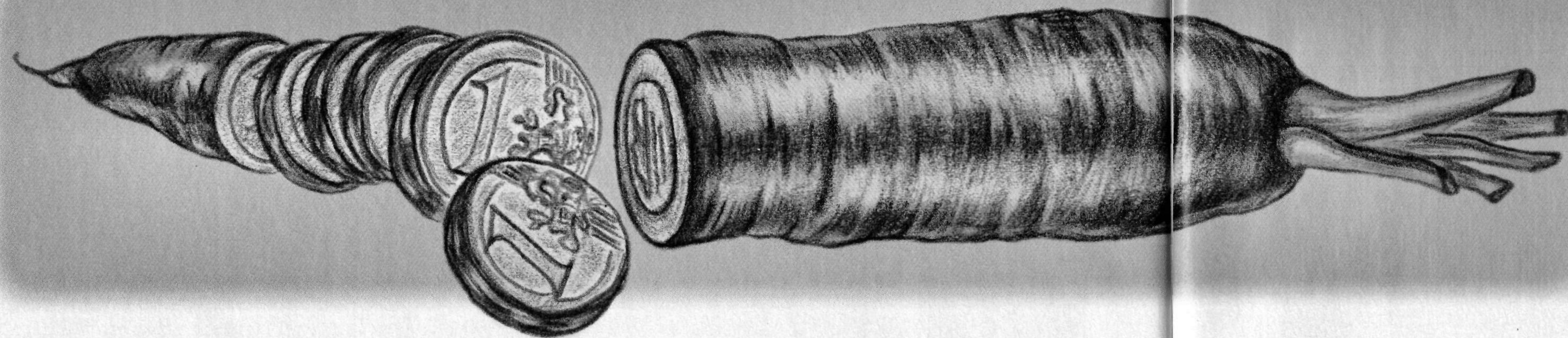


## ‘Als je géén variabele beloning geeft, krijg je óók scheve gezichten’



### KPN

#### ‘We willen ontwikkeling ook belonen’

Vroeger hadden ze bij KPN één CAO voor het hele bedrijf. Het winkelpersoneel, de it'ers, de salesmensen, de 14.000 medewerkers zaten allemaal in hetzelfde salarisschalensysteem. Die ene CAO is er nog steeds, maar sinds kort is er wel variatie mogelijk. “We hebben nu 5 zogeheten loonlijnen”, vertelt HR-directeur Hein Knaapen. “Sales, operations, IT, retail en overig. Die hebben allemaal een andere verhouding vast/variabel en andere schalen. Het besef dat dit grote bedrijf in verschillende arbeidsmarkten werkt, is eindelijk ook in ons beloningsbeleid doorgedrongen. We hebben nu *the best of both worlds*; we hebben het administratieve gemak van één CAO, maar kunnen wel variëren naar de afdeling waar iemand werkt.”

Een andere innovatie in het beloningsbeleid van KPN is het zogeheten ‘inzetbaarheidsbudget’. Iedere medewerker krijgt jaarlijks 1.000 euro, waarvoor hij of zij een opleiding mag uitzoeken uit de opleidingscatalogus. Bedrijfsopleidingen horen er niet bij, die worden sowieso betaald. “Niet iedereen gebruikt het geld”, zegt Knaapen. “Maar je bent het wel kwijt als je het niet doet. Daarmee laten we zien dat we ontwikkeling belangrijk vinden en geven we daar een directe beloning voor.”

Een andere innovatie in de KPN-CAO is wat Knaapen wel noemt ‘het tweede generatie cafetaria-model’. Alle voormalige verlofregelingen – van buitengewoon verlof tot bovenwettige vakantiedagen – zijn afgeschaft en in geld uitgedrukt. Maandelijks krijgt het personeel er daardoor 12,5 procent salaris bij, vrij te besteden. “Daardoor wordt de bestedingsvrijheid van de mensen groter, zonder dat onze totale loonsom ook meteen hoger is geworden.” In de toekomst, denkt Knaapen, zal bovendien de beloning meer gaan variëren naar prestatie. “De bonus kent nu twee componenten: de prestaties van je bedrijfs onderdeel en de beoordeling door je leidinggevende. Bij salesfuncties is ook de directe omzet bepalend. Ik verwacht dat een groter deel variabel zal worden. Dat dempt namelijk ook het rare effect van de salarisschalen, dat je automatisch meer gaat verdienen, zonder dat daar altijd hogere prestaties tegenover staan.”

degelijk bonussen nodig om die mensen te behouden die je wilt behouden.”

### TEVREDEN PERSONEEL

Tien jaar geleden was een bonus nog een exotische uitzondering, vrijwel uitsluitend voorbehouden aan mensen in echte salesfuncties. Inmiddels heeft echter ruim 70 procent van de werknemers te maken met een of andere vorm van flexibel belonen, zo blijkt uit de *Beloningsindex*, een recent onderzoek van hr-bureaus ADP Nederland en Mercer. Watson Wyatt meldt daarnaast dat Nederlandse senior managers tegenwoordig gemiddeld 35 procent van hun basissalaris aan bonus en winstdeling krijgen – internationaal gezien een heel flink deel. Opvallend genoeg blijkt uit onderzoek van FNV Bondgenoten dat het merendeel van de werknemers ook nog eens uitstekend te spreken is over al die variabele beloningsvormen.

“Driekwart van de mensen denkt dat hij bij het beste kwart van de organisatie hoort”, verklaart Schouten (AWVN) die waardering. Voor hem is de conclusie dan ook duidelijk: de bonus is *here to stay*. Maar dan moet er wel beter over nagedacht worden. “Het maken van een vast salarissysteem is overal een hele klus. Bij de bonus lijkt het, overdreven gesteld, wel: ‘verzin een target, dan zetten we daar een bonus bij.’” Maar zo eenvoudig is het volgens Schouten niet. “Er zijn zeker 10 beleidsmatige vragen die je moet beantwoorden. Stem je de variabele beloning alleen af op de winst of de

omzet? Of houd je ook rekening met bijvoorbeeld klanttevredenheidscijfers, met duurzaamheidscriteria, met de gezondheidscijfers van een organisatie? Voor welke functies doe je het wel, en voor wie niet? Gaat het om een winstdeling, een teamprestatie of om een persoonlijke bonus? En in hoeverre laat je de beoordeling van de leidinggevende een rol spelen? Kies je voor een bovengrens, of voor: *the sky is the limit*? Beloon je op kortetermijnresultaten of kies je voor de lange termijn? Als je op al die vragen een antwoord hebt geformuleerd, is voor de werknemer ook meteen duidelijk wat er van hem of haar verwacht wordt.”

### GOVERNANCE

Frank Robbe van Watson Wyatt sluit zich volledig aan bij Schoutens betoog. “Ik ken een bank met bedroevende prestaties, die de integratieafdeling een flinke bonus heeft gegeven, omdat hun project zo succesvol is verlopen. Dat is best lastig natuurlijk, maar als je vooraf verwachtingen hebt gewekt, moet je die ook waarmaken. We zien dat nu in de markt overall evaluaties plaatsvinden van het systeem van variabel belonen. Iedereen vraagt zich af: wat zijn juiste, verantwoordelijke criteria om te belonen? En hoe zorg je ervoor dat mensen niet alles uit hun handen laten vallen om maar de variabele beloning te halen? Ik zie op dit moment geen enkele rechtvaardiging om terug te keren naar het vaste salaris. Ik denk zelf eerder dat het een *governance*-kwestie is. Met name de rol van het lijn-

### Devoteam

#### ‘Als je tarief verandert, voel je dat meteen’

Als je als bedrijf ieder kwartaal cijfers naar buiten brengt, waarom zou je dat dan niet ook per individu doen? Op die gedachte is het beloningssysteem van Devoteam gebaseerd. De 150 consultants van deze ict-dienstverlener uit Diepenveen krijgen niet alleen kwartaalcijfers van hun eigen omzet te zien, ook hun beloning is er direct op gebaseerd, in een zogeheten persoonlijke winst- en verliesrekening. “In de dienstverlening is heel goed inzichtelijk te maken wat iemands toegevoegde waarde is”, legt directeur Menno Nieuwpoort uit. “Daarom maken we voor iedere consultant een eigen administratie. Een hele klus, maar wel compleet inzichtelijk. Links de kosten – van brutoloon, lease-auto, ziektekosten en pensioenpremie tot aan de overheadkosten van de organisatie, rechts de omzet – het aantal facturabele uren maal het uurtarief. Daaruit volgt bijna als vanzelf het bedrag dat beschikbaar is voor variabel salaris.”

Afhankelijk van hun senioriteit en bijdrage aan de onderneming ontvangen de consultants tussen de 50 en 65 procent van hun omzet, de rest is bestemd voor de overhead: management, huisvesting, marketing, arbodienst, dat soort zaken. Van hun omzet gaan de vaste kosten nog af, de rest mogen ze zo in eigen zak steken. Mensen voelen zich daardoor verantwoordelijker, is Nieuwpoorts overtuiging. “Het is niet aan het eind van het jaar van: ‘En Pierre, wat hebben zij gewonnen?’ Mensen weten wat ze kunnen verwachten. Het is ons uiteindelijk natuurlijk te doen om meer empowerment van de professional. Niet zozeer dat ze meer uren gaan draaien, maar wel dat ze door bijvoorbeeld zichzelf te ontwikkelen een hoger tarief kunnen vragen en zo hun eigen omzet kunnen verhogen.” Consultants bepalen bij Devoteam niet hun eigen tarief. Dat doet de accountmanager in overleg met de klant. “Maar onze mensen voelen het natuurlijk wel direct als hun tarief verandert. Zo koppelen we het individuele belang aan het collectieve. Dit systeem zorgt ervoor dat we goed kunnen meeademen met de conjunctuur.” Het is een eigentijds systeem, aldus Nieuwpoort. “Iedereen wil tegenwoordig ondernemer zijn. Dat kan hier binnen een grote onderneming. Maar het risico is wel kleiner: een medewerker zal nooit geld terug hoeven te betalen, ook al behaalt hij of zij een negatief resultaat.”

management is doorslaggevend voor het succes van de bonus. De bonus zelf heeft niet gefaald, er is alleen te weinig goede sturing geweest. Maar dat is nog geen reden om ervan af te stappen. Die trend, ingezet in de jaren ‘90, gaat gewoon door.”

De essentie ligt volgens Schouten in transparantie aan de voorkant. “Variabel belonen is voor mij het sluitstuk van het goed aansturen van medewerkers. Eerst moet je helder maken wat je verwacht, tussentijds moet je goede feedback geven over de vorderingen en ze blijven coachen, en ten slotte moet je een heldere,

duidelijke evaluatie geven. Als je die cyclus goed inricht, met voldoende gesprekken met je medewerkers, dan volgt de beloning daar vrijwel automatisch uit. Dan krijg je ook geen scheve gezichten, omdat je duidelijk hebt gemaakt wat je wilt bereiken. Er is draagvlak, omdat mensen hun beloning kunnen zien aankomen. En je moet goed beseffen: als je géén variabele beloning geeft, krijg je óók scheve gezichten. En die zijn misschien nog wel veel vervelender. Dat principe is nu gelukkig wel geaccepteerd.”