

Tilburg University

Prestatiebeloning, een nieuwe taak voor een andere vakbond

Nagelkerke, A.G.

Published in:
Sociaal maandblad arbeid

Publication date:
2000

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Nagelkerke, A. G. (2000). Prestatiebeloning, een nieuwe taak voor een andere vakbond. *Sociaal maandblad arbeid*, 55(6), 231-234.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Prestatiebeloning, een nieuwe taak voor een andere vakbond
(*Sociaal Maandblad Arbeid*, 55, (6), juni 2000, 231-234)

A.G. Nagelkerke

'Er komt ruzie in de tent van', moet Willem Vermeend, de verse Minister van SZW, in het programma 'Spijkers met koppen' hebben gezegd. Hij doelde daarmee op het verschijnsel prestatieloon en de onrust die daarover was ontstaan bij Philips. Voor de minister eindigt prestatieloon meestal toch in een gemiddelde loonstijging, maar dat is dan wel de uitkomst van veel onnodige onrust in het bedrijf. De bonden vertrouwden de bedoelingen van Philips niet erg en waren rond half april al bezig de messen te slijpen voor een geduchte confrontatie. Philips speelde het hard, als groot en divers bedrijf wil zij meer armslag en de arbeidsvoorwaarden omsmeden tot een instrument van productiviteit en efficiëntie. Loonsverbeteringen moeten voortaan worden toegekend op basis van werkprestaties, 'performance' zoals dat tegenwoordig heet. De regelmatige, voor ieder werknemer procentueel gelijke verzwaring van het loonzakje is Philips, ING en sommige andere grote bedrijven, en brancheorganisaties zoals de zuivelwerkgevers, een doorn in het oog, want het is niet flexibel, niet motiverend, zonder leereffecten, en dus inefficiënt. Niet dat het hen gaat om herinvoering van het oude stukloon. Nee, het gaat minder om simpele optellingen van gedaan werk als wel om meer verfijnde uitwerkingen van bekwaamheden, dienstverlening en kwaliteit, 'competenties' dus.

Ongetwijfeld is *prestatieloon* de oudste betalingsvorm voor arbeidsdiensten ter wereld. In een proces van civilisatie en rechtsontwikkeling via collectieve contracten is het in de twintigste eeuw naar de achtergrond gedrongen. Het oude concept is nu in een ander jasje gestoken echter een nieuw leven begonnen en is daarmee in Nederland een volgende fase in het proces van maatvoering van de arbeidsvoorwaarden. Die ontwikkeling naar arbeidsvoorwaarden op maat gaat pas vanaf begin jaren tachtig in Nederland met de decentralisatie van de loonvorming goed van start. Er komen meer bedrijfstakeigen regelingen, gevolgd door aandacht voor verschillen in sectoren en ondernemingen binnen sectoren. Als de decentralisatie verder gaat, wordt in de jaren negentig de roep om flexibilisering van arbeid, arbeidstijdpatronen en arbeidsvoorwaarden luider. De behoefte neemt toe beloningen en allerlei andere arbeidsvoorwaarden te plooien naar de specifieke omstandigheden van bedrijven en afdelingen van bedrijven. Zo is rond 1997/1998 teambeloning al in veel grote Europese bedrijven ingevoerd. Met een dergelijke groepsgerichte beloning wordt een koppeling gelegd tussen wat een team presteert en, gegeven de cao en de afspraken met leiding en teamleden, wat individuen krijgen.

Met individuele prestatiebeloning zoals Philips wil en in andere vorm al is ingevoerd bij Philipsdochter Origin en bij Carglass, zijn we aanbeland bij de voorlaatste fase van het maatvoeringsproces dat idealiter zijn finale krijgt in individuele onderhandelingen, of zelfs in het eenzijdig vaststellen van lonen en loonsverhogingen door de onderneming. Dan bestaat niet langer een vaste beloning of een gelijke loonstijging, maar nog alleen variabele en marktgerelateerde beloningen.

Zo ver is het overigens nog niet. Philips wilde wel een afspraak met de bonden over een vaste verhoging van de loonschalen, maar of een werknemer die wel of niet krijgt, of zelfs meer of misschien minder, wil de onderneming voortaan zelf kunnen bepalen. Het bedrijf wil daarbij naar een structuur toe die sinds kort bestaat in sommige ICT-bedrijven, waaronder, zoals hierboven gezegd, het Philipsbedrijf Origin. De situatie bij laatstgenoemde bedrijven is echter in zoverre anders dat prestatiebeloning hier een uitvloeisel is van overleg om collectieve onderhandelingen voor het eerst van de grond te krijgen (zie de bijdrage in dit nummer van Van Liempt en Van Uffelen). Eind april verklaarde Philips zich bereid tot

matiging van haar inzet op prestatieloon, door de aanvaarding van een beperkte bodem van collectieve loonsverbetering. Daarboven zouden dan individuele werknemers via prestatieloon en bonussen extra kunnen worden beloond. Het bedrijf blijft evenwel vasthouden aan haar plan op niet al te lange termijn geen collectieve loonsverhogingen meer toe te kennen.

Voor onderneming en *werkgever* zitten aan individuele prestatiebeloning op het oog prettige kanten, al lijkt wellicht een of andere vorm van groepsbeloning effectiever en efficiënter. Werknemers zijn af te rekenen op wat ze doen en kunnen met een zak geld voor ogen worden aangespoord tot harder werken en hogere productiviteit. Achter deze opvatting gaat met name de 'agency-theory' of 'principaal-agent theorie' schuil. Deze theorie stelt dat in de verhouding tussen werkgever en werknemer, en meer in het algemeen tussen een 'principaal' en een 'agent', zoals bijvoorbeeld ook tussen aandeelhouders en managers, sprake is van een ongelijkheid in beschikbare informatie. Een werkgever neemt een werknemer aan voor een extern bepaald (markt- dan wel cao-)loon, maar weet niet goed hoe capabel de werknemer is noch wat zijn motieven zijn of wat zijn toekomstig gedrag zal zijn. Natuurlijk is hij op de hoogte van de opleidingskwalificaties en van de mondeling geuite goede wil van de werknemer, maar niet of hij fysieke gebreken heeft, een lijntrekker is of hoe hij past in het sociale spel met andere werknemers, kortom, of hij uiteindelijk zijn geld wel opbrengt. Dat alles moet de werkgever afwachten. Om aan deze informatie-assymetrie tegemoet te komen, is volgens de 'agencytheory' met name de opzet van een verfijnde en op de werknemer toegespitste beloningsstructuur van belang. Werknemers zien de verantwoordelijkheid voor hun werk omgezet in loonstijgingen en loondalingen, bonussen en malussen. Dat kan ertoe leiden dat werknemers flink boven de marktprijs of het cao-loon krijgen betaald, zoals de theorie van de 'efficiency wages' voorstelt en ook Henry Ford in het begin van deze eeuw al deed.

Als bedrijf krijg je misschien zelfs meer productiewinst voor minder kosten, als op tijd door 'voortschrijdend inzicht' de taaknormen kunnen worden bijgesteld. Natuurlijk hoeft een dergelijk werkdrukverhoging niet te gebeuren zoals Kees Koorevaar onlangs in de Volkskrant stelde. Maar hoe je het ook wendt of keert, het loon wordt met prestatieloon in toenemende mate een instrument van disciplineren, een hand om mee te aaien en een stok om mee te slaan. En, wie weet denken sommige werkgevers zo, misschien kunnen met prestatieloon de vakbonden mooi buiten de deur worden gehouden, zeker op termijn. Of dat gebeurt, los van de vraag of het met het oog op de toenemende onderhandelingskosten ook verstandig is, hangt overigens niet alleen van de werkgevers af, al zitten zij wel aan het stuur.

De *werknemer* van tegenwoordig wordt vaak beschreven als flexibel, dynamisch en op zoek naar een eigen balans in werk en privéleven. Ook is hij, aldus Thijmen Koopmans in de Mancinibundel, goed opgeleid, heeft financieel meer armslag, omdat ook de partner werkt, en cultureel veel meer bagage en zelfvertrouwen dan de werknemer van pakweg vijftiwintig jaar geleden. Daarop aansluitend stelt Koopmans (1998, Vol. I, 322): 'He does not feel that he might need protection in his dealings with his employer, even if the law aims at providing it'. Misschien is dat gevoel er inderdaad, zeker ook gezien de (al of niet wettelijke) mogelijkheden om zich ook anderszins bepaalde zekerheden te verschaffen. Maar komt hij met dat gevoel uiteindelijk toch niet van een koude kermis thuis? In veel bedrijven persisteren traditionele organisatiestructuren waar die vrije en zelfstandige én flexibele werknemer vooral nog weinig ruimte krijgt. Er ontstaan nieuwe afhankelijkheden, zonder, en daarin ga ik nog even met

Koopmans mee, dat er nog sprake is van een scherpe klassieke tegenstelling tussen werkgever en werknemer. Ook de nieuwe werknemer wordt ouder en minder productief, wat opgevangen moeten worden door een hoogproductieve eerste fase van het werkzame leven tot pakweg het 40e levensjaar. En dan is er de oplopende werkdruk en normaanpassingen van prestaties. Vooral dat laatste kan een groot probleem voor werknemers vormen. De strijd om de kansen is nog maar pas begonnen, en dan spreken we nog niet van de groeiende groep numerieke werknemers voor wie niet zoveel keuze en ruimte is weggelegd.

Als prestaties individueel beloond gaan worden, en even gesteld dat de cao dan wegvalt, is het van groot belang voor werknemers hoe de prestaties worden gemeten en welk beoordelingsstelsel daaraan is gekoppeld. Zijn er duidelijke meetcriteria opgesteld en heeft de werknemer, al of niet in teamverband, ook de mogelijkheid deze criteria te halen? Is er een stelsel dat duidelijk de bijdragen van afdelingen, groepen en individuen uit het geheel kan extraheren? Is hij of zij afhankelijk van het oordeel van een superieur die veel vrijheidsmarges kent in de interpretatie van de criteria en het gedane werk? En in welke mate zijn zijn inkomen en, niet te vergeten, zijn doorstroomkansen afhankelijk van die prestaties en oordelen? Als binnen een onderneming binnen de speculatieve 'nieuwe economie', en welk bedrijf is dat au fond niet, prestaties bijvoorbeeld afgemeten worden aan de resultaten van het bedrijf als geheel, dan vrees ik dat het loonzakje elke maand een gok is. En wat te denken van de ruimte voor werkgevers om op basis van leer- of andere effecten criteria op te schroeven, of, neutraler de taaknormen aan te passen. De vrees voor willekeur en onzekerheid zal voor grote groepen werknemers bij ontstentenis van een collectief contract toenemen. Dan krijgen we weer ouderwetse toestanden.

Overigens kan dat natuurlijk ook gebeuren als er wel een cao bestaat. Zo hebben sinds de feodaliserings van de universiteit door de wet Modernisering Universitair Bestuur (MUB), sommige besturen, nu niet langer gehinderd door democratische organen, met grote gretigheid de taaknormen voor onderwijs verlaagd. Het kan gebeuren dat in één jaar tijds docenten hun taaklast voor precies dezelfde taken zien dalen van 1640 uur naar zo'n 950, naar ongeveer 55% van de vroegere werktijd. Ze worden verwacht dezelfde taken in veel minder tijd te doen waardoor ze dus tijd over houden om nog meer van die 'omgenormeerde' taken te verrichten. Sommige jongeren dreigen weg te lopen, oudere docenten zetten een schriftelijk wanhoopsoffensief in of maken gebruik van ouderenregelingen. Te vrezen is dat de oplopende werkdruk tot een dalende kwaliteit van het onderwijs gaat leiden. Tot de MUB in werking trad, waren er in deze kennisinstellingen door de universitaire raden nog 'checks and balances' richting de werkgever. Die situatie is nu in vergelijking tot het particuliere bedrijfsleven gelijkgetrokken, met dat verschil dat ruim een eeuw Tayloristische leereffecten in het bedrijfsleven in ieder geval heeft geleid tot het besef dat nieuwe organisatiestructuren gewenst zijn die ontplooiingsruimte bieden aan de werknemers.

Het punt dat ik hier wil maken, is dat behalve de verdeling van de beloningen, de inhoud en organisatie van het werk evenals loopbaankansen, rechtsbijstand en de verdeling van ontplooiingsmogelijkheden steeds meer centrale issues van arbeidsverhoudingen en belangenbehartiging worden. De strijd om de kansen is nog maar pas begonnen, zeker ook voor de relatief zwakke werknemers. De decentralisatie van de arbeidsvoorwaardenvorming en de groeiende flexibiliteit en differentiatie, die nu welhaast onstuitbaar toelopen naar ruime toepassing van prestatiebeloning, maken meer dan ooit het grote mankement in de Nederlandse arbeidsverhoudingen duidelijk: het ontbreken van een effectieve en

krachtige belangenbehartiging in de onderneming. Daarmee ben ik bij de vakbeweging.

Individuele prestatiebeloning brengt de *vakbond* van Nederlandse bodem in relatief onbekend vaarwater. Bij het afsluiten van collectieve (loon)contracten, de 'core business' van deze organisaties, is gelijke verdeling van de loonsomverbetering vanouds een principieel uitgangspunt. De 'raison d'etre' van vakbonden ligt in een krachtenbundeling voor en door allen die de relatief zwakke individuen afzonderlijk niet kunnen organiseren. En daarmee zijn vakbonden vooral gericht op het corrigeren van marktuitskomsten in plaats van die te faciliteren. Engelse bonden sloten al in de jaren zeventig zogenoemde 'productivity contracts', loonsverhogingen onder voorwaarde van bepaalde prestaties, productiviteitsverhoging in dit geval. Er is sindsdien in dat land van honden en paarden veel gebeurd met de vakbeweging. Versplinterd, lamgeslagen door Thatcher's wetten, verdreven uit veel sectoren en bedrijven en vaak dansend naar de pijpen van werkgevers. Geen aantrekkelijk perspectief voor een nog immer ambitieuze vakbeweging, al moet ik direct toegeven dat de neergang van de vakbeweging in het toen zwaar gepolitiseerde Engeland waarschijnlijk niet aan de productiviteitscontracten was te wijten.

Ik denk met Koorevaar dat de Nederlandse vakbeweging, evenals bij de opkomst van flexibilisering, haar aarzelingen ten aanzien van prestatiebeloning moet omzetten in een open en flexibele houding. Open, omdat de uitkomsten voor arbeid en organisatie van allerlei technologische, economische en sociale ontwikkelingen nog lang niet helder zijn en om constructieve betrokkenheid vragen. Flexibel, omdat er vele soorten posities van werknemers en bedrijven zijn die om afzonderlijke aandacht vragen en mee-regulering van prestatiebeloning verre te preferen lijkt boven een starre houding die hen uiteindelijk uitsluit. De werknemer van tegenwoordig vraagt trouwens van zijn belangenorganisatie een dergelijke 'open mindedness' en flexibele instelling. Werknemers willen weliswaar meestal geen botte prestatiebeloning, maar een flexibele inkadering ervan met garanties en keuzemogelijkheden lijkt wel gewenst. Er gebeurt op dit vlak overigens al het een en ander. Raamcao's, mantelcao's en cao's à la carte komen op verschillende plaatsen van de grond waarbij ondernemingsraad en vakbond soms zeer broederlijk samenwerken. Dat moet ook bij prestatiebeloning zo zijn. De grafi-mediacao, zoals beschreven door Leisink en Leisink in het meinumner van SMA, kan in dit opzicht veel sectoren tot voorbeeld strekken.

Als prestatiebeloning doorzet, zijn in mijn ogen voor de Nederlandse vakbeweging een *drietal samenhangende punten* van belang.

Ten eerste, de vakbond moet zorgen dat ze partij is bij de regeling van vormen van prestatiebeloning. Als iedere werknemer mans genoeg is om met zijn werkgever zijn arbeidsvoorwaarden te regelen, kan de vakbond juichend worden opgeheven. Zolang dat niet het geval is, zullen nogal wat werknemers ondanks hun relatief sterker geworden arbeidsmarktpositie, het op prijs stellen dat een vakbond de condities van prestatiebeloning meebepaalt en bewaakt. De vakbonden moeten kaders afspreken, minimumverhogingen vastleggen en procedures in de gaten houden. Voorkomen moet worden dat individuele werknemers tegen hun zin gedwongen zijn, individueel te onderhandelen. Als vakbonden dat goed doen, kunnen ze hun eigen positie juist versterken in een belangenbehartiging van werknemers die meer keuzen willen, betaald willen worden niet alleen voor wat ze doen, maar ook voor hun bijdrage aan de performance van de onderneming.

Ten tweede, het voorgaande vereist structurele aanpassingen. Voor een deel komt het werkerrein van de vakbeweging binnen de onderneming te liggen. Het is nodig dat vakbonden eindelijk eens de interne weerstanden weten te overwinnen die hen ervan weerhouden dicht bij het arbeidsproces te komen, dicht dus ook bij de werknemers. Al het voorgaande wijst er bovendien op dat tegelijk met prestatiebeloning andere arbeidsaspecten aan betekenis winnen. Prestatiebeloning ligt immers veel meer dan een collectief afgesproken loonsstijging, ingebed in de sociale verhoudingen van de onderneming. Het heeft met de organisatie van het werk te maken, met de inhoud van het werk, met loopbaanplanning, met zaken als employability, etcetera. Meewerken aan prestatiebeloning is meedenken over sociaal beleid. Dat eist ook een andere organisatie van belangenbehartiging. Als vakbonden zo dichtbij bedrijfsprocessen komen, is ook aan de orde of zij nog langer afspraken moeten maken voor niet-leden. Op termijn komen dan ook art. 14 WCAO en de algemeen verbindend verklaring in discussie. Een andere reden om sterker op lokaal niveau in te zetten, is dat de vakbeweging aan institutionele macht inboet. In Den Haag gaat voor hen langzaam de deur dicht, terwijl zij in Brussel nog niet eens de sleutel hebben gevonden.

Het voorgaande voert, ten derde, naar een ander soort vakbond, met andere doelen en taken, andere instrumenten en, niet te vergeten, met een ander imago. Als naast de loonvorming andere arbeidsaspecten als inhoud en organisatie van het werk aan belang winnen en in cao-afspraken ook aan maatschappij en persoonlijke levenssfeer (zorg bijvoorbeeld) recht moet worden gedaan, tegen de achtergrond van de teloorgang van de klassiek-industriële tegenstelling tussen arbeid en kapitaal, dan is het hoog tijd de bakens te verzetten. Misschien gaat het de volgende kant uit.

Met een lichte coördinatie van de sectorale bonden, nodig om bepaalde arbeidsmarktinefficienties tegen te gaan en zich van vakbondscollectieve goederen (rechtsbijstand, klachtenafhandeling, stakingsmiddelen) te verzekeren, onderhandelen lokale of beroeps- dan wel functiegebonden organisaties met een werkgever of met een groep van werkgevers. Voor een deel wordt dan overlegd over de arbeidsvoorwaarden, dat is bij prestatiebeloning het vastleggen van een basisverhoging, functieclassificatie en bewaking van procedures, maar ook arbeidstijden, scholing en bovenwettelijke sociale zekerheidsregelingen. Voor een ander deel gaat het overleg over wat Albert Mok ooit 'arbeids-taakbeheersing' noemde, belangenbehartiging op de werkvloer dus, over zaken die te maken hebben met de inhoud en de organisatie van het werk, in de grond met de autonomie in het werk. Daarnaast krijgt de vakbond een taak in het aanbieden van bepaalde arbeidsmarktdiensten, die de employability, in de zin van de weerstand van werknemers op de arbeidsmarkt, verhogen, zoals arbeidsbemiddeling, reïntegratie, loopbaanplanning, scholing (al of niet per cao vastgelegd), maar ook rechtsbijstand en conflictbeheersing. Vergeleken met vroeger figureert nu prominent individuele dienstverlening binnen het takenpakket van de vakbond, ook naar de werksituatie van werknemers toe. De vakbond in dit scenario is dus een arbeidsmarktorganisatie in brede zin. Loononderhandelingen en de andere activiteiten betreffen alle aspecten van werk en inkomen en grijpen aan op de werknemersafhankelijkheid op de arbeidsmarkt.

In een dergelijk scenario van vakbondontwikkeling kan volgens mij prestatiebeloning goed gedijen. Er kan dan een zekere evenwicht blijven bestaan tussen collectieve bescherming en individuele keuze en verantwoordelijkheid, tussen wat de werkgever goed en nodig vindt en de belangen van werknemers.

Zaken worden dan tegen elkaar afgewogen, een geruststelling voor Minister Vermeend, en, belangrijk, er wordt een zeker machtsevenwicht tussen werkgevers en werknemers gehandhaafd. Prestatiebeloning doet dat niet, dat leidt ook volgens mij tot ruzie in de tent, is het niet met de vakbonden dan wel met afzonderlijke werknemers. En dan nog iets, ouwe koek misschien, maar toch. Mogelijk wil Philips met prestatiebeloning een flinke stap zetten richting een arbeidsmarkt zoals die bestaat in dat grote land over de grote plas. Inderdaad, op het oog werkt de arbeidsmarkt daar sneller en goedkoper. Maar wil het bedrijf ook alles wat daarbij hoort: soms grote en langdurige stakingen, hogere onderhandelingskosten door het systeem van de 'bargaining unit' (beide kosten spelen niet of minder in de 'unionfree zones'), meer interne controlekosten en, niet te vergeten, een schrikbarende expansie van allerlei juridische uitgaven. Soms moet je je zegeningen tellen. Ik denk dat Philips wel de prikkel van die markt wil, maar uiteindelijk niet de prijs ervan.