22	21	38	96
Overheid	50	44	60	40	189
Onderwijs	14	9	13	9	149
Aantal bedrijven	446	817	569	280	2112

Bron: OSA-Arbeidsvraagpanel 1995-2001

ANNE C. GIELEN,
MARCEL J.M. KERKHOF
EN JAN C. VAN OURS

Gielen en Van Ours zijn werkzaam bij het departement Economie van de Universiteit van Tilburg en Kerkhofs bij de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), waaraan Gielen tevens verbonden is. Van Ours is daarnaast werkzaam bij CentER.

Zoals tabel 1 aangeeft is de omvang van deze toename afhankelijk van bedrijfskenmerken. Terwijl in 1995 nog 23 procent van de bedrijven met 51 tot 100 werknemers een vorm van prestatiebeloning hanteerde, is dit cijfer in 2001 toegenomen tot 60 procent. Voor bedrijven met minder dan 25 werknemers is 'slechts' een toename van 24 naar 34 procent waar te nemen. Tevens is er behoorlijk wat variatie in het gebruik van prestatiebeloning over de verschillende sectoren. In de zorgsector en in het onderwijs komt prestatiebeloning slechts bij tien procent van de bedrijven voor, terwijl in de bouw 56 procent van de bedrijven een vorm van prestatiebeloning gebruikt. Dit verschil kan veroorzaakt worden door het feit dat prestaties in de bouwnijverheid gemakkelijker meetbaar zijn dan in de zorgsector en in het onderwijs.

Prestatiebeloning kan zowel op het niveau van individuele werknemers worden toegepast, zoals bij stukloon, als op afdelings- of bedrijfsniveau. Vandaag de dag bevat 23 procent van de cao's afspraken over variabele beloning gerelateerd aan prestaties van individuele afdelingen binnen een bedrijf of van individuele werknemers. Bepalingen over uitkeringen die afhankelijk zijn van het resultaat op bedrijfsniveau, zoals winstdeling, komen in 21 procent van de cao's voor (SZW, 2005).

Arbeidsproductiviteit

De toegenomen belangstelling voor prestatiebeloning spoort met de individualisering van de samenleving en de gedachte dat mensen meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen. In bovengenoemd advies van de Stichting van de Arbeid wordt benadrukt dat het rechtvaardig is om iemand die zich harder inspant daar ook in financiële zin voor te belonen. Toch zal de groeiende populariteit van prestatiebeloning vooral te maken hebben met een verondersteld positief effect van prestatiebeloning op de arbeidsproductiviteit in een bedrijf. Dit effect is tweeledig: enerzijds kan prestatiebeloning worden gebruikt om een hoger inspanningsniveau aan de werknemer te ontlokken (Prendergast, 1999; Lazear, 2004), anderzijds kan prestatiebeloning worden gebruikt als (indirect) selectiemiddel bij het aantrekken van nieuwe werknemers (Lazear, 1986). Deze twee manieren waarop resultaatgebonden beloning tot productiviteitswinst kan leiden, worden in de literatuur wel aangeduid als 'incentive' respectievelijk 'sorting' effecten.

De keuze voor het toepassen van prestatiebeloning en de vormgeving daarvan wordt echter mede bepaald door de omgeving waarbinnen prestatiebeloning wordt toegepast. Indien er sprake is van teamwerk zijn individuele prestaties moeilijk meetbaar, waardoor er 'free-riding' kan ontstaan. In dergelijke situaties kan een collectieve prestatiebeloning niet het juiste effect hebben op individuele productiviteit. Een andere situatie waarin prestatiebeloning een ongewenst effect kan hebben, is in het geval van 'multi-tasking'. Wanneer werknemers verschillende taken moeten uitvoeren, maar slechts op enkele van deze taken worden beloond, zullen zij zich richten op de taken die beloond worden, met als risico dat andere taken worden verwaarloosd. Door deze ongewenste effecten, is het effect van prestatiebeloning op arbeidsproductiviteit onduidelijk.

Over het algemeen worden in de literatuur positieve effecten van prestatiebeloning op arbeidsproductiviteit gevonden, variërend van twee tot acht procent voor winstdeling tot twintig procent voor individueel stukloon (Cahuc & Dormont, 1997; Shearer, 2004). Een studie van Lazear die de introductie van prestatiebeloning in een Amerikaans autoruitenbedrijf bekijkt, vindt dat het toepassen van prestatiebeloning de productiviteit in het bedrijf met veertig procent ver-

hoogt; de helft van deze toename is het gevolg van een verhoogde inspanning door de werknemers, de andere helft is het gevolg van de instroom van meer productieve werknemers (Lazear, 2000).

Om te zien welk effect prestatiebeloning heeft op de productiviteit van Nederlandse bedrijven, hebben we gebruik gemaakt van het OSA-Arbeidsvraagpaneel voor de periode 1995-2001. Naast informatie over het al dan niet toepassen van prestatiebeloning bevat het OSA-paneel informatie over omzet, kosten en aantal werknemers. Op basis hiervan kan de toegevoegde waarde per werknemer, als maatstaf voor arbeidsproductiviteit, worden berekend (Gielen et al., 2006).

Tabel 2 vat een aantal bevindingen over het effect van prestatiebeloning op de arbeidsproductiviteit samen. Uit een directe vergelijking tussen bedrijven met en zonder prestatiebeloning blijkt dat werknemers in bedrijven met prestatiebeloning 41 procent productiever zijn dan werknemers in bedrijven zonder enige vorm van prestatiebeloning. Dit verschil kan het gevolg zijn van een direct positief causaal effect van prestatiebeloning, bovengenoemde 'incentive'- en 'sorting'-effecten, maar het kan echter ook veroorzaakt worden door het feit dat prestatiebeloning in bepaalde typen bedrijven of bedrijfstakken vaker wordt toegepast dan in andere. Bij een dergelijke vorm van selectiviteit kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het feit dat het bij florerende bedrijven eenvoudiger is om prestatiebeloning geaccepteerd te krijgen. Directe vergelijking van de productiviteit in bedrijven met en bedrijven zonder prestatiebeloning wordt dan een vergelijking tussen twee groepen bedrijven die gemiddeld ook op andere kenmerken belangrijk verschillen. Voor zover het gaat om verschillen in waargenomen kenmerken is voor deze selectiviteit te corrigeren door in een multivariaat regressiemodel de betreffende kenmerken als controlevariabelen op te nemen. Toegepast op onze gegevens, blijkt hieruit dat van het productiviteitsverschil van 41 procent het grootste deel is terug te voeren op verschillen in andere waargenomen bedrijfskenmerken dan prestatiebeloning. Mits bedrijven met en zonder prestatiebeloning na deze correctie gemiddeld genomen wel volledig vergelijkbaar zijn, resteert aldus een positief effect van twaalf procent van prestatiebeloning op de productiviteit. Dit kan echter nog steeds een vertekend beeld geven van het echte causale effect als er daarnaast ook verschillen in niet-waargenomen bedrijfskenmerken een rol spelen. Per definitie kan hiervoor niet op bovenstaande manier worden gecontroleerd. Hier biedt de longitudinale opzet van de gebruikte gegevens uitkomst. De bedrijven in het paneel zijn in de loop van de jaren meerdere malen bevraagd en deze herhaalde metingen maken een zogenaamde 'fixed effects'-analyse mogelijk. Door modelparameters bedrijfsspecifiek te maken, wordt met deze aanpak ook vertekening door niet-waargenomen verschillen tussen bedrijven voorkomen. Dit levert de meest betrouwbare schatting op van de productiviteitsstijging als gevolg van prestatiebeloning. Uit deze analyse blijkt prestatiebeloning de

tabel 2

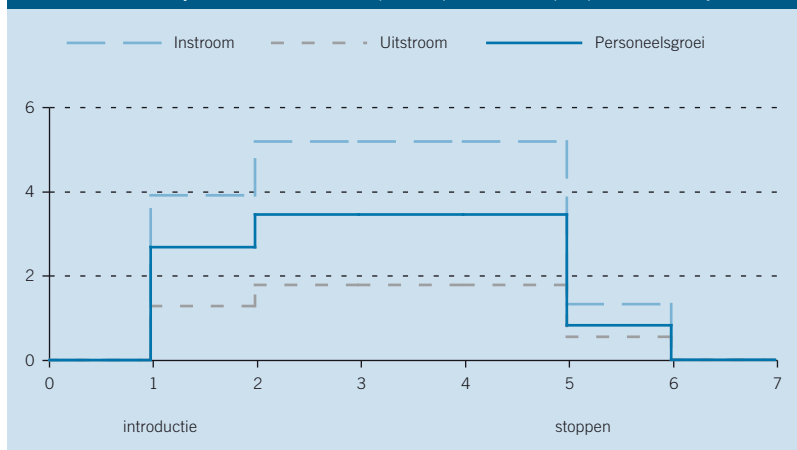
Effect prestatiebeloning op productiviteit (in procenten)

1. Directe vergelijking	41,4
2. Correctie voor waarneembare bedrijfskenmerken	12,1
3. Correctie voor niet-waarneembare bedrijfskenmerken	9,0

Bron: OSA-Arbeidsvraagpaneel 1995-2001.

figuur 1

Effect van prestatiebeloning op de werknemersstromen en de groei van het personeelsbestand (in procentpunten extra per periode van 2 jaar)



arbeidsproductiviteit in een bedrijf te verhogen met negen procent. Dit resultaat is statistisch significant en robuust voor verschillende gevoeligheidsanalyses (zie Gielen et al., 2006).

Werkgelegenheidsdynamiek

Zoals aangegeven door Lazear is de hogere productiviteit na introductie van prestatiebeloning niet alleen het gevolg van een verhoogde inspanning van de werknemers, maar ook van een grotere aantrekkingskracht op productievere werknemers en uitstroom van minder productieve werknemers (Lazear, 1986). Er mag dan ook verwacht worden dat de werknemersstromen in een bedrijf zullen veranderen als gevolg van de introductie van prestatiebeloning. Om na te gaan of dit inderdaad het geval is, hebben we werknemersstromen gerelateerd aan prestatiebeloning en andere verklarende variabelen. Een mogelijk invoeringseffect op de stromen is in het model opgenomen door middel van indicatoren voor de aanwezigheid van prestatiebeloning op het moment van de meting en voor de aanwezigheid één periode eerder. Dit laat een verschillend effect van prestatiebeloning op de in- en uitstroom van werknemers toe voor de eerste periode na invoering en voor latere periodes. De vergelijkingen voor de in- en uitstroom zijn gezamenlijk geschat met een bivariaat tobit-model.

Figuur 1 toont het geschatte effect van prestatiebeloning op de in- en de uitstroom van werknemers. Deze stromen zijn uitgedrukt als percentage van de personeelsomvang en figuur 1 laat zien hoeveel procentpunten deze groter worden als een bedrijf prestatiebeloning invoert. Conform de theoretische verwachtingen leidt het invoeren van prestatiebeloning tot een grotere instroom van werknemers. In de periode waarin het bedrijf prestatiebeloning invoert, neemt de personeelsomvang met 3,9 procentpunt extra toe. In de periodes daarna blijft de instroom 5,1 procentpunt hoger dan in de situatie zonder prestatiebeloning. Daar moet bij worden aangetekend dat dit periodes van twee jaar betreft, de tijd tussen twee opeenvolgende metingen in het OSA-Arbeidsvraagpaneel. Op jaarbasis zijn de effecten dus half zo groot. Tegenover de hogere instroom staat eveneens een stijging van de uitstroom: met 1,2 procentpunt in de eerste periode en in de periodes daarna blijft deze 1,7 procentpunt hoger dan zonder prestatiebeloning het geval zou zijn geweest. Per saldo groeit de personeelsomvang gedurende de eerste twee jaar dus met 2,7 procent extra als een bedrijf prestatiebeloning invoert. De productiviteitstoename als gevolg van de introductie van prestatiebeloning gaat dus niet ten koste van de werkgelegenheid. Sterker nog, de schattingen geven aan dat ook in de periodes daarna de personeelsgroei hoger blijft. Dit lijkt erop te wijzen dat bedrijven na introductie van prestatiebeloning op een hoger groeipad terechtkomen. We moeten hierbij wel enkele slagen om de arm houden omdat het meeschatten van vertraagde effecten van prestatiebeloning leidt tot een aanzienlijke reductie van het aantal

bedrijven waarop een dergelijk schatting kan worden toegepast. Daarom zijn we specifiek nagegaan of de toename van in- en uitstroom eenmalig is of dat er daarnaast sprake is van een permanent effect. De blijvend hogere instroom en personeelsgroei blijken echter statistisch significant.

Conclusie

De toegenomen belangstelling voor prestatiebeloning onder Nederlandse bedrijven is niet ongegrond. Over het algemeen vindt er na invoering van prestatiebeloning een behoorlijke stijging van de arbeidsproductiviteit plaats. Bovendien neemt de doorstroming in het personeelsbestand toe, met als nettoresultaat een stijging van de werkgelegenheid. Op basis van deze resultaten lijkt het bevorderen van het gebruik van prestatiebeloning wenselijk en effectief om de achterblijvende groei van de arbeidsproductiviteit in Nederland te stimuleren. Tevens leidt dergelijk beleid tot meer arbeidsmarktflexibiliteit als gevolg van de verhoogde mobiliteit van werknemers. Het stimuleren van het toepassen van prestatiebeloning binnen bedrijven zal daarom een 'win-win-situatie' opleveren voor zowel bedrijven, als werknemers en overheid.

LITERATUUR

- Cahuc, P. & B. Dormont (1997) Profit sharing: Does it Increase Productivity and Employment? A Theoretical model and empirical evidence on French micro data. *Labour Economics*, 4, 293-319.
- Gielen, A.C., M.J.M. Kerkhofs, J.C. van Ours (2006) *Performance-related pay and labor productivity*. IZA Discussion Paper 2211. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Lazear, E.P. (2004) Output-Based Pay: Incentives, Retention or Sorting. In: S.W. Polachek (ed.), *Research in Labor Economics*. Stanford: JAI Press, 1-25.
- Lazear, E.P. (2000) Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90, 1346-1361.
- Lazear, E.P. (1986) Salaries and Piece Rates. *Journal of Business*, 59, 405-431.
- O'Mahony, M. & B. van Ark (2003) *EU Productivity and Competitiveness: A Sectoral Perspective. Can Europe Resume the Catching-up Process?* Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Prendergast, C. (1999) The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37, 7-63.
- Shearer, B. (2004) Piece rates, fixed wages and incentives: Evidence from a field experiment. *Review of Economic Studies*, 71, 513-534.
- StvdA (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- SZW (2005) *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2005*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.