



Brecht Decroos (HR Director bij Acerta)

Van anciënniteit naar klantenperformantie

Bij Acerta kan je afstappen van verloning op basis van anciënniteit. Wie ervoor gaat, kan bovendien instappen in een cafetariaplan. Een kleine helft van de medewerkers kiest er reeds voor.

Brecht Decroos is HR Director bij Acerta en de architect van het nieuwe loonsysteem. Hij schetst zijn uitgangssituatie: "Een loonsysteem moet kaderen binnen de visie en de strategie van je bedrijf. Acerta heeft een bedrijfsvisie en HR-systemen moeten bijdragen tot de realisatie daarvan. We kiezen binnen Acerta voor klantgedreven performantie en dat is de basis van ons nieuwe loonsysteem."

Doel

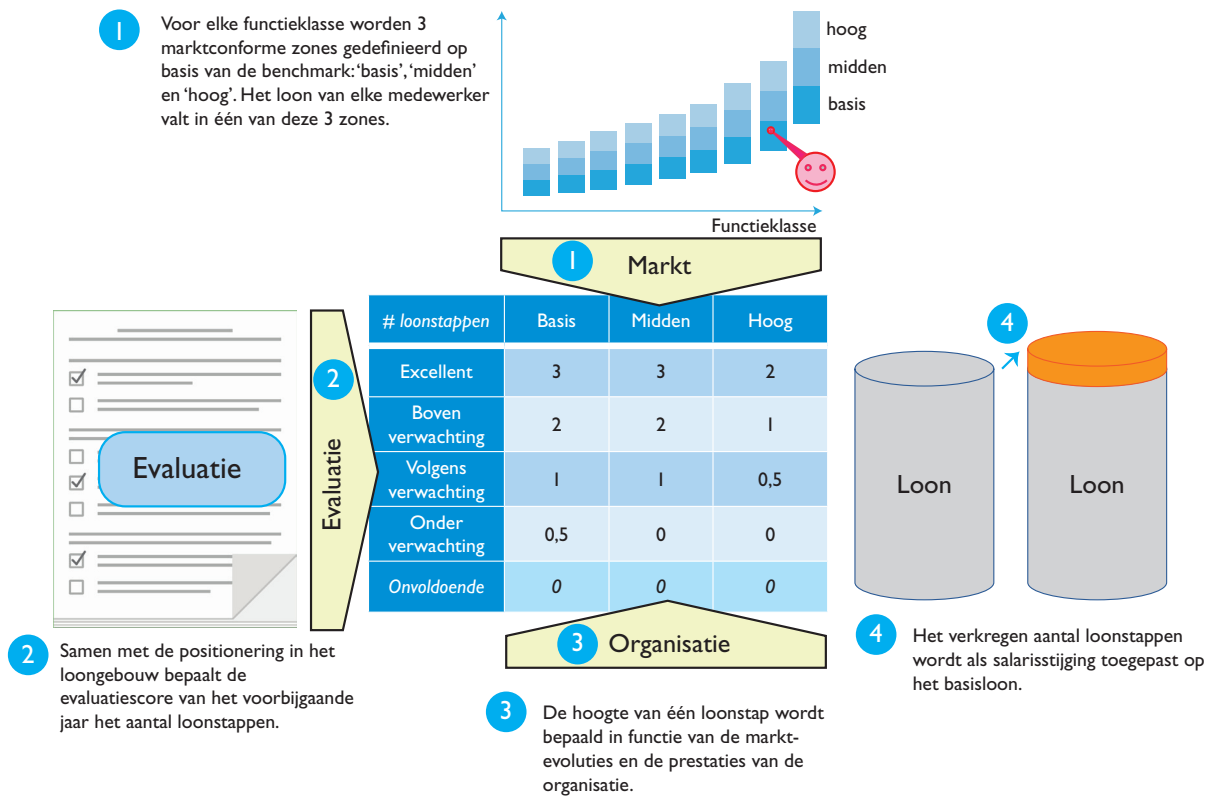
Acerta mikte op een loonbeleid dat aan diverse criteria moest voldoen. Het beleid moest werken op klantgedreven-

heid en talentgroei, performantie belonen en meer geven aan de juiste mensen. Brecht Decroos vult aan: "Ook de resultaten van de organisatie en de markt moeten in het beleid worden opgenomen. Ten slotte moet het de flexibiliteit geven aan medewerkers om een deel van het beloningspakket naar eigen wens samen te stellen. Op al deze manieren moet het leiden tot een verhoogd engagement van onze mensen. Belonen in plaats van verlonen is het codewoord en zo wil Acerta zijn cultuur realiseren."

De HR-directeur wil met Acerta naar een beloningsmethode die marktconform is en gebaseerd op de prestaties van de werknemer en die van het bedrijf. Medewerkers worden in een aantal loonklassen ingedeeld (zie kader) en krijgen een score van onvoldoende tot excellent. Aan die score is een loonstap verbonden, maar een onvoldoende prestatie kan leiden tot geen extra verloning. Dat de hoogte van de loonstap niet vooraf gekend is, is de achillespees

De parameters

Voor het nieuwe loonsysteem schaalde Acerta al haar medewerkers in. Brecht Decroos: "We creëerden negen functieklassen op basis van een functieweging, elk met een basis, een midden en een hoog niveau. De banden en vorken zijn bepaald op basis van marktanalyse. We hebben iedereen daar in geplot op basis van het huidige loon. Die barema's weerspiegelen globaal de markt. In het nieuwe systeem houden we rekening met wie waar zit en met de prestatie van de medewerker. We scoren vijf niveaus: van onvoldoende tot excellent. In functie van die evaluatie worden loonstappen toegekend, die variabel zijn in functie van de twee hogergenoemde parameters. Wie normaal scoort, krijgt één stap, behalve voor wie al zeer hoog zit. Die krijgt een halve stap. Dat moet toelaten dat wie beter presteert dan normaal, meer stappen kan nemen. Wie boven de verwachting scoort, kan tot drie stappen krijgen. Wie onder de verwachting blijft, krijgt geen loonstap, tenzij die heel laag zit tegenover de markt. De basisidee van de drie parameters (bedrijf, markt en persoon) is dat het communicerende vaten zijn. Als markt of bedrijf beter of minder presteren, moeten we volgen. Als iedereen morgen schitterend scoort, worden de stappen minder waard."



Marktconform loon op basis van prestaties medewerker en organisatie.

van het systeem en dat wekte oorspronkelijk wrevel op bij tegenstanders en bij de vakbonden.

Brecht Decroos over het voorbije anderhalf jaar van sociaal overleg: “De vakbonden hadden het moeilijk met de idee van de mogelijkheid dat een medewerker niet bewoog in zijn loon indien de markt of het bedrijf geen marge boden,

“Klantgedreven performantie wordt voor Acerta de basis van het nieuwe loonsysteem.”

of indien de medewerker niet voldoende had gepresteerd. Er gaan dus een paar zekerheden verloren. Uiteindelijk gingen onze sociale partners mee, maar ze stelden voor dat mensen individueel konden beslissen om naar het nieuwe systeem over te stappen. We zijn op die wens ingegaan. We beslisten meteen ook dat wie vrijwillig zou overstappen naar het nieuwe systeem, de kans moest krijgen iets extra aangeboden te krijgen in ruil voor het achterlaten van de financiële zekerheid. We ontwikkelden daarom ons cafetariaplan.”

Cafetariaplan

In het cafetariaplan ziet de medewerker zijn basisloon opgesplitst worden in een 80-20 opdeling. De 20 wordt

opgetrokken naar 25 en wordt een flexbudget waarmee je kan gaan shoppen. Brecht Decroos: “Mensen kunnen opteren voor een wagen, een parkeerplaats aan het station, een upgrade van het treinabonnement, een vorm van compensatie van hun privé pensioensparen, een internetabonnement of een warrantensysteem. Wat je niet gebruikt, krijg je terug in loon in de vorm van een flexpremie.”

Het systeem startte op 1 januari 2016 en 39% van de mensen stapte vrijwillig in. Aangezien men dit jaar nog eenmalig kan instappen, keken wellicht een aantal mensen de kat uit de boom, verklaart Brecht Decroos: “We zijn nu bezig aan de tweede ronde van overstappen.”

Naast de overstap komen ook nieuwe medewerkers automatisch in het nieuwe systeem terecht. Wie promoveert kan ook kiezen om erin te stappen. Zo evolueert Acerta geleidelijk naar het nieuwe systeem. “De snelheid waarmee we dat doen, kennen we inderdaad niet helemaal vooraf. Opvallend is wel dat de helft van de overstappers dat blijkbaar deed omwille van het begeleidend cafetariaplan, maar dat de andere helft echt wel koos voor een performantiegedreven systeem.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Johan Martens
Illustratie: Acerta, Brecht Decroos