

Vergeet het belang van de werksfeer niet

Voor kmo-bedrijfsleiders is het misschien minder evident om complexe cafetariaplannen op te zetten. Maar aanbieders zoals verzekeraars passen zich toch aan. Bovendien hebben kmo's ook de troef van de nabijheid tussen management en medewerkers.

Dat is alvast de insteek van Inge Peeters, die bedrijven begeleidt op het vlak van accountancy en fiscaliteit. Geregeld wordt haar advies gevraagd bij de implementatie van variabele verloningssystemen.

Inge Peeters, bestuurder en aandeelhouder van Accountantbureel Manacc, merkt ook dat kmo's moeilijker tot bijvoorbeeld cafetariaplannen komen, maar ze ziet ondertussen toch dat verzekeringsmakelaars stilaan oplossingen aanbrenge voor deze markt die ze nog aan het ontdekken zijn. "Bovendien hebben kmo's ook voordelen bij het bepalen van loonvoorwaarden. In dergelijke organisaties is de band tussen aandeelhouder en werknemer nauwer. Ze kennen elkaar beter. Ik merk ook dat op een krappe arbeidsmarkt een aangename werksfeer steeds belangrijker wordt. Het gevoel van samen aan de kar te trekken is van groot belang en dat gevoel kan gemakkelijker geïnstalleerd worden in een kmo." Wat uiteraard niet wegneemt dat het loon correct moet zijn. "Dat is de basis, die moet er zijn alvorens de rest aan bod komt."

Mensen betrekken

Wie beslist een variabel loon te betalen, moet zijn medewerkers daarbij betrekken. Je kan niet zomaar doelstellingen bepalen over het hoofd van je werknemer heen. Inge Peeters: "Ik kan als aandeelhouder beslissen wat ik belangrijk vind en dat proberen erdoor te duwen. Maar wie het moet uitvoeren, dient het ook als belangrijk te beschouwen. Mijn opzet zal anders niet slagen."

Het is van belang te checken wat de medewerkers in je organisatie belangrijk vinden. "Nadien moet je dat gegeven behapbaar en becijferbaar maken en het in doelstellingen gieten waar je samen voor gaat. Anders krijg je dode letter. "Je moet je bovendien afvragen of je een variabel loon wel op elke werknemer moet loslaten."



Inge Peeters (bestuurder en aandeelhouder van Accountantbureel Manacc)

Individuele bonus

Inge Peeters heeft niet erg veel klanten die een individueel bonussysteem hanteren. Toch wordt ze geregeld geconfronteerd met sollicitanten die hun afschuw over het systeem uitspreken. Vaak verlaten werknemers hun opdrachtgever omdat ze niet met het systeem opgezet zijn. "Ik hoor werknemers waar het systeem erin bestaat mensen individueel te vergoeden op basis van het aantal gepresteerde en factureerbare uren. Ik zie wel een zekere logica en kan me inbeelden dat dergelijke aanpak de omzet van een bedrijf boost, maar voor sommige mensen is het negatieve aspect te groot." Peeters merkt dat een heel individualistische sfeer gecreëerd wordt, waarbij mensen nog enkel voor hun eigen doel gaan. Elke vorm van groepseffect gaat verloren. Mensen maken geen tijd meer voor de jongere of onervaren collega. Die tijd gaat immers ten koste van hun eigen bonus. "Je mag dan wel een competitieve organisatie bekomen, je moet dan wel die mensen vervangen die niet in het systeem passen. Dat kan macro-economisch kloppen, maar ik heb er mijn bedenkingen bij." Vergeet het belang van de werksfeer niet, is haar algemeen advies.

Werknemersparticipatie

Positiever is ze over het systeem van werknemersparticipatie. Daarbij krijgen werknemers aandelen aangeboden van het bedrijf waarin ze werken. Ze ziet het vaker gebeuren in grotere bedrijven en multinationals. Haar eigen ervaring is alvast positief: "Ik heb het één keer zelf geïnstalleerd op kmo-niveau. In een coöperatieve vennootschap konden een aantal mensen met verantwoordelijkheid participeren aan het systeem. Daar-

door konden ze meegenieten van bedrijfswinsten en van een eventuele meerwaarde bij een overname. Ik zag beide zaken ook effectief gebeuren. ”

Inge Peeters kreeg ook reeds participanten over de vloer die met de fiscus werden geconfronteerd, nadat ze participeerden in winst die uit het buitenland kwam. Ze merkt dat medewerkers vaak te weinig informatie krijgen van hun werkgever. Dat kan ertoe leiden dat ze hun participatie liever kwijt dan rijk zijn: “Het kan toch niet veel moeite vragen van een bedrijf om op een A4'tje uit te leggen hoe de vork in de steel zit. Dan maak je van de participatie een mooi verhaal.”

CAO90

Inge Peeters ziet een aantal van haar klanten met succes het systeem van de cao90 jaarlijks implementeren. Ze ziet dat gebeuren tot grote tevredenheid van iedereen: “Op voorwaarde dat je het goed kadert bij de werknemers. Je moet iedereen aangeven welke de persoonlijke invloed is die zij zelf kunnen hebben op het realiseren van de doelstellingen.” Werkgevers moeten geregeld communiceren, aangeven hoe ver men staat in het streven naar het doel en welke de impact van iedereen is op het succes. Inge Peeters ziet het gegeven geïmplementeerd worden in kmo's van een twintigtal medewerkers en vindt dat de ideale grootte van een groep. “Maar ook dan moet je zeker in elk functioneringsgesprek en bij herhaalde communicatie uitleggen aan je mensen hoe ze de doelstellingen mee kunnen helpen bepalen. Ook de persoon aan het onthaal moet zich betrokken voelen. Het gegeven mag geenszins een verworven recht worden.

“Als iedereen heeft bijgedragen tot de winst van de onderneming, kan je dat collectief gevoel onderstrepen door de winst met elkaar te delen.”

Winstdeelname

Inge Peeters is overigens ook gewonnen voor het systeem van de echte winstdeelname, dat nog niet zo lang bestaat in ons land. Ze ziet dat het systeem zeer gemakkelijk te implementeren valt, waar de cao90 nogal wat voorbereiding en het volgen van een strikte procedure vraagt: “Bij winstdeelname beslis je eenvoudig als aandeelhouder. Het systeem is misschien minder handig voor grotere bedrijven, omdat de band tussen aandeelhouder en werknemer daar kleiner is. In kmo's kennen mensen elkaar echt. Als iedereen daar heeft bijgedragen tot de winst van de onderneming, kan je dat collectief gevoel onderstrepen door de winst met elkaar te delen. Ik vind het een heel leuk systeem, al waarschuw ik ook hier dat het geen verworven recht mag worden. Dan schiet het aan zijn doel voorbij.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



Xavier Baeten (professor in de Reward & Sustainability aan de Vlerick Business School)

De psychologie van verlonen

In HR-middens wordt Comp & Ben zonder twijfel ingedeeld bij de hard skills. Maar ook een mix van vast en variabel sorteert alleen het gewenste effect als aan een aantal psychologische randvoorwaarden voldaan wordt.

Beloning is nu eenmaal meer dan geld alleen. Werk-engagement wordt bepaald door het loon, de bijkomende financiële voordelen en niet-financiële aanvullingen. Aan het woord is Xavier Baeten, professor in de Reward & Sustainability aan de Vlerick Business School: “Eigenlijk zijn de *non-financials* — persoonlijke ontwikkeling, flexibele werktijd, participatief management — het belangrijkste aspect. De laatste jaren is daar *purpose* bijgekomen. Zo kan een bank eerder als doel hebben de energietransitie te financieren dan louter krediet-dossiers goed te keuren.”

Rechtvaardigheid

Toch is voor Baeten het belangrijkste element bij loon het rechtvaardigheidsprincipe. Medewerkers moeten in de eerste plaats bij hun loon het gevoel hebben dat het de vergelijking met anderen binnen of buiten de organisatie kan doorstaan, bij gelijke leeftijd, ervaring en prestaties. Ook het verloningssysteem moet goed zitten. Een systeem dat tot stand is gekomen in onderling overleg, wordt beter aanvaard door de collega's.

Van groot belang is het leiderschap. Xavier Baeten noemt het met name erg belangrijk dat een medewerker zijn chef ziet als een ethisch leider: “Dan is hij gemakkelijker tevreden met zijn