



# De winstpremie werkt best binnen een wervend verhaal

**De teneur van alle bijdragen in dit dossiertje over de winstpremie is dezelfde: de nieuwe winstpremie kan een mooi instrument worden binnen een cultuur met participatieve elementen.**

Experts als Sarah Peeters (Acerta) (p.15) of Xavier Baeten (Vlerick Business School) (p.11) wijzen op een aantal praktische modaliteiten, maar geven ook aan dat dit instrument het best zal werken binnen een specifieke organisatiecultuur. Baeten noemt dat een 'participatieve' bedrijfscultuur en ook Geert Janssens (p.16) heeft het over een 'breekijzer' voor een participatiemodel.

Maar hoe werkt dat in de praktijk? Danny Gladines van Qframe (p.14) probeert al jaren collectieve variabele verloning te koppelen aan een participatief ondernemingsmodel. Maar ook grote organisaties zoals Randstad, verwelkomen de winstpremie. Luc Steensels (HR-manager bij Randstad) (p.13) zet in op een systeem dat naar meer variabilisering gaat, maar dat ook het idee van ondernemen en het bijhorend risico duidelijk maakt aan de medewerkers.

De winstpremie wordt wellicht een hoofdstuk in menig participatieverhaal.

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: nl.123rf.com

## Winstdeelname kan niet zonder een participatieve cultuur

**De nieuwe winstpremie is een echte aanrader. Een participatieve bedrijfscultuur is echter een noodzaak voor wie het systeem met succes wil implementeren.**

Aan het woord is Xavier Baeten. Hij is professor Reward & Sustainability aan de Vlerick Business School en nu reeds een adept van de nieuwe winstpremie die de regering-Michel aankondigde in het Zomerakkoord. "Ik ben een believer van winstparticipatie. Maar er hoort een participatieve cultuur bij. Het één kan gewoon niet zonder het ander."

Samen innoveren wordt cruciaal, zo denkt Xavier Baeten. Daarom gelooft hij in collectieve verloning: "Bij te veel individualisering gaan mensen eerst aan zichzelf denken en dan pas aan het team en het bedrijf. Omgekeerd kan je bij een te sterke nadruk op groepsverloning het verschijnsel krijgen dat toppresteerders gefrustreerd geraken en opstappen. Toch geloof ik sterk in collectieve verloning in een wereld waarin samenwerking onontbeerlijk is. Het zit nog te weinig in ons DNA om collectief te denken. Al deed Volvo dat al in de jaren 70 met de zelfsturende teams. Strategisch belonen houdt in dat je de reward moet inbedden in de macro-omgeving — economische evolutie en vergrijzing — en in uw micro-omgeving via uw bedrijfsstrategie en -cultuur."



Xavier Baeten (professor Reward & Sustainability Vlerick Business School).

### Trend naar meer variabel

Het voorstel van de regering komt op een goed moment. Xavier Baeten ziet steeds meer de vraag naar variabilisering. "Ons huidig loonhuis is nog te veel gebaseerd op automatische salarisstijgingen, ook als het slecht gaat. Ik geloof meer in een systeem van een betaalbaar basisloon voor het uitvoeren van de functie, met daarnaast een variabele pot voor collec-

tieve verloning. Vele bedrijven hebben loonsystemen die ze zich eigenlijk niet kunnen veroorloven doordat er jaarlijkse stijgingen moeten worden toegekend, die niet altijd worden goedge gemaakt door stijgende verkopen of winst. Geld uitdelen doe je pas als er winst is. Onderscheid dient gemaakt te worden tussen financiële participatie en ondernemingsparticipatie. Financieel kan ook aandeelhouder-

schap betekenen, maar de nieuwe premie focust op het luik van het delen in de winst. Samen gewerkt, samen gewonnen is hier een passende slogan. Ondernemingsparticipatie gaat dan weer over een participatieve bedrijfscultuur en -organisatie."

Wie mensen wil laten delen in de winst, moet hen maximaal betrekken bij de resultaten. Medewerkers horen vaak voor het eerst over de winst in de maand maart van het jaar nadien. "Dat is lange tijd een black box. Beter is de prestaties maandelijks op te volgen en de mensen mee te laten opvolgen hoe het gaat. Voor collectief variabel moet je bij voorkeur ook werken met groepen van maximaal 300 medewerkers. Als je in heel grote bedrijven de winst gelijk over iedereen gaat verdelen, wordt dat een ver-van-hun-bedshow. Daarnaast moet je de lijnmanager de kans geven om mensen op individuele prestaties te belonen en hun prestaties te erkennen via extra variabel."

### Onderzoek

Baeten keert nog even terug op zijn stokpaardje. Hij haalt een drietal onderzoeken aan waaruit blijkt dat financiële en ondernemingsparticipatie gelinkt zijn. "Blasi, Freeman & Kruse onderzoeken het effect van winstparticipatie en empowerment van de medewerkers op de retentiecijfers. Uit hun werk blijkt dat de combinatie van de twee leidt tot een lager verloop. De onderzoekers tonen aan dat geen van beide volstaat zonder de ander. Met participatief leidinggeven en empoweren bedoelen ze vooral informatie delen en medewerkers betrekken bij de besluitvorming. Een studie van Carpenter,

## Naar meer winstdeling in Europa

Het aantal privébedrijven in Europa dat aan profit sharing doet, steeg van 13% in 2009 naar 30% in 2013 (meest recente cijfers). België loopt daar wat achterop (20%) volgens een rapport van de Europese Commissie.

Baeten citeert een paar rake voorbeelden: "Van een winst van 910 miljoen euro keerde KLM in 2017 liefst 170 miljoen euro uit aan zijn werknemers als deelname in de winst. Bij Delta Airlines was dat 1,1 miljard euro op een winst van 3,6 miljard euro. Een andere mooie praktijk betreft IKEA. Via het zogenaamde TACK-systeem verdeelt het bedrijf over de ganse wereld aan al zijn medewerkers een gelijk stuk deelname in de winst. Dat wordt in een bijkomend pensioenplan geïnvesteerd. Zo legt men een extra spaarpot aan voor de werknemer. Dit is een zeer vernieuwende langetermijnverloningspolitiek op het vlak van collectief variabel." (PV)



Robett & Akbar toont dan weer aan dat medewerkers sneller hun info met elkaar en met de lijnmanager gaan delen als er sprake is van winstparticipatie. De manager verneemt sneller wat verkeerd loopt en kan bijsturen. Medewerkers zetten elkaar ten slotte aan tot betere prestaties.”

**“Veel bedrijven hebben loonsystemen die ze zich eigenlijk niet kunnen veroorloven.”**

Uit eigen onderzoek leidde Baeten af dat mensen gehoord willen worden en deel willen uitmaken van het besluitvormingsproces, ieder op zijn eigen niveau. De cultuur om zaken te delen wordt sterk geapprecieerd. Baeten verwijst hier naar Laloux en diens *‘Reinventing Organizations’*: “De beste types van organisaties om aan winstdeelneming te doen, zijn de zogenaamde Green & Teal organisaties. Vooral het laatste type, dat steunt op zelfsturing en open communicatie en iedereen verantwoordelijkheden toekent, is het juiste voor winstparticipatie. Dit soort omgeving werkt niet met ‘pay for performance’, maar heeft de juiste cultuur voor wat de nieuwe winstpremie ons zal brengen. Het nieuwe systeem zal een ferme uitdaging zijn, maar ik zie het heel positief tegemoet.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



## Collectieve winstdeelneming als strategische verloningscomponent



**De regering-Michel riep in het Zomerakkoord een nieuwe winstpremie in het leven. Het hoofddoel is winstdeelneming en dat spreekt Randstad wel aan.**

Luc Steensels is directeur Comp & Ben bij Randstad. Hij ziet het nieuwe vehikel — dat nog niet helemaal gekend is — als een verbetering van het systeem dat hij vroeger al introduceerde in zijn bedrijf: “We waren in 2005 één van de weinigen die gebruik gemaakt hebben van het stelsel van winstparticipatie. De bruto-netto ratio was heel interessant voor de werknemers. Het systeem was toen niet gemakkelijk om in te voeren. Maar het verdient zeker een tweede kans als het gebruiksvriendelijk wordt. Met de hoge fiscaliteit en de sociale zekerheid die ons land kenmerkt, zijn meerdere werkgevers naar zoiets op zoek.”

**“We geloven dat het resultaat de som is van de inspanningen van iedereen.”**

Randstad heeft van nature uit een focus op de beloning van het team als het over variabel gaat. Steensels: “Ook al willen heel wat bedrijven verregaand individualiseren, wij blijven geloven in sterke teams, grote focus op crossselling en inzetten op complementariteit van verschillende gedreven werknemers met een



### Nieuwe aanpak

Steensels geeft aan dat Randstad wil inzetten op een groter percentage van de variabele looncomponent binnen het totaalpakket. "Naast vast, variabel en extralegale voordelen willen we naar een grotere variabilisering. We willen het idee van ondernemen en het bijhorend risico duidelijk maken aan de medewerkers. Ze krijgen de kans op een hoger variabel. Met het risico dus dat de component variabel er niet komt, als het bedrijf geen winst maakt. Dat is ondernemen. We maakten daarvoor het systeem dat we Outperformance Pay noemen. We bepalen een marktgericht, scherp doel. Als we dat halen, vloeit een belangrijk gedeelte van het extra

de Outperformance Pay splitsen in twee stukken, een collectief en een individueel."

### Risico van individualisering

Luc Steensels zit al twintig jaar in het vak. Hij zoekt al even lang naar de aanpak om mensen te motiveren. "Incentives werken vaak niet lang doordat ze wennen. Ik heb ingezien dat puur individueel variabel belonen ook gevaren kan inhouden. Iedereen is het erover eens dat betere presteerders een groter deel van de koek verdienen. Maar tegelijk ziet iedereen zichzelf als één van die beteren. Dat is uiteraard niet mogelijk. Als je winnaars hebt, zijn er uiteraard ook verliezers. Het probleem is dan dat

gemeenschappelijk doel. We geloven dat het resultaat de som is van de inspanningen van iedereen. Daarom is er in onze variabele looncomponent steeds een belangrijke ruimte voor groepsbonussen. Dat neemt niet weg dat we ook aan het individuen denken. Ondertussen zijn we op de trein van de cao 90 gesprongen. De systematiek is gebruiksvriendelijk en we passen die nog steeds toe in overleg met de vakbonden."

## “Randstad heeft van nature uit een focus op het team als het over variabel gaat.”

rendement terug naar het personeel. We hebben dat stap voor stap ingevoerd, te beginnen met het senior management. We evolueren op die manier naar een variabel van 10 tot 15 procent. In onze aanpak speelt winst de hoofdrol. Het is pure winstparticipatie."

Randstad wil een gedeelte van de Outperformance Pay uitbetalen als collectieve winstpremie. Daarnaast zal er een tweede luik aan gekoppeld worden in de vorm van een extra premie. Daarin is plaats voor een individuele component. De directeur Comp & Ben verduidelijkt: "Een bedrijf dat meer realiseert dan zijn target, heeft tevreden aandeelhouders. Dan kan een stuk winst teruglopen naar het personeel. Daarenboven voorzien we nog een evaluatiemoment waarin mensen vergoed worden in functie van de bijdrage die ze leverden tot het groepsresultaat. Daarvoor zouden we

je steeds een pak mensen frustrereert. Dat was voor ons een goede reden om in de toewijzing van onze variabele verloning speciale aandacht te hebben voor het team. We zijn al twintig jaar marktleider en blijven inzetten op het idee van de collectief sterk presterende ploeg. Dat zit in onze genen. Als je al naar individueel variabel gaat, moet je vooral heel fijn meten en zo aantonen wie meer verdient te krijgen en waarom."

Gezien het belang van de evaluatie bij het bepalen van individuele variabele verloning heeft Randstad de eindejaarsgesprekken overboord gegooid. "We werken met een permanente evaluatie en noemen dat Great Conversations. Er is geen vast moment. De manager geeft en krijgt permanent feedback. De vraag van de leider moet zijn: wat heb je exact nodig om excellent te presteren? Goede managers moeten in hun



Luc Steensels (directeur Comp & Ben bij Randstad)

team extra beloning kunnen geven. Nadeel blijft dat sommige mensen dat subjectief blijven vinden. We proberen met ons systeem van evalueren een situatie van gelijkheid te creëren tussen leidinggevende en medewerker. Dat dan je opslag en je variabel afhangt van die gesprekken, blijft een heikel punt.”

### Winstpremie

Voor Luc Steensels is het nieuwe systeem van winstparticipatie voor zover hij al kan inschatten een stap in de goede richting. In de eerste plaats omdat mensen meer gaan overhouden van wat ze extra krijgen. Toch voorspelt hij nog wat terughoudendheid bij de collega Comp&Benness: “Ik vrees dat in het nieuwe thema van winstdeelnamen opnieuw te veel collectiviteit zit voor heel wat bedrijven. Ik heb mijn twijfels over het succes van het systeem. Bij Randstad zullen we hoe dan ook de cao 90 blijven gebruiken. Het systeem is perfect legaal en het zou dus jammer zijn er geen gebruik van te maken. We zullen nog zien wat de nieuwe winstpremie ons brengt, maar uiteindelijk gaan we er wellicht volledig op inspelen.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF  
Illustratie: Shutterstock.com



Danny Gladines (bedrijfsleider Qframe)

## Participatief ondernemen en collectief variabel hand in hand

**Danny Gladines van Qframe gelooft in participatief ondernemen. Qframe zal dan ook dankbaar gebruik maken van de collectieve winstparticipatie die de regering mogelijk maakt.**

Qframe is een van de meer dan 350 bedrijven in de CRONOS-groep. CRONOS is er telkens hoofdaandeelhouder. Bij Qframe is Danny Gladines de enige partner en bedrijfsleider. Met zeven teams van elk een zevental medewerkers trekt hij dagelijks naar klanten om er maatwerk software te schrijven. De ontwikkelteams werken zowel voor de overheid als voor de industrie.

De bedrijfsleider is geïnteresseerd in collectieve variabele verloning en probeert dat al jaren te koppelen aan een participatief ondernemingsmodel. Gladines: “We geven de mensen hier heel veel autonomie in hun job. Dat beperkt zich niet enkel tot het uitvoerend werk, maar slaat ook op het financiële luik. Ik geloof eerder in een model van duurzaam ondernemen, dan te veel te focussen op groei en maximalisatie van de aandeelhouderswinst. Wie duurzaam onderneemt, zal overleven. Ik focus me dan ook op meerwaardemaximalisatie voor de klant. Ik fixeer me op die klant en wil kwaliteit evenals zo goed mogelijke diensten leveren. Een tevreden klant betaalt je met plezier. Respect zorgt ervoor dat de meesten hier al vijftien jaar terugkomen. Datzelfde respect wil ik ook opbrengen voor mijn medewerkers. Zij leveren de kennis die we nodig hebben. Als zij gelukkig zijn, presteren ze beter.”

### Collectief

Gladines laat zijn medewerkers op heel wat vlakken meebeslissen. Er zijn geen strikte kaders, noch silo's: “We hebben allen de neus in dezelfde richting. Daarom wil ik ook geen individueel, maar een collectief variabel. De individuele verschillen zitten bij ons vervat in het basisloon. Elk jaar weer verwerken we de individuele prestaties in het 'vast' loon. Dat loon moet de weerspiegeling zijn van de

meerwaarde die iemand heeft voor het bedrijf. Ik werk niet met anciënniteit. De meerwaarde van iemand hangt af van zijn drive, zijn goesting en zijn capaciteiten. We meten die jaarlijks door evaluatierondes te houden, waarbij alle leden van een team via een 360 graden review mekaar evalueren.

**“Ik wil graag op termijn naar een situatie waarin iedereen ieders loon kent.”**

Zo krijgen we een aantal scores, die niemand verwonderen. Die getallen bepalen de meerwaarde en daar koppelen we loon aan, los van het aantal jaren dienst. Zo kan een dertiger meer verdienen dan een veertiger.”

Voor de bedrijfsleider van Qframe is het variabel loon dan een gemeenschappelijk item dat het groepsgevoel moet stimuleren. Daarom komt het nieuwe systeem van winstparticipatie hem goed uit: “Het is beter dan het gekende ‘cao 90’-systeem. Mijn plan is dan ook simpel. Doel is een bepaalde winstmarge na te streven. Eenmaal we over die limiet gaan, keren we de helft ervan uit aan de werknemers. We volgen de tendensen en de cijfers per kwartaal op, zodat iedereen weet waar we aan toe zijn.”

#### **Gedeeltelijke zelfsturing**

Qframe stapt naar de klanten in teams. Danny Gladines licht toe: “Elk team heeft acht rollen. Er zit geen echte hiërarchie in maar er bestaat wel een soort van overkoepelende rol. In die zin zijn we zelfsturend, zoveel als kan. Er zijn rollen als ontwikkelaar, architect, teamleader, scrum master en projectmanager... Eén persoon kan meerdere rollen opnemen. We hechten er belang aan dat alle teams gelijkaardig werken. Die gemeen-

schappelijke aanpak wordt door de teams in onderling overleg bepaald en evolueert voortdurend door wat we leren uit de praktijk. Zelfsturendheid betekent niet dat iedereen zijn zin doet. Mensen kunnen wel beslissen welke rol ze opnemen en naar welke rol ze toe willen. We hebben

coaches die hen daarin ondersteunen. Medewerkers die willen evolveren, kunnen dat en de teamleden beslissen zelf wat ze willen toevoegen aan de processen. Dat wordt dan ook besproken over de teams heen.”

Dat samen beslissen gaat ver bij Qframe: “Zo hebben we vorig jaar voor het tienjarig bestaan van de nv beslist dat we naar Lapland gingen met de groep. We beslissen trouwens samen over alles wat geld kost. Dat betekent ook dat we andere zaken niet deden, gezien de kostprijs van de reis. Dat schept een groepsgevoel. We beslissen dus over veel zaken autonoom. Onze openheid moet nog verder gaan in de toekomst. Nu weet iedereen wie welke meerwaarde geeft en dat dat betaald wordt in loon. Aangezien ze allen samen beslissen in de 360 graden is dat geen verrassing meer. Ik wil graag op termijn naar een situatie waarin iedereen ieders loon kent. Dat mag geen probleem zijn. Als alles open en juist is en zo aangevoeld wordt, is die kennis een logisch gevolg. Vanaf dit jaar kent iedereen al de scores van de anderen nadien is de stap naar verloning niet zo heel ver meer. Dan zijn dat geen verrassingen meer. Toch vergt dat een mentaliteitswending.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Johan Martens

## Nieuwe winstpremie simpel toepasbaar



Sarah Peeters (Director Reward & Legal bij Acerta)

**De nieuwe winstpremie is een gemakkelijk in te voeren systeem, zo vindt Sarah Peeters, Director Reward & Legal bij Acerta.**



“Het systeem is heel gemakkelijk in te voeren voor een bedrijf dat winst maakt. Want dat is zowat de belangrijkste voorwaarde. Dan kan een organisatie eenvoudigweg aan iedereen hetzelfde bedrag of een percentage van het vaste maandloon uitkeren. Je kan deze premie samen met de aandeelhouders bepalen op de algemene vergadering van de aandeelhouders. Dit wordt dan uitdrukkelijk opgenomen in de notulen van deze algemene vergadering. Daarna hoeft aan niemand nog een akkoord te worden gevraagd.”





#### **Onderscheid**

De procedure is iets ingewikkelder als een werkgever verschil wil maken tussen verschillende categorieën van werknemers. Dat moet objectief gebeuren, legt Peeters uit: “Je kan

## Kosten van de winstpremie in vergelijking met andere verloningsvormen

Geef hier de kosten in die u wil besteden aan de winstpremie:

8.000,00

	€  bonus in cash	€  warranten	€ <sup>max</sup>  bonus CAO nr. 90	€  winstpremie
totale kosten werkgever	8.000,79	8.000,00	4.404,96	8.000
RSZ werkgever 27% (*)	1.700,79	-	-	-
bijzondere bijdrage 33%	-	-	1.092,96	-
niet-afrekbaarheid als bedrijfslast (**)	-	-	-	1.826,21
bruto voor werknemer	6.299,21	8.000,00	3.312,00	6.173,79
RSZ werknemer	823,31	-	432,88	806,91
belastbaar	5.475,91	8.000,00	-	5.366,88
bedrijfsvoorheffing (***)	2.434,59	3.556,80	-	-
bijzondere taks 7%	-	-	-	375,68
netto werknemer	3.041,32	4.443,20	2.879,12	4.991,20

(\*) vanaf 2016 verlaging basisbijdrage naar 25% voor WG van cat 1 en 3

(\*\*) uitgaande van vennootschapsbelasting van 29% + 2% crisisbijdrage in 2018

(\*\*\*) het gemiddelde tarief bedraagt 44,46%

onderscheid maken tussen bijvoorbeeld kaders en bedienden. Je kan eveneens vertrekken van de bestaande functiecategorieën in de organisatie. Daarvoor dient het bedrijf wel de dialoog aan te gaan met de vakbonden want het resultaat moet geformaliseerd worden. Indien er van vakbonden geen sprake is, wordt er een toetredingsakte opgesteld, vergelijkbaar met wat voorzien is bij het invoeren van een niet-recurrente bonus (cao nr.90)."

De modaliteiten zijn dus anders en zeker eenvoudiger dan bij de reeds bestaande systemen. "Bij een discretionair toekennen van de bonus in cash dient het bedrijf geen winst te maken. Bij de cao 90 kun je andere collectieve doelstellingen vastleggen dan winst. Dat is het grote onderscheid met deze nieuwe vorm. Bedoeling van de wetgever was wel degelijk dat winst werd verdeeld, al kan je de premie toekennen vanaf één euro gemaakte winst. Op het uit te keren bedrag zit wel een plafond. Het mag namelijk niet hoger liggen dan dertig percent van de totale loonmassa."

Sarah Peeters wijst er nog op dat de winstpremie niet in de plaats mag komen van reeds bestaand loon of bestaande voordelen. Het is een extra middel om medewerkers te belonen en te laten delen in de winst van de onderneming, wat extra motivatie kan geven.

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

## De winstpremie als participatief breekijzer



De federale regering voerde eind vorig jaar de winstpremie in. In zijn jongste inspiratienota, die hij samen met Pieter De Koster schreef, noemt Geert Janssens dat een eenvoudig, flexibel en fiscaal interessant instrument om medewerkers te laten delen in de winst. Het feit dat het initiatiefrecht voor deze premie onvoorwaardelijk bij de bedrijfsleiding en/of aandeelhouders komt te liggen, is een ware trendbreuk en kan de invoering van financiële participatieplannen in ons land in een hogere versnelling brengen.

Maar de nota adviseert om de uitkering van een winstpremie in te bedden in een breder en wervend verhaal dat erop gericht is om betrokkenheid en psychologisch eigenaarschap bij medewerkers te ontwikkelen rond te behalen doelstellingen over een voldoende lange termijn.

Dit vraagt om een ondernemingscultuur gekenmerkt door inspraak, open communicatie en autonomie voor medewerkers.

De Koster Pieter en Janssens Geert, *De winstpremie als participatief breekijzer*, ETION Inspiratienota 101, april 2018. (U kan deze nota gratis downloaden via [www.etion.be](http://www.etion.be))



# Een goede reputatie bouw je samen met de nieuwe Ford Transit Custom.



## Ontdek de nieuwe Ford Transit Custom

Een goede indruk maak je van bij het begin. En met de nieuwe Ford Transit Custom is het meteen raak! Zijn vernieuwd uiterlijk en interieur, zijn complete standaarduitrusting en de introductie van nieuwe technologieën op vlak van veiligheid en connectiviteit leggen de lat nog hoger.

Ontdek hoe de nieuwe Ford Transit Custom mee bouwt aan uw goede reputatie.



**Go Further**

 6,2-7,2 L/100 KM.  161-187 G/KM CO<sub>2</sub>. (NEDC)

Verbruik en uitstoot geldig voor de uitvoering met banden zoals beschreven in de standaarduitrusting. Optionele banden kunnen een andere CO<sub>2</sub>-uitstoot en verbruik tot gevolg hebben. Contacteer uw Ford-verdeler voor meer informatie of raadpleeg [www.nl.ford.be](http://www.nl.ford.be).  Geef voorrang aan veiligheid. Milieu-informatie [KB 19/03/2004]: [www.nl.ford.be/milieu](http://www.nl.ford.be/milieu). **ford.be**