

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 winstdeelname als strategische verloningscomponent



**De regering-Michel riep in het Zomerakkoord een nieuwe winstpremie in het leven. Het hoofddoel is winstdeelname 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 individu 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."



Luc Steensels (directeur Comp & Ben bij Randstad)

**“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 percent. 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

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 afhankelijk 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 winstdeelname 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 dertigjarige 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 evolueren, 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