

Alles wat u wel wou weten maar niet durfde te vragen over loon

Jos Destrooper

Manager Competentie & Reward Management
TMP Worldwide

Hoeveel verdient uw baas? En hoeveel verdient uw collega? Verdient u eigenlijk wel genoeg? Deze vragen over loon lijken wel het laatste taboe te zijn in onze samenleving. De ganse Belgische bevolking lijkt wel getroffen door grote ondoorzichtigheid, ruimte voor verdachtmaking, jaloezie en frustratie.

Inleiding

Zowel werkgevers als werknemers voelen zich verongelikt in hun anders zo vreedevolle en vruchtbare samenwerking als het over 'hun loon' gaat. Objectieve informatie verkrijgen over lonen beperkt zich vaak tot de zogenaamde anekdotes van 'de boekhouder van de concurrent die een nieuwe BMW 320d' van zijn werkgever gekregen heeft.

Objectief verzamelde informatie over lonen dringt zich op! Maar er is meer dan dat nodig. Een goed loonbeleid voeren is geen sinecure. Het wordt er ook niet makkelijker op. De voorbije jaren is de economische context waarin onze bedrijven werken snel veranderd. Toegenomen internationale concurrentie, deregulering en mondialisering van markten zijn maar enkele voorbeelden die een strakke kostenbeheersing, grotere flexibiliteit en productiviteit van uw organisatie en haar medewerkers vergen. En elke manager moet het doen met zijn mensen. Een goed personeelsbeleid speelt hier op in; meer nog, een goed beloningsbeleid kan u helpen uw objectieven te bereiken.

Hoe moet zo'n beloningsbeleid er dan eigenlijk uitzien? Als werkgever of manager zijn vijf kritische vragen en antwoorden voldoende. Ze kunnen dienen als leidraad bij een goed management van uw loonbeleid.

Figuur 1



De 5 pijlers van een goed beloningsbeleid (zie ook figuur 1):

1. Strategisch belonen: Waarvoor wil uw organisatie betalen?
2. Totale beloning: Hoe gaan we het 'totale' loonpakket samenstellen?
3. Interne rechtmatigheid: de interne marktconformiteit van het beloningspakket
4. Interne rechtvaardigheid: de differentiatie tussen de individuele medewerkers
5. Externe marktconformiteit: met welk type bedrijven willen wij ons vergelijken? En hoe wensen wij ons hierbij te positioneren?

Eerste pijler: Strategisch belonen

"Waarvoor wil uw organisatie betalen?" is de meest essentiële vraag in het beloningsvraagstuk. Het is jammer genoeg al te vaak de minst gestelde vraag. Het antwoord op deze vraag is niet éénduidig, maar verschillend voor elke onderneming in functie van haar HR doelstellingen, haar bedrijfscultuur, demografische samenstelling en waarden van de organisatie. Is bijvoorbeeld een 'anciënniteits-toeslag' een beloning voor uw loyaliteit of niet meer dan het bewijs dat u nog steeds op het werk verschijnt? En zijn de verhogingen van het vaste salaris het resultaat van een doorgedreven evaluatieproces of een weerspiegeling van vriendjespolitiek?

Ook de economische context speelt mee. Veel bedrijven kampten de twee laatste jaren met een gebrek aan medewerkers met de juiste competenties en ervaring. Het kunnen aantrekken, motiveren en voornamelijk behouden van deze medewerkers was hierin vaak een belangrijke doelstelling. Daarbij is de laatste jaren ook de functie op zich aan kracht aan het inboeten. Werknemers moeten immers in staat zijn op een flexibele manier verschillende, al dan niet projectgebonden, 'rollen' op hetzelfde ogenblik te kunnen invullen.

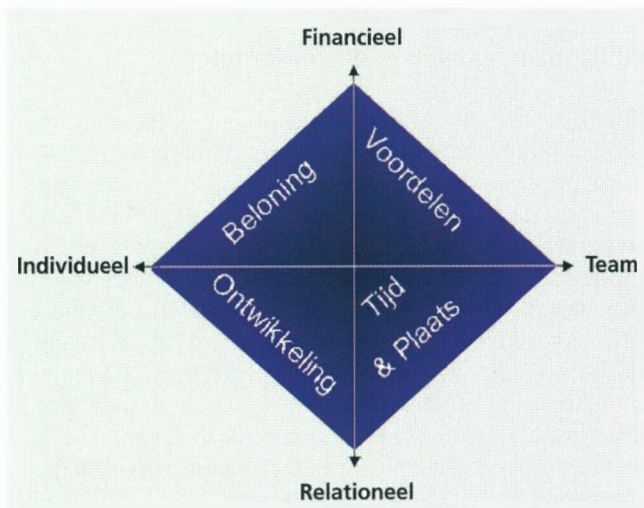
Het competentiedenken wint aan belang; meer en meer wordt de toegevoegde waarde (op zowel korte als lange termijn) van de individuele werknemer herkend en erkend als enig competitief voordeel. En de consequente manager wil die ook belonen. Indien hij het goed doet, communiceert hij ook waarom hij betaalt!

Tweede pijler: de samenstelling van uw loonpakket

Financiële beloning op zich is al lang niet meer voldoende om uw werknemers die werkelijk toegevoegde waarde brengen te stimuleren. De werkgever dient te bekijken wat, naast het klassiek salaris, kan worden gebruikt om goede werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden. Financiële beloning op zich schiet op lange termijn tekort, want deze kan immers ook vrij snel door de concurrentie worden geïmiteerd.

In wezen bestaat de totale beloning uit vier korven die in meer of mindere mate gevuld zijn (zie ook figuur 2):

Figuur 2



Financieel	
BELONING	VOORDELEN
✓ Basissalaris	✓ Extralegale voordelen
✓ Jaarlijkse bonussen	✓ Maaltijdcheques
✓ Lange termijn-incentives	✓ Vakantiedagen
✓ Aandelen	✓ Firmawagen
✓ Winstparticipatie	✓ New age benefits
ONTWIKKELING	TIJD & PLAATS
✓ Training	✓ Organisatiecultuur
✓ On-the-job learning	✓ Arbeidsomgeving en -middelen
✓ Performantie- en competentie management	✓ Mobiliteit
✓ Carrièreontwikkeling	✓ Flexibele werktijden
✓ Successieplanning	✓ Mogelijkheid tot afstands- of tele-werk
	✓ Balans werk/privé
Relationeel	

Binnen een vooropgestelde beloningsstrategie dienen deze vier onderdelen goed doordacht ingevuld. Het niveau, de mix en de positionering van de totale beloning moeten hierbij in lijn zijn met de bedrijfsstrategie. Een agressieve commissie is bijvoorbeeld meer aangewezen voor uw 'hard sell' vertegenwoordiger dan voor uw sales manager.

Daarboven is het duidelijk dat de mix van bovenstaande beloningselementen verschillend moet worden ingevuld naargelang het type organisatie en de populatie waarover men spreekt.

Uw secretariaatsmedewerkers bijvoorbeeld zullen meer

belang hechten aan een evenwichtige 'work-life' balans en loyaal zijn indien ze de mogelijkheid hebben om parttime te werken, terwijl jonge universitairers zich vooral aangesproken voelen door de opleidings- en carrièremogelijkheden die u als bedrijf biedt.

Derde pijler: interne rechtmatigheid

De functionele inkomensverschillen moeten een weerspiegeling zijn van de verschillen inzake (a) functiewaarde en (b) vereiste competentie van de functiebeoefenaars. We zijn het er allemaal over eens dat een commercieel directeur meer mag verdienen dan een bediende, maar hoe verhouden de salarissen zich tussen een commercieel directeur en een IT manager in een hightech bedrijf? Door het in kaart brengen van de verschillende noodzakelijke competenties en de functionele verantwoordelijkheidsgebieden per functie kan men tot een eigen gradatiestructuur komen.

Deze structuur is een weerspiegeling van de invulling op de vraag waarvoor men wil betalen. In een klassieke structuur zal dit functiegerelateerd zijn op basis van criteria zoals de verantwoordelijkheid, de impact en de reikwijdte die de functie heeft binnen de context van de organisatie.

Een modernere structuur in opgang is tevens competentiegerelateerd en speelt in op de flexibiliteit en de verschillende functies die door een medewerker kunnen ingevuld worden. Mensen vervullen in deze structuur eerder een rol van bijvoorbeeld 'expert' of 'supervisor / team leader' naargelang hun competenties.

Vierde pijler: interne rechtvaardigheid

Twee quasi even zware functies kunnen door twee verschillende functiedragers van minder goed tot zeer goed uitgevoerd worden. Is het rechtvaardig dat twee *Area Sales Managers*, even oud, met hetzelfde opleidingsniveau en evenveel ervaring, hetzelfde verdienen wanneer de ene duidelijk betere resultaten boekt dan de andere?

Elke redelijke werkgever zal vinden van niet. De verschillen in individuele competentie moeten zich kunnen vertalen in individuele verschillen in salarissen.

Een *performance management process* (evaluatieproces) kan er voor zorgen dat de link wordt gemaakt tussen prestaties en de sturing van het individuele salaris. Deze evaluatie mag niet alleen betrekking hebben op de competenties, maar evenzeer op de invulling van de functionele verantwoordelijkheden.

Indien men remuneratie en performance wil linken is het belangrijk vooreerst een duidelijk onderscheid te maken tussen (1) de progressie inzake de vaste basisbeloning en (2) het eventueel toekennen van een stuk variabele beloning.

De progressie inzake de vaste basisbeloning

De basisbeloning wordt het best gestuurd door twee ele-

menten: hoe presteert de functiehouder op **lange termijn**, (meer bepaald, hoe realiseert hij/zij de kernresultaatsgebieden?) en welke zijn de **competenties** van de functiehouder.

Kernresultaatsgebieden zijn ruim geformuleerde activiteiten die specifiek zijn voor een functie. De kern en de essentie van deze resultaatsgebieden zijn stabiel. Ze mogen niet significant wijzigen tussen twee evaluatieperiodes als de sleuteltaken voor die functie dezelfde blijven, al kunnen ze natuurlijk wijzigen als nieuwe, onverwachte situaties een impact hebben op de functie-inhoud.

Competenties laten medewerkers toe om de overeengekomen output te realiseren, in het verlengde van de doelstellingen en de verwachtingen van de werkgever. Ze geven weer hoe de output wordt gerealiseerd.

Het toekennen van een gedeelte variabele beloning

Het dient vermeden dat dezelfde meetpunten zowel de progressie in basisbeloning als de toekenning van de variabele beloning sturen.

De variabele beloning wordt meestal gestuurd op basis van het realiseren van concrete **korte termijn** doelstellingen en gestelde targets.

Een variabel salaris is echter niet zinvol voor elke functie of elk functieniveau binnen elke organisatie. Indien toegekend, moet er voor de bepaling van het variabel salaris één globaal framework ontwikkeld worden. Ook hier maken goeie afspraken goeie vrienden. De doelstellingen van het variabel salaris dienen te beantwoorden aan het **SMART-criterium**, zij dienen met name Specifiek, Meetbaar, Aanpasbaar, Relevant en Tijdsgebonden te zijn. De verhouding vast versus variabel moet hierbij zinvol te zijn. Het variabel salaris fungeert hierbij als een versterker inzake individuele differentiatie naar beloning toe en moet een fundamentele aanvulling op het vast salaris zijn. Om echt motiverend te zijn moet de jaarlijkse bonus minimaal één maandloon zijn.

De criteria voor het variabel salaris kunnen zowel op individuele basis, op teambasis, als op business unit- of organisatiebasis worden vertaald. Aan te bevelen is hierbij zoveel mogelijk de link te bewaren tussen de criteria en de rechtstreekse invloed die de werknemer hierop in kwestie kan uitoefenen.

Het aantal te belonen objectieven moet daarenboven strikt beperkt worden, zodat men kan focussen, en zodat er het hele jaar eenvoudige communicatie over de progressie kan worden gehandhaafd.

In België heeft men in de periode 1997-2002 een verdubbeling gekend van het voorkomen van variabele vormen van cash verloning in het totale beloningspakket. Deze trend komt bovendien tot uiting op alle hiërarchische niveaus van bedienden- tot directieniveau.

Eén van de mogelijke verklaringen voor deze trend is dat het de bedoeling is van de werkgever om de vaste salarismassa te beheersen, evenwel gelinkt aan de extra motivatie van goede werknemers. Deze motivatie trachten de bedrijven te bekomen door extra loon te koppelen aan het

behalen van goede resultaten, met andere woorden bonus- en salarismassa onder controle houden.

Vijfde pijler: externe marktconformiteit

Goede medewerkers op de markt vinden wordt vandaag alsmoer moeilijker. Vandaar het belang om de medewerkers competitief te verlonen, dit wil zeggen conform aan wat er op de markt gegeven wordt voor een gelijk(w)aardige functie en een gelijk(w)aardig competentieniveau.

U kan zich het best baseren op objectieve marktgegevens. TMP Worldwide, bijvoorbeeld, verzamelt al 10 jaar objectieve gegevens over beloning (beter bekend als de salarisstudie van *Meeremans & Bloemen*). De editie 2002 die bij het verschijnen van dit nummer beschikbaar is, geeft een totaaloverzicht van de beloningspraktijk in België.

Hierbij werden maar liefst 80.000 individuele salarisgegevens verwerkt met de medewerking van zo'n 1.000 bedrijven. De resultaten van deze studie geven u een overzicht van vast salaris, variabel salaris en informatie over alle bijkomende voordelen: groepsverzekering, bedrijfswagens, forfaitaire kostenvergoedingen.

Salarisstudies zijn een zinvol en onontbeerlijk instrument bij het vastleggen van de juiste mix en hoogte van de verschillende loonpakketten.

Hierbij is het belangrijk om te bepalen met welke markt een bedrijf zich wenst te vergelijken en op welk niveau in de markt een bedrijf wil betalen: Volgens de mediaan? Erboven? Eronder? En wat met het totale beloningspakket? Welke gebruiken met betrekking tot bijkomende voordelen bestaan er binnen gelijkaardige bedrijven?

De lonen in West-Vlaanderen ten opzichte van de Belgische markt

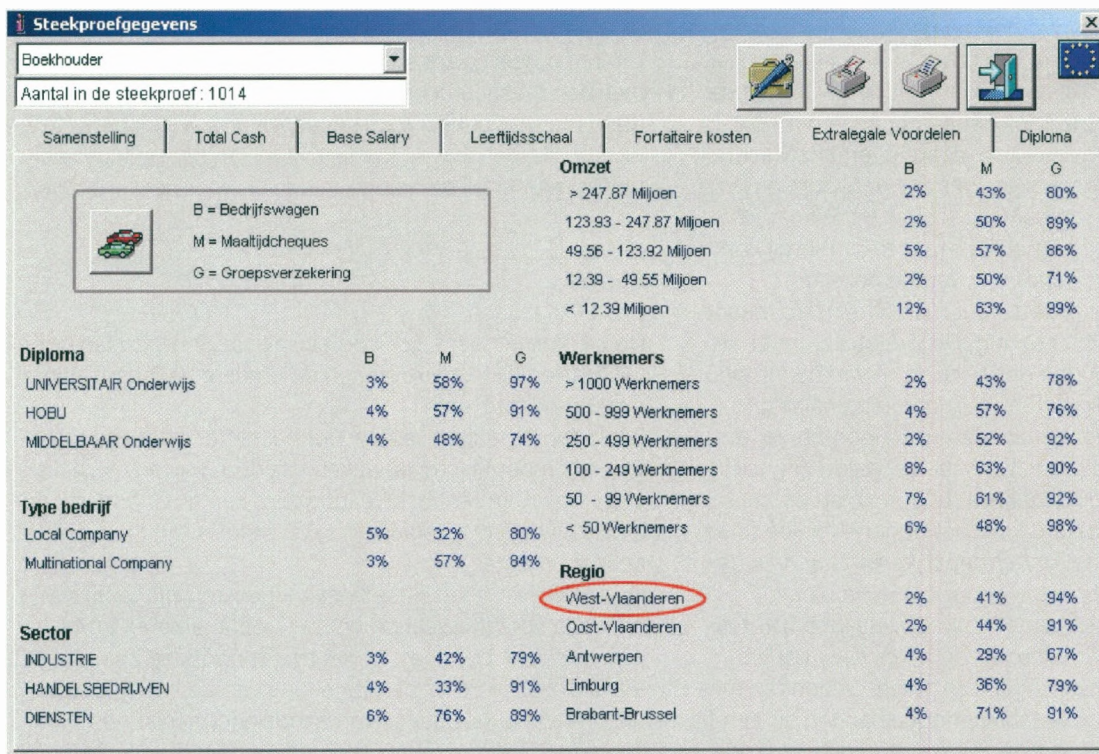
In **tabel 1** vindt u een vergelijking van het remuneratieniveau in de Belgische markt ten opzichte van West-Vlaanderen voor een viertal generieke functies. De hoogste lonen worden betaald in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, al moet je daarvoor natuurlijk elke dag de alsmoer langere files trotseren.

Tabel 1
Het remuneratieniveau van vier generieke functies in West-Vlaanderen vergeleken met de Belgische arbeidsmarkt

Total cash	België	West-Vlaanderen
Secretaresse	100 %	96 %
Boekhouder	100 %	94 %
Sales Support Assistant	100 %	95 %
Meestergast	100 %	98 %

(Bron: TMP Worldwide)

Figuur 3
Overzicht van de extralegale voordelen voor de functie van boekhouder

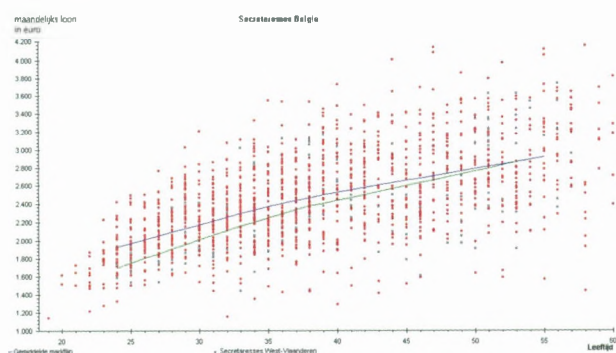


(Bron: softwarepakket Income© editie 2002, TMP Worldwide – Meeremans & Bloemen)

Figuur 3 geeft een overzicht van de toekenning van extralegale voordelen (groepsverzekering, bedrijfswagen en maaltijdcheques) voor de functie van boekhouder. Op deze screenshot is te zien dat West-Vlaamse bedrijven zich vrij laag positioneren wat betreft de toekenning van een bedrijfswagen, naar maaltijdcheques toe gemiddeld en het allerhoogst scoort bij de toekenning van een groepsverzekering.

Figuur 4 geeft een overzicht van de gemiddelde salarisevolatie van het maandelijks loon van secretaresses op de Belgische markt (blauwe lijn). Het is duidelijk dat vooral de jonge functiehouders in West-Vlaanderen relatief minder verdienen dan hun collega's in de Belgische markt (groene lijn). Dit verschil verkleint met de leeftijd en is gelijk aan 55 jaar.

Figuur 4



Over kippen en koeien: de grote trends qua beloning op de arbeidsmarkt

In recente jaren is de druk op de arbeidsmarkt sterk toegenomen. De economische vertraging vandaag en de dramatische gebeurtenissen van 11 september vorig jaar hebben de druk wat doen afnemen, maar alle socio-economische indicatoren wijzen op lange termijn op een blijvende druk op die arbeidsmarkt. "The war for talent" wordt alleen maar groter.

Werkgevers proberen daarom hun beste werknemers voor een langere termijn te binden, zowel financieel als niet financieel. De twee meest in het oog springende loonelementen van de laatste drie jaren waren de introductie van aandelenoptieplannen en de uitbreiding van het bestaande wagenpark. Opvallend is dat het beide fiscaal-vriendelijke en sterk individualiseerbare manieren zijn om te belonen voor de werkgever.

Aandelenopties: de kip met het gouden ei?

Veelal wordt via een **aandelenoptie** niet alleen beoogd de werknemer voor langere tijd aan de onderneming te binden, maar hem/haar er tevens toe aan te zetten een verhoging van de rentabiliteit en intrinsieke waarde van de onderneming na te streven. De aandelenoptie bestaat erin om aan de werknemer de mogelijkheid te bieden om tegen een vooraf vastgestelde prijs aandelen van de vennootschap (werkgever of van een aanverwante vennootschap) te verwerven. Het voordeel van de optie is de eventuele meer-

waarde die bij de latere vervreemding van de titels kan worden bekomen.

Als werkgever aandelenopties uitdelen aan uw personeel en als dank getrakteerd worden op bedenkelijke blikken, het zal je maar overkomen. Nochtans is dit meer en meer de realiteit. Dit heeft alles te maken met de kwakkelende aandelenkoersen, die de kans dat een optie een mooie meerwaarde zal opleveren, sterk doen afnemen. Maar ook de fiscale behandeling van het voordeel dat voortspruit uit het gratis toekennen van aandelenopties maakt dat werknemers niet eenduidig enthousiast reageren. Hierbij komt het probleem van de financiering van de belasting. Belastingheffingen ter grootte van meerdere netto maandsalarissen zijn geen uitzondering. De werkgever moet die belastingheffing inhouden onder de vorm van bedrijfsvoorheffing, met als gevolg dat in voornoemd scenario de werknemer verscheidene maanden geen loon ontvangt. En dat is niet voor iedereen haalbaar. Bepaalde financiële instellingen zijn niet bij de pakken blijven zitten en hebben een oplossing uitgedokterd voor het hogervermelde financieringsprobleem én het onherroepelijke karakter van de belastingheffing. De oplossing voor beide problemen bestaat uit het afsluiten van een swapovereenkomst¹ tussen de betrokken werknemer en de financiële instelling. Diezelfde financiële instellingen zijn tevens begonnen met het commercialiseren van aandelenoptieplannen als een fiscaalvriendelijke manier van belonen. Deze plannen bieden u als onderneming de mogelijkheid om niet-beursgenoteerde aandelenopties op een SICAV aan te kopen om deze vervolgens gratis aan uw werknemers aan te bieden. Deze opties geven aan deze laatste het recht om een vooraf bepaald aantal aandelen van de onderliggende SICAV aan te kopen. De SICAV zelf kan ten allen tijde worden aangeboden aan de financiële instelling. In vergelijking met een klassieke premie (cash bonus) waar de verhouding kost werkgever - netto werknemer ongeveer 100 ten opzichte van 30 is, wordt de verhouding opgetrokken tot ongeveer het dubbele, namelijk 100-60.

De heilige koe van de werkgever: 'je verdiende loon'?

Vandaag is één nieuwe auto op vijf een bedrijfswagen die wordt gehuurd voor gebruik door medewerkers. Eind vorig jaar reden in ons land voor het eerst meer dan 200.000 bedrijfswagens rond. Dat was bijna 18% meer dan een jaar eerder.

De laatste jaren spelen zelfs de autoconstructeurs in op deze trend; ze afficheren hun nieuwe modellen op levensgrote reclameborden met als titel "je verdiende loon", brengen speciale "business fleet" versies uit voor leasingmaatschappijen en vervangen hun modellen volgens de standaard looptijd van een leasingcontract.

De zware belasting op het Belgisch brutosalair heeft beslist bijgedragen tot deze snelle groei. Het toekennen van een bedrijfswagen aan een werknemer betekent een veel groter netto voordeel dan een toename van het brutosalair met een vergelijkbaar bedrag.

Bijgevolg is de bedrijfswagen uitgegroeid tot een belangrijk onderdeel van het beloningspakket van verschillende

bedrijven. Bedrijfswagens als statussymbool zijn voor bepaalde personen ontzettend belangrijk geworden en daarenboven een uiterst gevoelige beloningskwestie voor de werknemers.

Uiteraard heeft deze evolutie ook de nodige problemen met zich meegebracht. Bedrijven worden plots geconfronteerd met het beheer van een aanzienlijk wagenpark, terwijl dit alles behalve de kernactiviteit van het bedrijf is en men er niet altijd de nodige middelen voor heeft voorzien.

Besluit

De werkgever dient zich vooreerst te bezinnen waarvoor hij wil betalen. Dit kadert binnen de bredere bedrijfsstrategie en HR-doelstellingen.

Bij de samenstelling van de loonpakketten voor zijn medewerkers moet hij erover waken dat deze zowel intern als extern conform en rechtvaardig zijn. Een goed onderbouwde classificatiemethodiek en salarisstudies zijn hierbij nuttige instrumenten.

De werkgever heeft in de laatste drie jaren zijn loonvoorwaarden vooral fiscaal proberen te optimaliseren en te variabiliseren. De meest in het oog springende beloningselementen zijn zeker de uitbreiding van de bedrijfswagenparken en de introductie van aandelenoptieplannen geweest.

*TMP Worldwide is met zijn 10.500 medewerkers in 34 landen wereldleider op het vlak van een volledig geïntegreerde Human Capital dienstverlening. TMP Worldwide heeft De Witte & Morel - Meeremans & Bloemen gekozen om het marktleiderschap op de Belgische markt en de hoogstaande kwaliteit van dienstverlening verder te bestendigen. Meeremans & Bloemen kan zich beroepen op 10 jaar ervaring op het vlak van adviesverlening omtrent salarissen en benefits in België.
<http://www.eresourcing.tmp.com>*

¹ De swapovereenkomst is niet meer of minder dan een financieringsverrichting voor de belasting die voortvloeit uit de aanvaarding van de opties. Die verrichting bestaat uit het ruilen (swappen) van financiële stromen. De eerste financiële stroom is de belasting die moet worden betaald en vloeit dus van de werknemer weg, naar de fiscus. De tweede stroom is diegene die ontstaat bij de realisatie van de meerwaarde bij de opeenvolgende uitoefening van de optie en verkoop van de aandelen. Deze stroom vloeit naar de werknemer. De swapconstructie komt erop neer dat een financiële instelling de eerste stroom van de werknemer overneemt en in ruil daarvoor een bepaald percentage van de tweede financiële stroom opeist. De financiële instelling houdt natuurlijk rekening met het feit dat de eerste stroom onmiddellijk en definitief verschuldigd is, terwijl de tweede stroom zich situeert in de toekomst en daarenboven onzeker is in zijn bestaan en omvang. Het gevraagde percentage zal variëren in functie van de optietermijn en van het ingeschatte toekomstige koersverloop van het onderliggende aandeel. De financiële instelling zal ernaar streven minstens de betaalde belasting plus een intrest en risicovergoeding binnen te halen. Als het meevalt is dit meer, als het tegenzit krijgt de financiële instelling niets. De swapoperatie heeft duidelijk het karakter van een kanscontract. De doelstelling en het voordeel van het aangaan van de swapovereenkomst is dat de werknemer op het ogenblik van de toekenning van de opties niet zelf de belasting hoeft te betalen. Dit is een oplossing voor het financieringsprobleem. Misschien nog belangrijker is het feit dat hij de zekerheid heeft dat als hij de opties niet uitoefent, hij niemand iets verschuldigd is. De vergoeding voor de financiële instelling is immers een percentage van de meerwaarde, en als er geen meerwaarde wordt gerealiseerd, is de vergoeding gelijk aan nul.