

Voor wat hoort wat? Prestatiebeloning in Vlaanderen



Dit is een publicatie van de
SERV - Sociaal-Economische
Raad van Vlaanderen
Wetstraat 34-36
1040 Brussel
Tel: 02 | 20.90.111
Fax: 02 | 21.77.008
E-mail: stv@serv.be
www.serv.be/stv

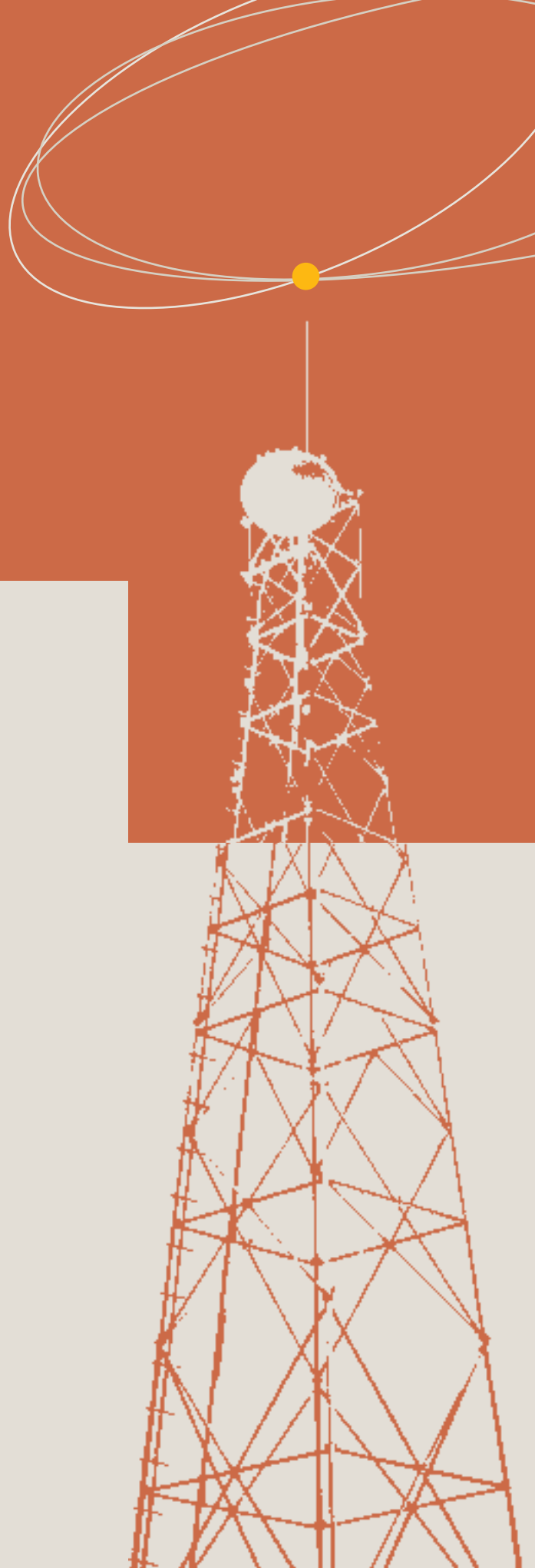
WD/2008/5147/207

Grafische vormgeving: Magelaan - Gent

Foto's cover: © Photodisc

Copyright 2008 bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze brochure
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.





Voor wat hoort wat? Prestatiebeloning in Vlaanderen

Sandra Hellings





Inhoud

■ Inleiding	5
1. Wat is prestatiebeloning?	7
■ Individuele versus collectieve systemen	7
■ Directe versus indirecte systemen	7
■ Variabele versus vaste systemen	7
■ Een vierdeling	8
2. In welke mate is prestatiebeloning verspreid?	11
■ Wie kan een beloning krijgen?	11
■ Loonsverhogingen en bonussen	12
■ Wie krijgt effectief een beloning?	13
■ Prestaties als beloningsgrondslag	14
■ Belonen van prestaties én competenties	15
■ Prestatiebeloning bij arbeiders, bedienden en kaders	16
■ Prestatiebeloning naar sector, bedrijfsomvang, leeftijd en geslacht	18
3. Werkt prestatiebeloning motiverend?	19
4. Wat leert ons de praktijk?	22
■ Communicatie naar de werknemers	22
■ De rol van de vakbonden	23
■ De evaluatie van de werknemer	24
■ De rol van de beoordelaar	28
■ Prestatiebeloning in een ruimer beloningsbeleid	31
■ Besluit	33
■ Bibliografie	35

Webenquête bij werknemers & cases in bedrijven en organisaties

In een onderzoek rond beoordelings- en functioneringsgesprekken, peilde STV-Innovatie & Arbeid ook naar de aanwezigheid van prestatiebeloning. Het gaat om een webenquête (november 2006) uitgevoerd bij een representatief staal van Vlaamse werknemers uit een bestaand internetpanel. Omdat beoordelings- en functioneringsgesprekken meestal jaarlijks plaatsvinden, werden enkel werknemers die minstens één jaar bij hun huidige werkgever werken, in de populatie opgenomen. Uiteindelijk ontving STV-Innovatie & Arbeid 1.737 ingevulde en bruikbare enquêtes (31% van werknemers uit industrie, landbouw en bouw, 28% van werknemers uit de dienstensector, 41% van werknemers uit onderwijs, overheid en non-profit). Dit betekent een netto-respons van 52%.

In het onderzoek voerden we daarnaast gesprekken met HR-managers, Compensation & Benefits Managers en HR-medewerkers uit 17 grote tot zeer grote ondernemingen en organisaties in Vlaanderen. Deze organisaties hebben concrete ervaring met het invoeren of toepassen van één of meerdere vormen van prestatiebeloning. In een aantal bedrijven werden ook gesprekken gevoerd met syndicale vertegenwoordigers. Het gaat om een breed spectrum aan bedrijven uit de industrie, de commerciële en niet-commerciële dienstensector en de overheid. Informatie uit de cases vindt u in deze brochure in kaderstukjes doorheen de tekst, vaak ter illustratie van cijfers uit de STV-enquête. Om de anonimiteit van de bedrijven, die hun goedkeuring gaven voor publicatie van de informatie, te waarborgen, worden zij niet met naam genoemd.



Inleiding

Op dit moment wordt de meerderheid van de werknemers in hun loopbaan niet met prestatiebeloning geconfronteerd. Andere beloningssystemen zijn meer verspreid. Nochtans is het thema prestatiebeloning in het discours rond belonen nooit volledig weggeweest. En nu, met de invoering van het niet-recurrent resultaatgebonden voordeel of de loonbonus op 1 januari 2008 staat prestatiebeloning weer volop in de belangstelling. Door deze bonus beschikken werkgevers over een extra mogelijkheid om werknemers collectief op een voordelige manier te belonen voor hun eveneens collectief volgehouden inzet.

Het onderzoek dat aan de basis van deze brochure ligt, dateert van voor de invoering van de loonbonus en heeft deze bonus dan ook niet als onderwerp. Het onderzoek gaat over het fenomeen van prestatiebeloning in het algemeen. Vooral indirecte beloningen, namelijk beloningen waaraan een formeel beoordelings- en/of functioneringsgesprek is gekoppeld, komen aan bod. In het onderzoek en in deze brochure wordt ook niet ingegaan op macro-economische aspecten die mee de loondynamiek vorm geven, zoals het (para)fiscale beleid als drijfveer voor het invoeren van nieuwe beloningsvormen of de impact van interprofessionele en sectorale afspraken op de financiële bewegingsruimte van ondernemingen.

In het eerste hoofdstuk definiëren we de verschillende vormen van prestatiebeloning. Het tweede hoofdstuk brengt de situatie in Vlaanderen in kaart. Hoeveel en welke werknemers krijgen een financiële prestatiebeloning, om welke beloning gaat het en op basis waarvan worden zij beloond. De link tussen prestatiebeloning en motivatie, komt aan bod in het derde hoofdstuk. Het vierde hoofdstuk tenslotte behandelt een ruime waaier van praktijkervaringen. Extra aandacht gaat naar de link tussen prestatiebeloning en het systeem van beoordeling en opvolging in de organisatie.

Een uitgebreider overzicht van de resultaten wordt in het informatiedossier 'Prestatiebeloning' besproken. Dit informatiedossier kan besteld of gratis gedownload worden op de website: www.serv.be/stv

Motieven voor prestatiebeloning: een greep uit de cases ...

Hét motief bij uitstek om prestatiebeloning in te voeren, is het stimuleren van de prestaties van de medewerkers. Werknemers die beter presteren, krijgen hiervoor een betere beloning.

Er kunnen echter nog andere motieven meespelen. Bedrijven willen hiermee een bepaald type van (schaarse) werknemers aantrekken en binden aan de organisatie. Andere zetten prestatiebeloning in om nieuw arbeidsgedrag aan te leren en blijvend aan te moedigen. Ook het beheersen van de loonkosten speelt mee. Vooral variabele prestatiebeloning wordt om deze reden ingevoerd. Bonussen, vooral voor kaderleden, waarbij naast de individuele prestaties ook het resultaat van de onderneming meespeelt, vormen hiervan het voorbeeld bij uitstek. Een aantal bedrijven stipt aan dat prestatiebeloning past binnen het gevoerde beleid of uiting is van de eigen herkenbare bedrijfscultuur. Teambeloning past bij een samenwerkingscultuur en individuele prestatiebeloning zet de performance cultuur in de verf.

Tot slot kunnen wijzigingen in de externe context (bv. internationalisering, fusie) de trigger zijn om het beloningsbeleid te herzien in de richting van prestatiebeloning.



Wat is prestatiebeloning?

Het basisprincipe van prestatiebeloning is eenvoudig: 'loon naar werken'. De financiële beloning houdt verband met het werkresultaat of met het werkgedrag dat in een bepaalde welomschreven periode werd getoond. De beoordeling kan individueel of voor een groter geheel gebeuren. Toch is prestatiebeloning een vlag die meerdere ladingen dekt. Er zijn verschillende concrete vormen van prestatiebeloning. We maken een onderscheid tussen individuele en collectieve, tussen directe en indirecte en tussen variabele en vaste systemen.

Individuele versus collectieve systemen

Bij individuele systemen wordt de hoogte van de beloning op basis van het individuele gedrag of de individuele resultaten bepaald. Bij collectieve beloningsvormen, bijvoorbeeld bij een teambeloning, vormt het collectieve gedrag of zijn de collectieve prestaties de beloningsgrondslag. Een beloning op basis van teamprestaties kan aan het team in zijn geheel worden toegewezen (bijvoorbeeld een teambudget voor een sociale activiteit) of onder de teamleden worden verdeeld.

Directe versus indirecte systemen

Bij directe systemen wordt de hoogte van de beloning op grond van vooraf bepaalde vaste, meetbare normen bepaald (bijvoorbeeld omzet, aantal geproduceerde stuks ...). De gegevens om mensen te belonen, worden buiten het personeelsbeleid om geregistreerd. Bij indirecte systemen zijn er één of meerdere tussenpersonen (bijvoorbeeld de direct leidinggevende). Het zijn gedragsgerelateerde systemen die overwegend kijken naar de 'input' (bijvoorbeeld de verworven competenties of vaardigheden) of de 'throughput' (bijvoorbeeld de wijze waarop de functie wordt uitgevoerd). Ze kijken naar de 'output' (prestaties) voor zover het niet gaat om vooraf bepaalde, vaste meetbare resultaten.

Variabele versus vaste systemen

Prestatiebeloning kent een vaste en een variabele variant. Bij vaste prestatiebeloning worden (goede) prestaties vertaald in een sprong op de salarisschaal en dus in een blijvende loonsverhoging. Goede prestaties uit het verleden worden dan recurrent beloond. Bij variabele prestatiebeloning gaat het in beginsel om éénmalige premies, bonussen, incentives ... De extra-beloning is niet noodzakelijk recurrent. Keer op keer worden de prestaties geëvalueerd. De bonus moet telkens weer worden verdiend. Variabele beloning en prestatiebeloning worden vaak verkeerdelijk als synoniemen gebruikt. Variabele beloning is echter slechts één type binnen het ruimere prestatiebeloningconcept.

Een vierdeling

Op basis van de criteria individueel/collectief en direct/indirect komen we tot een vierdeling. Elk kwadrant herbergt een aantal specifieke vormen van prestatiebeloning.

Figuur 1:
Vier vormen van prestatiebeloning

	Direct	Indirect
Individueel	Stukloon Commissieloon	Individuele merit Competentiebeloning
Collectief	Winstdelingsystemen	Merit pay voor groepen

- Een typisch voorbeeld van directe individuele prestatiebeloning is stukloon. Per geproduceerd stuk wordt een vooraf bepaald bedrag uitbetaald. Dit type van prestatiebeloning vinden we terug bij arbeiders tewerkgesteld in een industriële werkomgeving (bijvoorbeeld in de confectie). Commissieloon is een, op maat van de commerciële en verkoopswereld gesneden, variant hiervan. Werknemers met een commerciële functie krijgen bijvoorbeeld een commissie op de gerealiseerde omzet.
- Onder directe collectieve prestatiebeloning verstaan we onder andere systemen van winstdeling, kapitaalparticipatie, aandelenopties enz.
- Individuele merit rating, merit pay of merit bonus zijn vormen van indirecte individuele prestatiebeloning. Bij zulke beloningssystemen wordt de verdienste, de prestatie of het resultaat van de werknemer in een voorgaande periode, beoordeeld en beloond. Competentiebeloning sluit hier nauw bij aan. Bij competentiebeloning is echter de toename in kennis en vaardigheden of de verdere ontwikkeling van meer abstracte gedragscompetenties belangrijk.
- Uiteraard kan een merit ook aan een team worden toegekend, namelijk op basis van de beoordeelde teamprestaties. Een teambeloning of merit pay voor groepen zijn voorbeelden van collectieve indirecte systemen.

In dit onderzoek hebben we ons toegespitst op indirecte prestatiebeloning, namelijk prestatiebeloning met evaluatie. Zowel vaste als variabele vormen van prestatiebeloning komen aan bod.

De loonbonus is in werking getreden

In 2007 sloten de sociale partners een akkoord over de invoering van een nieuw stelsel voor de toekenning van niet-recurrente resultaatgebonden voordelen. In cao nr. 90 worden de afspraken over dit systeem vastgelegd. Sinds 1 januari 2008 is het niet-recurrente resultaatgebonden voordeel, of de loonbonus, van kracht. Dit systeem voldoet aan een aantal kenmerken.

- De bonus heeft een *collectief karakter*. Het begrip collectief betekent dat het voordeel moet gelden voor een hele onderneming, een groep van ondernemingen of een welomschreven groep van werknemers (bijvoorbeeld een bepaalde bedrijfsafdeling, de verkopers, de kaderleden). Het begrip collectief betekent ook dat de toekenning van de bonus is gekoppeld aan collectieve resultaten die afhangen van het bereiken van collectieve doelstellingen. Het voordeel mag niet gebonden zijn aan individuele doelstellingen.
- Naast het collectieve karakter, is het vereist dat de voordelen afhangen van de verwezenlijking van *duidelijk aflijnbare, transparante, meetbare en verifieerbare resultaten*: bijvoorbeeld de groei van omzet of winst, vooropgezette kwaliteitsniveaus, het terugdringen van het aantal arbeidsongevallen, het behalen van de ISO-norm. De doelstellingen zijn gebonden aan de onderneming en niet aan de individuele werknemers.
- Het voordeel mag niet gebonden zijn aan doelstellingen waarvan al bij voorbaat duidelijk is dat ze *met zekerheid gerealiseerd* zullen worden.
- Het voordeel is in beginsel *niet-recurrent* (eenmalig), dus steeds afhankelijk van het behalen van de doelstelling.
- Loonbonussen kunnen *nooit een verworven recht* worden. Een werkgever die een loonbonusregeling heeft ingevoerd, is niet verplicht om dat het volgende jaar opnieuw te doen.
- Deze bonus komt *niet in de plaats* van het loon of van de bestaande voordelen. De werknemer bouwt er geen sociale rechten mee op. Het komt niet in aanmerking voor de berekening van vakantiegeld, opzeggingsvergoedingen, pensioenen of werkloosheidsuitkeringen.
- Maximaal kan er jaarlijks een *nettobonus van 2.200 euro per werknemer* worden toegekend. Het maximale bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Tot het grensbedrag zijn *geen socialezekerheidsbijdragen* voor de werknemer verschuldigd. Op de loonbonus moet de werkgever een sociale bijdrage van 33 procent betalen. De werkgever kan de volledige kost (loonbonus + bronheffing) in mindering brengen van zijn belastbaar inkomen. Voor de werknemer geldt tot het grensbedrag een volledige fiscale vrijstelling: er moet geen bedrijfsvoorheffing worden ingehouden en het voordeel is vrij van belasting.
- Steeds moet de loonbonus als *motivatie-instrument* worden gebruikt. Het bedrijfsplan moet een opvolgings- en controlemethode bevatten. Op het ogenblik van de betaling moet de werkgever aan de werknemer een informatiefiche bezorgen.
- Alle bedrijven uit de *private sector* kunnen genieten van dit systeem.
- Voor personeelsgeledingen met *syndicaal afgevaardigden* in de onderneming moet de invoering van de loonbonus via cao. Concrete afspraken over de voordelen moeten worden gemaakt op het niveau van de onderneming. Bedrijven zonder syndicale aanwezigheid kunnen zich aansluiten op een kader dat binnen de *Nationale Arbeidsraad* wordt uitgewerkt. *Sectorale cao's* zijn ook mogelijk.

2

In welke mate is prestatiebeloning verspreid?

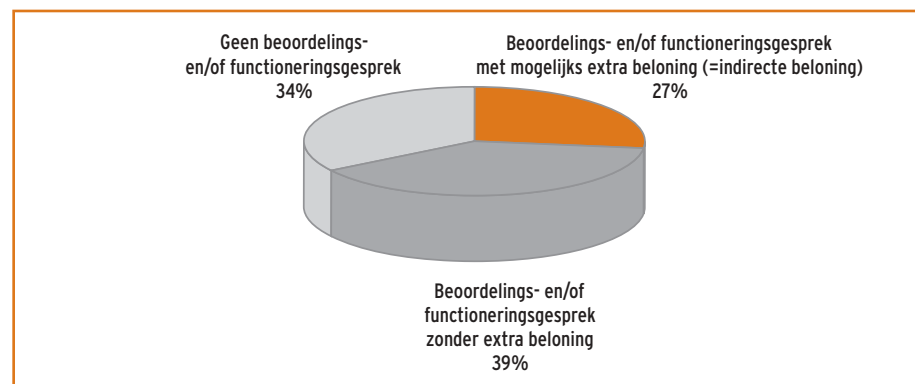
In dit deel geven we een overzicht hoeveel werknemers in Vlaanderen een indirecte beloning kunnen krijgen en effectief gekregen hebben. We bespreken in welke mate vaste en variabele beloningsvormen voorkomen. We bekijken het verschil tussen prestaties en competenties als beloningsgrondslag. Tot slot gaan we in op de situatie van arbeiders, bedienden en kaderleden.

Wie kan een beloning krijgen?

Uit de STV-enquête (voor meer info zie methodologisch kaderstukje) blijkt dat 27% van de Vlaamse werknemers na een beoordelings- of functioneringsgesprek een extra beloning kan krijgen voor zijn geleverde prestaties of verworven competenties. Zij werken met andere woorden in een systeem van indirecte beloning. Daarnaast heeft 39% van de Vlaamse werknemers een beoordelings- of functioneringsgesprek zonder dat dit aanleiding kan geven tot een financiële beloning in de vorm van een loonsverhoging of een bonus. Tenslotte heeft 34% van de werknemers geen beoordelings- noch een functioneringsgesprek.

We willen er aan herinneren dat enkel werknemers met minstens één jaar anciënniteit bij hun huidige werkgever werden bevraagd. Dit maakt dat sommige groepen van werknemers (bv. tijdelijken) niet of nauwelijks vertegenwoordigd zijn in het onderzoek.

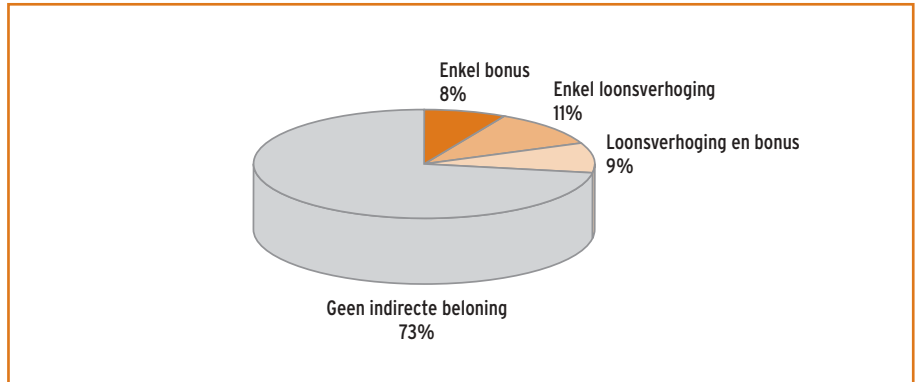
Figuur 2
Aandeel werknemers met een indirecte beloning



Loonsverhogingen en bonussen

27% van de Vlaamse werknemers kan na een beoordelings- of functioneringsgesprek een extra beloning krijgen. Het gaat iets vaker om een vaste beloning, namelijk een loonsverhoging (11%). Voor 8% van de werknemers kan een beoordelings- of functioneringsgesprek een variabele beloning, een bonus opleveren, 9% van de werknemers kan een loonsverhoging én een bonus krijgen.

Figuur 3
Aandeel werknemers met een loonsverhoging en/of bonus



Het variabele deel binnen het totale loonpakket

Heel wat bedrijven zoeken naar een optimale verhouding tussen het basisloon en de variabele beloning. Indien een te groot stuk van het totale loon in het variabele deel wordt gestoken, creëert dit onzekerheid bij de werknemers. Indien de bonus te laag is, stimuleert deze het gedrag niet of nauwelijks. Uit literatuur en expertgesprekken blijkt dat enkel variabele beloningen van minstens 5 à 6% van het jaarsalaris als iets extra (en dus motiverend) worden beschouwd.

Ook de enquête ging in op de verhouding tussen vaste en variabele beloningen. Aan de werknemers die tijdens het afgelopen jaar daadwerkelijk een bonus kregen, werd gevraagd in te schatten hoeveel % van hun jaarinkomen door deze bonus wordt gevormd. Dit blijkt bij 44% van deze werknemers om minstens 5% te gaan.

Bij de verhouding vast/variabel spelen factoren als functieniveau, leeftijd en beloningscultuur van de hoofdzetel een rol. Hoe hoger in het kader, hoe hoger het variabel deel binnen de totale beloning. In een aantal bedrijven loopt de looncurve vanaf een bepaalde leeftijd (35 à 45 jaar) minder steil, wat betekent dat het vast loon minder stijgt dan voorheen. Sommige van deze bedrijven halen aan dat zij hun oudere, ervaren werknemers eerder een bonus zullen toekennen om hen blijvend te motiveren. In bedrijven met een Angelsaksische cultuur is men meer geneigd variabel te belonen dan in West-Europese bedrijven.

Een aantal gesprekspartners speelt met het idee om in de toekomst een groter deel van het totale loon van bepaalde werknemers (bv. de kaderleden) variabel te maken.

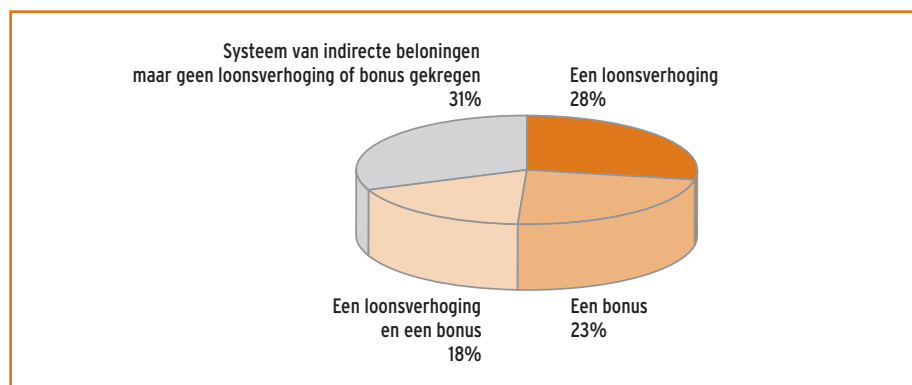
Wie krijgt effectief een beloning?

In het voorgaande bekeken we hoeveel werknemers binnen een systeem van indirecte beloningen werken en dus een beloning kunnen krijgen. Hier gaan we na hoeveel werknemers effectief een beloning kregen.

We stellen vast dat twee op drie werknemers die binnen een systeem van indirecte beloningen werken, vorig jaar ook effectief een loonsverhoging en/of een bonus hebben gekregen (69%). Het ging om een loonsverhoging, een bonus of een combinatie van beide. Bijna één op drie werknemers tewerkgesteld binnen een systeem van indirecte beloningen werd wel beoordeeld maar dit leidde voor hen niet tot een financiële beloning (31%).

Als we de totale groep van Vlaamse werknemers bekijken, betekent dit dat minder dan één op vijf werknemers in het afgelopen jaar effectief een bonus en/of een loonsverhoging kreeg (19%).

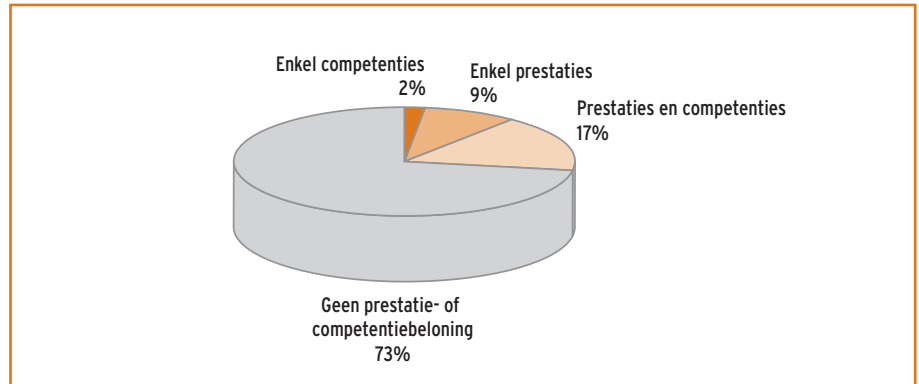
Figuur 4
Aandeel werknemers met een effectieve loonsverhoging en/of bonus (berekend op de werknemers met een indirecte beloning)



Prestaties als beloningsgrondslag

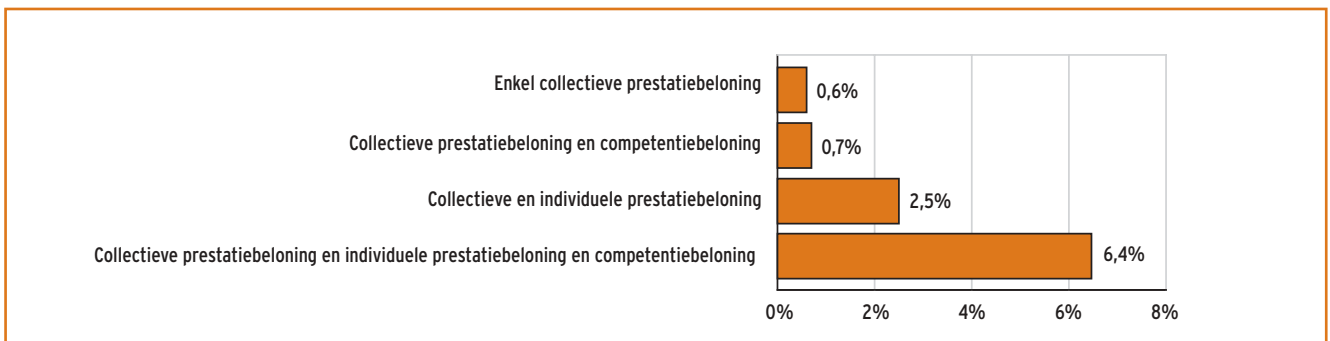
Een indirecte beloning is een vlag die meerdere ladingen dekt. Het kan gaan over een beloning op basis van individuele of collectieve prestaties, over een competentiebeloning of over een indirecte beloning waarbij zowel prestaties als competenties een rol spelen.

Figuur 5
Aandeel werknemers met een beloning op basis van prestaties en/of competenties



Uit de enquête blijkt dat 9% van de werknemers een prestatiebeloning kan krijgen. De prestaties van één of meerdere werknemers of de manier waarop men zijn job uitoefent, worden beoordeeld en vormen aanleiding voor een extra financiële beloning. Het gaat meestal om een individuele merit (6%) of een beloning louter op basis van individuele prestaties. 2% van de werknemers kan een competentiebeloning krijgen. Zij worden beloond voor het ontwikkelen van bijkomende competenties of voor het feit dat ze meerdere jobs kunnen uitvoeren, los van het feit of ze dit ook daadwerkelijk doen. Dit betekent dat maar weinig werknemers uitsluitend voor hun uitgevoerde prestaties of uitsluitend voor hun verworven competenties worden beloond. Vaker, bij 17% van de werknemers, spelen zowel competenties als prestaties mee bij de beoordeling en bijgevolg bij de beloning die hieraan is gekoppeld.

Figuur 6
Aandeel werknemers met een beloning op basis van collectieve prestaties



Prestaties kunnen zowel individueel als collectief zijn. Uit figuur 6, die meer detailinformatie biedt dan figuur 5, blijkt dat 10% van de werknemers een collectieve merit kan krijgen, namelijk een beloning voor de prestaties van het team of de afdeling. Meestal worden naast collectieve prestaties ook individuele prestaties of competenties in rekening gebracht.

Belonen van prestaties én competenties

Bedrijven kan je op het vlak van belonen niet zomaar in één bepaald hokje plaatsen. Bedrijven kiezen niet voor één beloningsgrondslag (bv. prestaties) of voor één type van financiële beloning (bv. bonus). In realiteit worden beloningen en beloningsgrondslagen gemixt en dit ook nog eens verschillend voor arbeiders, bedienden en kaderleden.

Zo bleek uit de enquête dat 17% van de werknemers zowel op hun prestaties als op hun competenties worden beoordeeld. Dit kan in het ene geval betekenen dat een werknemer zowel een loonsverhoging als een bonus kan krijgen. Als de ontwikkeling van de competenties wordt gezien als een investering in de toekomst, vertaalt zich dit meestal in een stijging van het basisloon. De beoordeling van de geleverde prestaties, van de doelstellingen op korte termijn vertaalt zich veeleer in het variabele loon, namelijk in een bonus of premie. In het andere geval betekent dit dat zowel competenties als prestaties in rekening worden gebracht voor een loonsverhoging.

De cases doen vermoeden dat het belonen van prestaties aan terrein wint naast of zelfs ten koste van het belonen van competenties. Voor sommige bedrijven past dit beter bij de bedrijfscultuur met nadruk op output, rendement, productiviteit, efficiëntie... Andere bedrijven stippen aan dat prestaties eenvoudiger te meten en te beoordelen zijn dan competenties, werkattitude, houding.

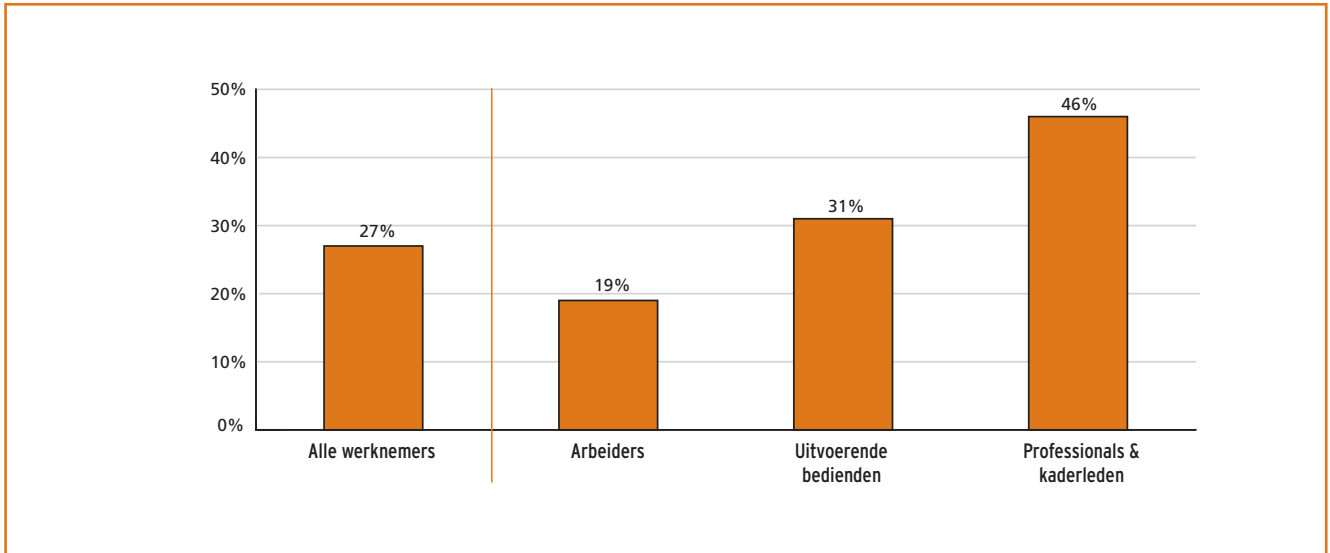
Prestaties voor de bonus en competenties voor de loonsverhoging

In een energiebedrijf beoordeelt men de kaderleden op basis van hun prestatie en hun waardeobjectieven. Jaarlijks wordt over ieder prestatieobjectief een oordeel geveld. Hiervan wordt vervolgens een totaalscore gemaakt. Het kan gaan om: A: 'meer dan verwacht voor de meeste prestatieobjectieven'; B: 'bereikte de meeste prestatieobjectieven' of om C: 'heeft niet de meeste prestatieobjectieven bereikt'. Dit bepaalt de jaarlijkse bonus bij de kaderleden. De waardeobjectieven hebben te maken met het gedrag en met competenties. Is men klantgericht? Heeft men verantwoordelijkheidsgevoel? Hoe gaat men om met de collega's? Welke competenties heeft men en hoe heeft men deze verruimd? Is men begaan met het zoeken naar verbetering? De beoordeling van de waardeobjectieven gebeurt op dezelfde manier als de prestatieobjectieven. Dit bepaalt de jaarlijkse toename van het basissalaris bij de kaderleden.

Prestatie- en competentiebeloning bij arbeiders, bedienden en kaders

De verspreiding van prestatie- en competentiebeloning en de invulling die er aan wordt gegeven, verschilt sterk naargelang het werknemersprofiel. De situatie van productiemensen die in team moeten samenwerken is heel anders dan de situatie van commerciële functies. De functie-inhoud en verantwoordelijkheden van uitvoerende bedienden zijn verschillend van deze van topmanagers.

Figuur 7
Verspreiding van indirecte prestatie- en competentiebeloning naargelang het werknemersprofiel



Prestatie- en/of competentiebeloning komt het minst voor bij arbeiders (19%). Aan de hand van de cases kunnen we hiervoor twee verklaringen geven. In een aantal bedrijven spelen de vakbonden op dit vlak een belangrijke rol. Zij pleiten, zeker bij arbeiders, voor eenzelfde beloning voor iedereen, voor behoud van de huidige verworvenheden, voor zekerheid van het loon. Daarnaast beklemtoont een aantal bedrijven dat routinewerk zich moeilijk leent tot differentiatie en dus ook tot individuele prestatiebeloning. Het belonen van prestaties is eerder iets voor gespecialiseerde functies. Dit verklaart onmiddellijk waarom prestatie- en/of competentiebeloning meer voorkomt bij geschoolde arbeiders/technici (25%) dan bij ongeschoolde/geoefende arbeiders (12%).

Interessant om weten is dat arbeiders ook het minst vaak een formeel beoordelings- en/of functioneringsgesprek krijgen (52% arbeiders, 65% bedienden en 81% kaderleden). Dit is vooral zo bij ongeschoolde arbeiders (46%). Hiervoor haalt men praktische bezwaren aan in de cases. Leidinggevendenden moeten arbeiders voor het gesprek uit de lijn halen en dat is niet altijd evident. Bovendien zou het ontbreken van financiële gevolgen ervoor zorgen dat de directe chef en de betrokken werknemers minder gemotiveerd zijn om tijd in zulke gesprekken te investeren.

Prestatie- en/of competentiebeloning komt het meest voor bij professionals en kaderleden. 46% van de professionals en kaderleden tegenover 19% van de arbeiders kan zo een beloning verdienen.

De grondslag voor het toekennen van een extra beloning, meer bepaald de mate waarin prestaties, competenties of beide meespelen, verschilt naargelang het werknemersprofiel. Van de kaderleden krijgt 15% een beloning louter op basis van de geleverde prestaties. Bij arbeiders gaat het om 5%.

Verder is een bonus een typisch beloningsinstrument voor kaderleden. Eén op drie kaderleden kan een bonus krijgen, hetzij in combinatie met (21%), hetzij zonder een loonsverhoging (13%). Meestal geldt het principe dat hoe hoger in de hiërarchische structuur, hoe omvangrijker het variabele deel in het totale loon.

Binnen een chemiebedrijf varieert het variabel gedeelte van het loon van 5% bij een lager kaderlid tot 30% à 40% bij een directielid. Voor de meeste kaderleden van een bedrijf uit de metaalsector bedraagt de bonus 10% à 15% van het basisloon. Voor een nieuw kaderlid gaat het om 5% en voor een hoger kaderlid om 20%.

Uit de cases blijkt tenslotte dat indien arbeiders of bedienden toch variabel worden beloond, het vooral om uitzonderlijke of eenmalige bonussen gaat. Het onderzoek is wel uitgevoerd voor de invoering van de loonbonus.

De bedienden van een bedrijf uit de metaalsector kunnen een uitzonderlijke bonus krijgen voor dito prestaties. Onder uitzonderlijke prestaties verstaat men het uitvoeren van een uitzonderlijke opdracht, zich in iets vastbijten, een speciale doorbraak forceren, met een geweldig idee op de proppen komen of iets van uitzonderlijke betekenis voor het bedrijf realiseren. Deze prestaties komen aan bod in het evaluatiegesprek. De direct leidinggevenden en hogere directieleden bepalen samen welke bedienden een bonus krijgen. Het gaat om maximaal 10% van de bedienden. De bonus bedraagt maximaal een half maandloon.

Prestatiebeloning naar sector, bedrijfsomvang, leeftijd en geslacht

Uit de STV-enquête (zie methodologisch kaderstukje) blijkt dat prestatiebeloning meer voorkomt bij mannelijke werknemers en bij werknemers die jonger zijn dan 45 jaar. Prestatiebeloning komt niet meer voor in ondernemingen van 50 tot en met 499 werknemers dan bij grotere of kleinere organisaties. Er is geen verschil tussen de dienstensector en de industrie. Onderwijs-, overheids- en non-profitorganisaties scoren wel lager.

Een beloning is meestal een vaste loonsverhoging, ongeacht de sector, de ondernemingsgrootte, de leeftijd of het geslacht van de werknemer. Maar bij werknemers uit de dienstensector, werknemers uit een grote onderneming (> 499 werknemers), oudere werknemers en mannelijke werknemers bestaat de beloning relatief vaker (ook) uit een bonus.

In hoeveel bedrijven is er prestatiebeloning?

De in deze brochure voorgestelde percentages hebben uitsluitend betrekking op de verspreiding van prestatiebeloning bij werknemers. Maar via de STV TOA-screening kunnen we ook verspreidingscijfers geven met ondernemingen als onderzoekseenheden. We vermelden hier de belangrijkste cijfers.

Sinds 1998 peilt STV-Innovatie & Arbeid driejaarlijks naar de stand van zaken van concepten op het gebied van Technologie, Organisatie & Arbeid (TOA). Een brede waaier aan onderwerpen komt aan bod: de bedrijfsstructuur, de inzet van flexibiliteit, teamwerk, uitbesteding, innovatie, het personeelsbeleid, het loonbeleid, de toepassing van diverse managementconcepten enz. Het gaat om een telefonische enquête bij grote en kleine bedrijven en organisaties.

De respons van TOA 2007 bedroeg 68%. In deze editie kwam voor het eerst indirecte prestatiebeloning aan bod. De enquête geeft informatie over hoeveel ondernemingen en organisaties een loonsverhoging en/of een bonus/premie toekennen naar aanleiding van het functionerings- of evaluatiegesprek. De enquête peilt niet naar de omvang van prestatiebeloning binnen de organisaties. Het kan met andere woorden zowel over één of enkele personen gaan als over quasi het volledige personeel.

Uit TOA 2007 blijkt dat er in 32% van de bedrijven en organisaties een systeem is van indirecte prestatiebeloning. In 30% van de bedrijven is er wel een beoordelings- of functioneringsgesprek maar aan dit gesprek is geen extra financiële beloning gekoppeld. In 16% van de organisaties bestaat de beloning enkel uit een loonsverhoging en in 2% enkel uit een bonus. In 14% van de organisaties kunnen de werknemers zowel een loonsverhoging als een bonus krijgen. Prestatiebeloning komt vooral voor in profitondernemingen (35%). Bij de non-profitorganisaties (waaronder ook onderwijs) gaat het om 15%.

3

Werkt prestatiebeloning motiverend?

De aandacht die er bestaat voor prestatiebeloning suggereert een grote impact van dit type van beloning op de individuele en collectieve prestaties, op de motivatie van medewerkers en op de economische performantie van het bedrijf. In vakliteratuur bestaat er echter geen eensgezindheid over de effecten van prestatiebeloning. Sommigen stellen dat prestatiebeloning hooguit tot een tijdelijke gedragsverandering kan leiden maar niet op lange termijn werkt. Anderen beschouwen prestatiebeloning als een simpel en doeltreffend mechanisme om mensen blijvend te motiveren en in de juiste richting te sturen. Nog anderen nemen een tussenpositie in. Zij beschouwen prestatiebeloning als één motivator naast andere. Feedback over geleverde prestaties, sociale erkenning of aandacht zijn volgens hen (minstens) even belangrijk. Op federaal niveau spraken de sociale partners van hun kant zich in het NAR-advies n°1625 dd. 20 december 2007 als volgt unaniem uit: “De invoering van de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen heeft tot doel een zo eenvoudig mogelijk systeem te creëren waarvan alle werkgevers, rekening houdend met KMO-specificiteiten, gebruik kunnen maken om de motivatie van hun werknemers te verhogen door ze te betrekken bij de verwezenlijking van hun collectieve doelstellingen.”

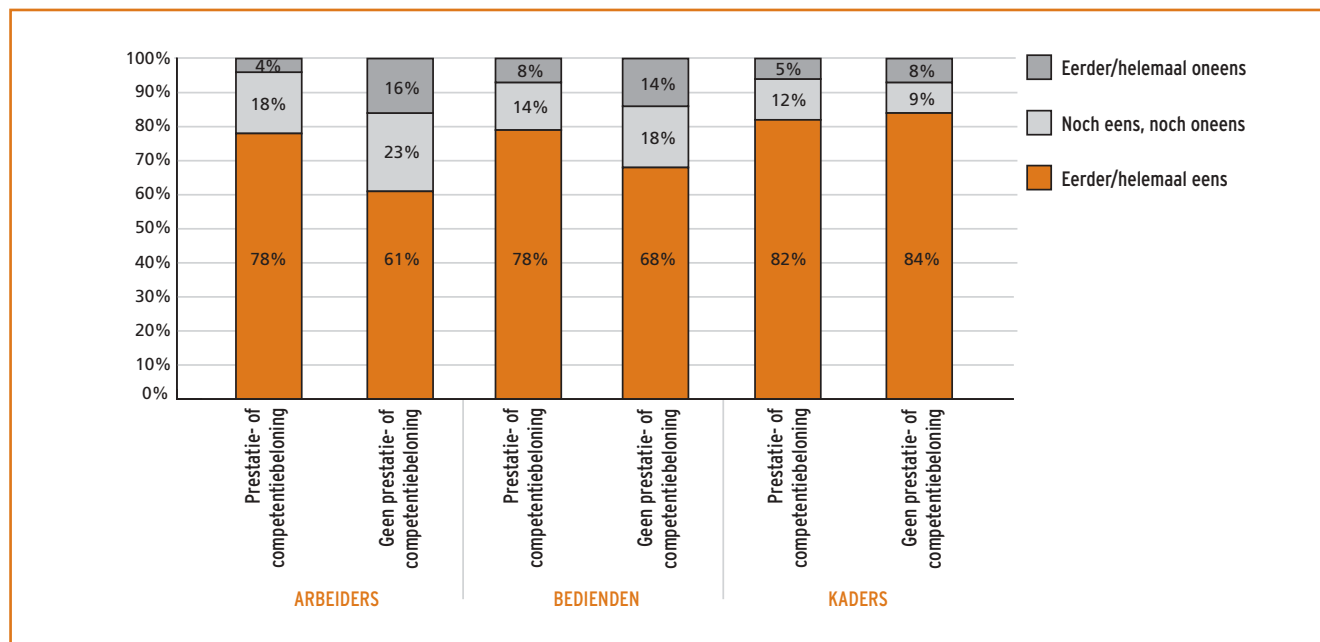
Om de vraag of prestatiebeloning (blijvend) motiverend werkt te beantwoorden, moet met veel verschillende factoren rekening worden gehouden. Hiervoor is longitudinaal onderzoek nodig waarbij de motivatie kan worden gemeten voor en na de invoering van prestatiebeloning. Dit was niet mogelijk in het kader van dit onderzoek. Hoogstens kunnen we de beperkte empirische informatie over een aantal onderwerpen op een rij zetten en zo extra stof tot nadenken aanreiken.

In de enquête werd vastgesteld dat werknemers met prestatie- en/of competentiebeloning op het moment van de bevraging meer gemotiveerd zijn dan werknemers zonder prestatie- en/of competentiebeloning. Deze werknemers “hebben ’s morgens meer zin om aan het werk te gaan”, “zijn enthousiaster over hun baan” en “vinden dat de tijd sneller voorbij vliegt als ze aan het werk zijn”. Figuur 8 illustreert dat arbeiders en uitvoerende bedienden met prestatie- en/of competentiebeloning significant enthousiaster zijn over hun baan dan hun collega’s zonder prestatie- en/of competentiebeloning. Dit geldt niet voor de kaderleden.

Het verband tussen prestatie- en/of competentiebeloning en werkmotivatie is statistisch vrij zwak, maar blijft bestaan indien we rekening houden met de functie, de sector, het geslacht en de leeftijd van de werknemers. We willen er wel op wijzen dat nog andere factoren meespelen (bv. de bedrijfscultuur) die we niet onderzocht hebben. Bovendien mogen we niet spreken van een oorzakelijk verband.

Ook speelt de tijdsdimensie een belangrijke rol: de motivatie is het hoogst bij de werknemers die in het afgelopen jaar (dus vlak voor de bevraging) daadwerkelijk een bonus of loonsverhoging hebben gekregen en het laagst bij de werknemers die niet in een systeem van prestatie- en/of competentiebeloning werken. De werknemers die wel binnen een systeem van prestatie- en/of competentiebeloning werken, maar die vorig jaar (bijvoorbeeld ten gevolge van een negatieve evaluatie of om budgettaire redenen) geen bonus of loonsverhoging hebben gekregen, nemen een tussenpositie in.

Figuur 8
Antwoorden op de stelling "Ik ben enthousiast over mijn baan" bij arbeiders, bedienden en kaderleden volgens al dan niet prestatie- en/of competentiebeloning



Werkdruk, ondersteuning van de directe leiding, relatie met de collega's

In vakliteratuur en in de cases wordt meermaals voor mogelijke negatieve effecten van prestatiebeloning gewaarschuwd. Sommigen vrezen dat prestatiebeloning leidt tot een verhoogde werkdruk. Volgens anderen is individuele prestatiebeloning destructief voor de relatie met leidinggevend en collega's en bijgevolg moeilijk te combineren met teamwerk. We namen deze meningen onder de loep aan de hand van het cijfermateriaal uit de enquête.

Wij stelden geen hogere werkdruk vast bij werknemers met prestatie- en/of competentiebeloning. Wel relevant voor de werkdruk zijn de functie en de sector van tewerkstelling. Zo is er een hogere werkdruk bij kaderleden, maar er is geen verschil in werkdruk tussen kaderleden met en kaderleden zonder prestatie- en/of competentiebeloning.

Werknemers met prestatie- en/of competentiebeloning hebben een betere relatie met hun collega's in vergelijking met werknemers zonder prestatie- en/of competentiebeloning. Het gaat echter om een uiterst klein verschil.

Werknemers met prestatie- en/of competentiebeloning ervaren ook meer ondersteuning van hun leiding in vergelijking met werknemers zonder prestatie- en/of competentiebeloning. Ook hier gaat het om een zeer klein verschil. Het systeem van beoordelen is belangrijker. Werknemers met meer ideale beoordelings- of functioneringsgesprekken voelen zich beter ondersteund door hun directe leiding.

4

Wat leert ons de praktijk?

Leeswijzer

In de praktijk worden prestaties én competenties vaak samen beloond. Met het oog op de leesbaarheid, duiden we prestatie- en/of competentiebeloning verder aan met 'prestatiebeloning'.

Deze brochure heeft niet de ambitie om aanbevelingen te geven over de wijze waarop prestatiebeloning geïmplementeerd zou moeten worden. Verschillen in cultuur, ontstaansgeschiedenis, sector, werknemerspopulatie, bedrijfsomvang, historiek van het loonbeleid, HRM-beleid, enz. maken dat wat goed is voor bedrijf A niet per definitie ook goed is voor bedrijf B. De praktijk is met andere woorden te divers en te complex voor algemene uitspraken. Wel willen we in dit deel van de brochure een aantal aandachtspunten uit literatuur en ervaringen uit de praktijk aanreiken. Hoe gaan bedrijven in de praktijk om met de invoering van prestatiebeloning? Wat komt er allemaal kijken bij het functioneren van prestatiebeloning? Wat volgt, is een greep uit de belangrijkste vaststellingen van de cases.

Communicatie naar de werknemers

Een klimaat creëren van wederzijds vertrouwen en openheid is een belangrijke schakel in het invoeringsproces van prestatiebeloning. In vakliteratuur wordt algemeen aangenomen dat de effectiviteit van een verandering niet alleen wordt bepaald door de kwaliteit van de verandering zelf maar ook door de acceptatie van de betrokkenen. De keuze voor prestatiebeloning impliceert dat medewerkers bereid moeten zijn om (deels) af te stappen van een vertrouwd beloningssysteem. Vakbonden signaleren dat werknemers vrezen voor subjectiviteit bij het toekennen van de extra beloning, voor een grotere controle op het gedrag, of voor een te groot aandeel van het variabele en dus onzekere loonaandeel. Om de acceptatie van werknemers zo goed mogelijk te bewerkstelligen, is heldere communicatie vanuit het management een basisvereiste. Medewerkers moeten duidelijk weten waarom prestatiebeloning wordt ingevoerd, hoe het systeem in elkaar zit en hoe er zal geëvalueerd en beloond worden. Hiertoe kunnen meerdere communicatiemiddelen (persoonlijk en schriftelijk/digitaal) naast elkaar worden ingezet en dit op de verschillende organisatieniveaus aangepast aan de doelgroepen. De bedrijven geven aan dat dit eenvoudig lijkt, maar het in realiteit niet is. Tijdens veranderingsprocessen, zoals bij de invoering van een nieuw beloningssysteem, verloopt de communicatie niet altijd vlekkeloos. Zo kan er te veel of te weinig gecommuniceerd worden of op de verkeerde manier, op het verkeerde moment, door de verkeerde personen, door tegenstrijdige bronnen ...

Een Compensation & Benefitsmanager uit een autoassemblagebedrijf stelt: "Het is logisch dat vakbonden en werknemers argwanend staan ten aanzien van een nieuw beloningssysteem. Communicatie is er bij zulke grote wijzigingen altijd onvoldoende. Mensen moeten het systeem begrijpen maar er ook in durven geloven. Probleem is echter dat het systeem op het moment van implementatie enkel theoretisch is onderbouwd. Of het systeem ook in de praktijk zal werken, moet nog blijken. Dit maakt dat heel wat vragen naar boven komen. Die vragen leiden tot onzekerheid en soms ook tot ontevredenheid."

De rol van de vakbonden

Acceptatie door de werknemers van nieuwe elementen in het loonbeleid is van belang voor een succesvolle invoering ervan. De Belgische en dus ook Vlaamse arbeidsverhoudingen worden, ook op ondernemingsvlak, gekenmerkt door een grote mate aan overleg tussen werkgevers, werknemers en – daar waar ze aanwezig zijn – hun syndicale afgevaardigden. Vraag is of deze actoren van in het begin worden betrokken bij het prestatiebeloningssysteem. Uit de bedrijfscases blijkt dat dit in een aantal gevallen effectief gebeurt, maar in andere gevallen niet.

In een brouwerij bestaat er voor de bedienden al lang een systeem van vaste, indirecte prestatiebeloning. Op basis van de geleverde prestaties kunnen bedienden een loonsverhoging krijgen. Maar ook de anciënniteit speelt een rol want na vijf jaar krijgt iedereen automatisch een loonsverhoging, ongeacht de geleverde prestaties.

Het management wou dit systeem veranderen. Men wou de loonsverhogingen volledig baseren op prestaties want automatische loonsverhogingen staan haaks op de performance cultuur in het bedrijf.

Maar de vakbonden accepteerden dit niet. Volgens hen was het systeem van automatische loonsverhogingen een recht waaraan niet kon worden getornd. Het probleem van werknemers die onvoldoende functioneren, moet op een andere manier worden opgelost, namelijk door beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Verder vreesden de vakbonden dat de werkgever de lat zo hoog zou leggen dat het behalen van een loonsverhoging niet meer mogelijk zou zijn. De directie sprak dit tegen.

Er volgden verschillende vergaderingen tussen de directie en de syndicale delegatie. Uiteindelijk werd beslist om het trappensysteem niet af te schaffen. Het werd wel aangepast. In de toekomst zou ook de positie van het huidige loon meespelen bij het bepalen van de loonsverhoging. Hoe lager dit loon is ten opzichte van het gemiddelde, hoe hoger de mogelijke loonsverhoging bij dezelfde prestaties.

Over deze en andere belangrijke wijzigingen aan het loonbeleid kwamen directie en vakbonden uiteindelijk tot een voorakkoord. Via workshops met het personeel gaf de HR-directie meer uitleg. Over de principes van dit voorakkoord organiseerden de vakbonden samen een stemming per e-mail onder de werknemers. 80% van de werknemers die hun stem uitbrachten, gingen akkoord. Er werd een nieuwe CAO-tekst opgesteld en ondertekend. De nieuwe beloningspolitiek is sinds begin 2007 van toepassing.

De evaluatie van de werknemer

Prestatiebeloning staat of valt met een degelijk beoordelingssysteem. Naast het formele beoordelings- en functioneringsgesprek moet er ook ruimte zijn voor coaching. Werknemers moeten er op kunnen vertrouwen dat de beoordeling op een eerlijke, consistente en objectieve manier gebeurt. Anders kan dat voor veel vragen en onvrede zorgen. Dit kan een negatief effect hebben op de sfeer, demotivatie in de hand werken en tot slot een negatieve invloed uitoefenen op de prestaties. In zulk geval gaan negatieve gevolgen van prestatiebeloning terug op zwakke punten in het opvolgings- en beoordelingssysteem.

Bij werknemers met prestatiebeloning heeft de organisatie van de evaluatie doorgaans volgende kenmerken:

- Het gesprek vindt plaats in een rustige ruimte (96%)
- De direct leidinggevende is aanwezig bij het gesprek (89%)
- Er worden concrete afspraken gemaakt tijdens het gesprek (89%)
- De leidinggevende bereidt het gesprek voor (83%)
- Er wordt een verslag gemaakt van het gesprek (82%)
- Er is minstens jaarlijks een beoordelings- en/of functioneringsgesprek (80%)
- De werknemer krijgt voldoende tijd om de gesprekken voor te bereiden (78%)
- De medewerker krijgt vooraf schriftelijke en/of mondelinge informatie over de gesprekken (73%)
- De beoordeling vindt plaats op basis van schriftelijk vastgelegde criteria (69%)
- De gesprekken worden normaal gesproken nooit uitgesteld (66%)
- Er wordt een score gekoppeld aan de beoordeling van de prestaties of resultaten (63%)
- En ook maar veel minder vaak maakt de werknemer een schriftelijke zelfbeoordeling (38%).

Uit de enquête kunnen we verder afleiden dat prestatiebeloning samen gaat met “betere” beoordelings- en functioneringsgesprekken. Als we de situatie van beiden vergelijken, dan voldoen de gesprekken van medewerkers met prestatiebeloning gemiddeld beter aan een reeks kwaliteitscriteria. Dit geldt zowel voor arbeiders, bedienden als kaderleden.

Dit is een belangrijke vaststelling maar betekent niet dat het toekennen van een prestatiebeloning aan de hand van een evaluatieproces in realiteit altijd eenvoudig en vlekkeloos verloopt. Zo vindt 13% van de werknemers met prestatiebeloning zijn beoordelings- en functioneringsgesprekken niet de moeite waard. Nog eens 21% heeft hierover geen mening. Van de werknemers met prestatiebeloning is 10% niet tevreden over de beoordelings- en functioneringsgesprekken. Nog eens 15% heeft hierover geen mening. Tot slot signaleert 8% van de werknemers uit een systeem van prestatiebeloning dat het beoordelingsgesprek niet eerlijk verloopt en 12% weet het eigenlijk niet. Een respondent uit de cases voegt hier aan toe: "Evalueren is geen wiskunde. Een evaluatie is geen zwart-wit-situatie. Vaak is de situatie eerder grijs."

We sommen een aantal aandachtspunten op uit de cases. We willen onderstrepen dat, conform de aard van een case-onderzoek, sommige van deze punten maar door één of enkele bedrijven werden aangehaald. We doen met andere woorden geen algemene uitspraken. Wel illustreren deze praktijkvoorbeelden de complexiteit van beoordelen en belonen.

■ De tijd tussen prestaties, beoordelen en belonen

Uit de vakliteratuur blijkt dat prestatiebeloning slechts effect kan hebben wanneer er een duidelijke link is tussen de geleverde prestaties en de beloning ervan. Dit betekent dat er niet te veel tijd mag zitten tussen de geleverde prestaties, de beoordeling en de beloning. We stelden vast dat 66% van alle werknemers minstens jaarlijks een beoordelings- of functioneringsgesprek heeft. Bij werknemers met prestatiebeloning gaat het om 78%. Meestal gaat het om net één gesprek per jaar (61%). Een aantal respondenten uit de cases vermoedt dat indien er niet vaker wordt beoordeeld of indien er geen tussentijdse (meer informele) feedback is, de impact van de beloning op de prestaties klein is.

Een gesprekspartner uit een land- en tuinbouwbedrijf aan het woord: "Niet in alle diensten zijn er meerdere gesprekken. Dit hangt af van de betrokkenheid van de directe chef. Sommigen besteden slechts op het einde van het jaar aandacht aan het slecht functioneren. Tussentijdse gesprekken vragen dan ook een bijzondere inspanning. Omwille van de dagelijkse drukte lukt het hen niet altijd om er tijd voor te nemen."

Objectieven SMART formuleren

Prestatie-indicatoren zouden duidelijk, objectief en meetbaar moeten zijn. In de praktijk is dit niet altijd zo. Sommige bedrijven hebben prestatiebeloning ingevoerd, maar werken nog aan de objectieven om ze SMART te formuleren, namelijk Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. In sommige bedrijven blijven de objectieven erg vaag, wordt bij het opstellen van de individuele objectieven onvoldoende rekening gehouden met de bedrijfsobjectieven of zijn sommige objectieven onvoldoende afgeleid uit het werk dat moet worden gedaan.

Illustraties uit de cases van hoe objectieven in de praktijk worden vertaald

Beroepskennis	Definitie
	Beroepskennis verwijst naar de bekwaamheid om informatie te beheren, alsook de instrumenten van zijn/haar beroep of specialisatie (met inbegrip van de talen.)
	Waarneembare gedragingen bij de betrokken werknemer
	Beheert de informatie en de instrumenten van zijn/haar functie.
	Onderhoudt contacten met de specialisten uit zijn/haar vak.
	Heeft toegang tot de gespecialiseerde documentatie en weet ze te gebruiken.
	Geniet zeker krediet bij de specialisten uit hetzelfde domein.
	Werkt zijn/haar kennis bij.
	Ontwikkelt zijn/haar taalkennis.
Teamgeest	Definitie
	Teamgeest is de bekwaamheid om te handelen binnen een groep en om samen te werken om de gemeenschappelijke doelstellingen te kunnen bereiken.
	Waarneembare gedragingen bij de betrokken werknemer
	Geeft naargelang het geval zijn/haar mening, advies en raad.
	Aanvaardt de suggesties en weigeringen van anderen.
	Stelt werkingswijzen voor de groep voor.
	Handelt in de zin van de beslissingen van het team.
	De indruk meer te geven dan te krijgen stoort hem/haar niet.
	Past zijn/haar woordenschat aan zijn/haar gesprekspartner aan en zijn/haar houding naargelang de situatie.
Arbeidsvolume	Definitie
	Arbeidsvolume stemt overeen met de meetbare hoeveelheid werk dat door de betrokkene gedaan werd onder normale omstandigheden (dus niet tijdens buitengewone situaties of periodes).
	Waarneembare gedragingen bij de betrokken werknemer
	Heeft geen vertraging in de hem/haar toevertrouwde taken.
	Respecteert de overeengekomen realisatietermijnen.
	Evalueert realistisch de tijd die nodig is voor het verwezenlijken van een taak.
	Stopt zich niet weg achter de gebreken van anderen.
	Men kan hem/haar soms een bijkomende arbeidstaak toevertrouwen zonder zijn/haar organisatie te verstoren.

■ **Werknemers kunnen hun prestaties beïnvloeden**

Een andere voorwaarde is dat de relatie tussen inspanning en resultaat of tussen prestatie en beloning duidelijk moet zijn voor de medewerkers. Als de gevraagde prestaties zijn geleverd, volgt de beloofde beloning ook daadwerkelijk. Dit lijkt evident, maar in de praktijk gaat het niet altijd om een één op één-situatie. Naast de individuele prestaties spelen dan nog andere factoren mee bij het bepalen van de beloning. Het gaat over factoren waar de individuele werknemer weinig of geen vat op heeft. We sommen enkele voorbeelden op.

- In een aantal bedrijven krijgt een leidinggevende elk jaar een vast bonusbudget voor de werknemers van zijn of haar team of afdeling. Het budget wordt door hem of haar onder de werknemers verdeeld volgens hun individuele prestaties. Het aantal werknemers dat voor een bonus in aanmerking komt, kan wisselen van jaar tot jaar. Dit heeft tot gevolg dat de hoogte van de individuele bonus van elke werknemer afhankelijk is van de inspanningen of evaluatiescores van de collega's. Scoren zij goed, dan krijgen zij eveneens een deel van het voorziene budget. Dit betekent dat gelijke individuele inspanningen over de jaren heen niet steeds tot dezelfde individuele bonus leiden.
- In één organisatie komen de medewerkers pro rata hun aanwezigheid in aanmerking voor een beloning. Afwezigheid door ziekte heeft geen invloed op de evaluatiescore maar wel op de hoogte van de beloning die hieraan wordt gekoppeld.
- Een aantal bedrijven houdt rekening met het resultaat van de onderneming bij het bepalen van de bonussen. Dit is vooral gangbaar bij kaderleden. Op die manier kan een bedrijf de loonkosten natuurlijk beter beheersen. Maar wat de motiverende kracht van een bonus betreft, is dit een dubbeltje op zijn kant want de impact van de werknemer op zijn bonus krimpt. Veel hangt dus af van de mate waarin het resultaat van de onderneming de bonus 'corrigeert'.

Bij individuele prestatiebeloning moeten de prestaties ook daadwerkelijk individueel toewijsbaar zijn. Wanneer men te zeer afhankelijk is van elkaar om de doelstellingen te behalen (bv. in geval van teamwerk), komen enkel collectieve vormen van prestatiebeloning in aanmerking (namelijk een teambeloning).

In het hoogtechnologisch bedrijf wordt er gewerkt met bonussen op basis van individuele prestaties. Een vakbondsvertegenwoordiger van het bedrijf haalt aan dat er in het proces teveel elementen zitten die de werknemer niet zelf in de hand heeft. Eén van de individuele doelstellingen is bijvoorbeeld het halen van een deadline. In realiteit hebben vertragingen van collega's een impact op het eigen werk. Direct leidinggevendens houden hier volgens hem geen rekening mee bij de beoordeling. Door het type werk en de samenwerking die nodig is, zou een teambeloning beter op zijn plaats zijn in dit bedrijf.

De rol van de beoordelaar

De direct leidinggevende krijgt een centrale rol toegemeten in het evaluatieproces. Ongeveer één op tien werknemers met prestatiebeloning plaatst vraagtekens bij zijn/haar beoordelaar. Ze betwijfelen of hij/zij op de hoogte is van de prestaties of resultaten (10%). Ze vinden dat zijn/haar feedback niet tactvol is (10%). Ze hebben geen vertrouwen in de feedback die ze van hem/haar krijgen (9%). We bekijken een aantal aandachtspunten uit de cases.

Beoordelaars hanteren dezelfde standaarden

Het lijkt voor de hand liggend dat beoordelaars dezelfde standaarden hanteren, namelijk dat een bepaalde prestatie tot een bepaalde evaluatiescore (en eventueel een beloning) leidt, ongeacht de beoordelaar. Toch is dit in realiteit niet altijd zo. Zo'n situatie kan de sfeer bederven, vragen oproepen bij het systeem van prestatiebeloning en interne mobiliteit fnuiken. Medewerkers willen niet naar een bepaalde afdeling muteren omdat zij niet onder de desbetreffende leidinggevende willen werken.

Een HR-medewerker uit een beroepsvereniging vermeldt: "Als een eerste evaluator score vier geeft bij normale prestaties en een tweede evaluator score vijf voor dezelfde prestaties, dan komt enkel de werknemer van evaluator twee in aanmerking voor een bonus." De gesprekspartner onderstreept het belang van duidelijk omschreven scores. "Anders is het systeem subjectief en onvoldoende transparant."

Beoordelaars durven differentiëren

Een aantal respondenten haalt aan dat sommige direct leidinggevendenden het moeilijk hebben met beoordelen. Ze voelen zich meer op hun gemak in hun dagelijkse rol van begeleider dan in deze van beoordelaar. Concreet betekent het dat zij het moeilijk hebben met differentiëren. Zij willen liefst alle medewerkers een positieve beoordeling geven alsook de hieraan gekoppelde loonsverhoging of bonus. Of ze laten hun werknemers om beurt de beste zijn. In beide situaties is de link tussen prestaties en beloning compleet zoek.

In sommige bedrijven tracht de HR-afdeling de beoordelaars te informeren over het belang van objectieve differentiatie. Andere bedrijven kiezen voor een systeem van verplichte ranking of van gedwongen verdeling. Bij het systeem van ranking maakt de beoordelaar een rangorde van zijn medewerkers: van de beste tot de minst goede. Hoe lager de positie in de rangorde, hoe kleiner de financiële waardering. Het nadeel van dit systeem is dat een aantal medewerkers zich als verliezer zullen beschouwen, wat demotiverend is en vijandigheid ten aanzien van het systeem oproept. Sommige bedrijven opteren dan ook voor een gedwongen verdeling, meestal een normaalverdeling of Gausscurve. Er wordt gewerkt met prestatie-

categorieën (zeer goed, goed, voldoende, matig en slecht) en een vooropgesteld percentage werknemers per categorie. De beoordelaar wijst werknemers toe aan de categorieën. Bij te kleine groepen of indien de meeste werknemers ongeveer gelijk presteren, is deze methode niet geschikt.

■ Beoordelaars ondersteunen vanuit de HR-afdeling

Meerdere bedrijven halen aan dat de HR-afdeling de direct leidinggevenden in hun functie-uitvoering permanent moet ondersteunen. Beoordelaars moeten warm worden gehouden voor het systeem van opvolgen en beoordelen. Bovendien speelt de HR-afdeling een belangrijke rol bij de training van de beoordelaars. In het merendeel van de bezochte bedrijven is er voor hen wel een systeem van initiële opleiding (rond het formuleren van SMART-objectieven, het houden van beoordelings- en functioneringsgesprekken enz.). Maar beoordelaars worden niet in alle bedrijven bij herhaling getraind en opgevolgd.

Een HR-medewerker uit een beroepsvereniging zegt: "Eén van de HR-medewerkers screent de evaluatieformulieren. Sommige evaluatoren steken er veel tijd in, terwijl andere zich er snel vanaf maken. Sommige evaluatoren hebben de neiging om het systeem van evaluaties na verloop van tijd te laten verwateren, indien er vanuit de HR-afdeling geen strakke opvolging is. Dit leidt tot een inflatie van de scores. De bonus wordt een soort van vaste premie, bijna een verworven recht."

■ Beoordelaars controleren elkaar

In een aantal bedrijven controleert de HR-afdeling de evaluatiescores van de leidinggevenden. Het gaat zelden over een echt inhoudelijke of kwalitatieve controle waarbij wordt nagegaan hoe de evaluatie is gebeurd. Het zijn eerder technische controles van de uiteindelijke resultaten. Er wordt nagegaan of er erg afwijkende scores zijn, of de gedwongen verdeling werd gerespecteerd, of het budget niet werd overschreden enz. In een beperkt aantal bestuurde bedrijven controleren beoordelaars van een afdeling elkaar. Evaluatiescores worden besproken en waar nodig aangepast met het oog op meer consistentie.

De beoordelaars in een brouwerij bespreken de evaluatiescores van hun medewerkers met hun collega-leidinggevenden en het afdelingshoofd. Via een groepsdiscussie wordt nagegaan of iedereen dezelfde standaarden hanteert. Dit controlesysteem werd ingevoerd vanuit een concreet probleem. Zowel de leidinggevenden, werknemers als vakbondsvertegenwoordigers voelden aan dat er nog steeds een stuk wille-

keur meespeelde bij de evaluaties. Sommige objectieve criteria zijn eenvoudig te evalueren zoals het verkoopvolume en het aantal gerealiseerde projecten bij commerciële functies. Andere criteria zijn moeilijker te meten, bijvoorbeeld het leiden van een project met aandacht voor de timing en het budget. Zowel het management als de vakbonden zijn er van overtuigd dat dit controlesysteem de objectiviteit van de evaluaties ten goede komt.

Vier op tien werknemers melden dat er in hun bedrijf een formele procedure is ontwikkeld om beroep aan te tekenen tegen de beoordeling van de prestaties of resultaten. Ruim één op drie werknemers weet dit niet. Meestal gebeurt dit via de hiërarchische overste van de beoordelaar, soms met een HR-verantwoordelijke in een bemiddelende rol. Indien nodig kan men in een volgende fase een externe beroepsinstantie inschakelen.

■ Beoordelaars beoordelen (en belonen)

In essentie is het functioneringsgesprek tweerichtingsverkeer. Het functioneren van de leidinggevende wordt met de werknemer besproken en hij mag verbeteringsvoorstellen formuleren. Ondanks het belang van beoordelings- en functioneringsgesprekken en de impact ervan is het niet vanzelfsprekend dat leidinggevendenden ook beloond worden op de wijze waarop zij deze gesprekken afronden. Enkele bestudeerde bedrijven vinden het wel een interessante denkpiste.

De bonus van de afdelingshoofden van een winkel in woonartikelen is afhankelijk van de resultaten van de onderneming, van een interne audit, van een tevredenheidsonderzoek bij klanten en van hun opdracht als performance managers. Er wordt nagegaan of het afdelingshoofd alle performance management gesprekken heeft gedaan. Dit impliceert dat de functioneringsgesprekken met alle business area managers zijn afgerond en wel op een kwaliteitsvolle manier. Maar dit houdt ook in dat het afdelingshoofd ervoor heeft gezorgd dat alle business area managers van de afdeling de functioneringsgesprekken met hun medewerkers hebben gevoerd. Is het afdelingshoofd niet voor 100% in deze opdracht geslaagd, verliest hij een deel van zijn bonus.

Prestatiebeloning in een ruimer beloningsbeleid

■ Permanente feedback

Prestatiebeloning zou moeten kaderen in een bedrijfscultuur van permanente coaching en feedback. De communicatie over de prestaties van de medewerkers is hierdoor tijdig, tussentijds en preventief zodat de werknemer zijn prestaties nog kan bijspijkeren indien nodig. De direct leidinggevende is een centrale figuur binnen de feedbackomgeving.

Uit de STV-bevraging bij werknemers blijkt dat wie prestatiebeloning heeft, meer door de leidinggevendenden wordt aangemoedigd om feedback te zoeken, al is dat niet voor alle functies in dezelfde mate. Verder vinden vooral werknemers met prestatiebeloning dat hun leidinggevende beschikbaar is voor feedback en dit ongeacht de functie die ze vervullen.

Toch halen sommige bedrijven aan dat communicatie vanuit de directe leiding, beoordelaars of coaches soms nog te weinig spontaan gebeurt. De HR-afdeling ziet er op toe dat het systeem van permanente opvolging en beoordeling niet verwatert.

Eén van de gesprekspartners uit de beroepsvereniging onderstreept: "Bewustmaking bij evaluatoren is heel belangrijk. Af en toe vergeten zij hoe belangrijk deze gesprekken zijn."

■ Een transparant loonbeleid

De transparantie van het loonbeleid komt op verschillende wijzen tot uiting. Op de eerste plaats moet voor de werknemers duidelijk zijn hoe het systeem werkt. Daarnaast mag het al dan niet krijgen van een beloning alsook de omvang van de beloning geen verrassing zijn voor de betrokken werknemer. Het moet duidelijk zijn voor de werknemer waarom hij (g)een beloning verdient en hoe groot deze is. Over het geven van informatie over bonussen en loonsverhogingen zelf (wie krijgt er een bonus en hoeveel) zijn de meningen in de cases verdeeld. Sommigen zijn eerder terughoudend en stellen dat het loon per definitie tot de privé-sfeer behoort en erg gevoelig ligt. Andere bedrijven zijn van mening dat net geheimhouding wantrouwen creëert.

■ Loonbeleid en HR-beleid gelinkt

Belonen is veel meer dan financieel belonen. Naast de beloning in cash (vast salaris, bonussen, premies, aandelengerelateerde beloning) en de voordelen of benefits (groepsverzekering, hospitalisatie- en invaliditeitsverzekering, pensioenplannen, bedrijfswagen) zijn er ook de ontwikkelingsmogelijkheden (professionele opleidingen, promotie, loopbaanbegeleiding, het krijgen van erkenning) en bepaalde organisatiegebonden beloningselementen (bedrijfsstructuur en -cultuur, werkinhoud, instrumenten gericht op een goede combinatie werkgezin). Financiële beloningen, waaronder prestatiebeloning, moeten een nauwe samenhang hebben met niet-materiële beloningsvormen. In die zin bouwt het (financiële) loonbeleid verder op het HR-beleid. Het opvolgen, begeleiden en beoordelen van medewerkers is de basis voor andere domeinen van het personeelsbeleid, zoals het beloningssysteem. Belonen is met andere woorden het sluitstuk van het HRM-beleid.



Besluit

Prestatiebeloning heeft vele gezichten

De situatie van commerciële functies is een ander gegeven dan de situatie bij topmanagers. De situatie van productiemensen die op basis van hun teamprestaties beoordeeld en beloond worden, is iets heel anders dan de aan een individuele beoordeling gerelateerde beloning. De situatie in een KMO is heel verschillend van die in een groot bedrijf. Prestatiebeloning kan direct of indirect zijn, vast of variabel, individueel of collectief. Deze criteria samen leiden tot tal van vormen van prestatiebeloning. Deze brochure is toegespitst op indirecte prestatiebeloning. Bij deze beloningsvorm is er sprake van een beoordelingsmoment. Meestal vervult de direct leidinggevende de rol van beoordelaar.

Prestatiebeloning in Vlaanderen

Uit een STV-bevraging bij werknemers blijkt dat 27% van de werknemers in Vlaanderen na een beoordelings- of functioneringsgesprek een extra financiële beloning kan krijgen. Uit een STV-enquête bij bedrijven blijkt dat 32% van de bedrijven en organisaties prestatiebeloning heeft voor een niet gekend aantal werknemers. Prestatiebeloning komt het minst voor bij arbeiders en in de non-profitsector.

Loonsverhogingen komen meer voor dan bonussen. Vooral kaderleden kunnen een bonus krijgen. Indien bedrijven een bonus geven aan bedienden of arbeiders gaat het vooral over bonussen voor uitzonderlijke prestaties.

Meestal spelen zowel prestaties als competenties mee als basis voor de beloning. Beloningen die uitsluitend op verworven competenties zijn gebaseerd, komen weinig voor. Idem dito belooft men ook zelden enkel collectieve prestaties.

Deze gegevens werden verzameld voor de invoering van het niet-recurrente resultaatgebonden voordeel. Onderzoek in de toekomst zal moeten uitwijzen in welke mate dit nieuwe systeem de verspreiding van prestatiebeloning en de verhouding vaste/variabele beloningsvormen beïnvloedt.

Prestatiebeloning en motivatie

Over de link tussen prestatiebeloning en motivatie is het laatste woord wellicht nog niet gezegd. De meningen zijn duidelijk verdeeld. Zonder een oorzakelijk verband te kunnen aantonen, werd in een recente STV-enquête vastgesteld dat werknemers met prestatiebeloning meer gemotiveerd zijn dan werknemers zonder prestatiebeloning en dit ongeacht de functie die ze vervullen. Er werd ook geen hogere werkdruk bij werknemers met prestatiebeloning vastgesteld.

Ervaringen uit de praktijk

Het opzetten van een beleid van prestatiebeloning is niet evident. Het kan worden vergeleken met het optrekken van een gebouw met verschillende kamers en bouwlagen. Het gaat zelden over nieuwbouw, eerder over renovatie: muren die worden gesloopt, valse plafonds die worden afgebroken, niveaus die worden bijgemaakt. Deze brochure wil geen aanbevelingen over deze 'renovatie' suggereren, maar tracht wel enkele praktijkervaringen uit bedrijven en organisaties op een rij te zetten.

- Voor het succesvol invoeren van een nieuw beloningssysteem is het belangrijk dat dit door de medewerkers wordt geaccepteerd. Om dit te bewerkstelligen is heldere communicatie vanuit het management en betrokkenheid van werknemers en, waar aanwezig, van syndicale werknemersvertegenwoordigers belangrijk. Sommige bedrijven doen dit en andere niet.
- Het systeem van beoordelen vormt de basis van prestatiebeloning. We stelden vast dat werknemers met prestatiebeloning betere beoordelings- en functioneringsgesprekken hebben dan werknemers zonder prestatiebeloning. Toch verloopt het beoordelingsproces niet altijd probleemloos. Sommige bedrijven werken nog aan de formulering van de objectieven. Zes op tien werknemers hebben net één formeel gesprek per jaar. Bij hen is er een erg groot interval tussen de prestaties, de formele beoordeling en de eventuele beloning. In een aantal bedrijven wordt de beloning onder andere bepaald door factoren waarop de werknemers geen of nauwelijks invloed kunnen uitoefenen.
- Eén op tien werknemers plaatst vraagtekens achter de rol van zijn/haar beoordelaar. In sommige organisaties hanteren niet alle beoordelaars dezelfde standaarden. Andere bedrijven vermelden dat beoordelaars het moeilijk hebben met differentiëren. Ondersteuning en controle vanuit de HR-afdeling, regelmatige training, een formele beroepsprocedure maar ook en vooral controle en samenwerking tussen de beoordelaars onderling zijn slechts enkele door de bedrijven zelf geformuleerde suggesties.
- Prestatiebeloning maakt deel uit van een ruimer beloningsbeleid. Dit beleid is transparant, heeft aandacht voor permanente feedback en bouwt verder op een degelijk HR-beleid.



Bibliografie

- Delagrangé, H., *TOA 3 Trendrapport 2001-2004*, STV-Innovatie & Arbeid, 2005. (Update cijfers verwacht zomer 2008).
- Dillen, D., *Strategisch verlonen*, HRM-themaboek, Kluwer, 2005.
- Hedebouw, L., *STV-Brochure, Beoordelings- en functioneringsgesprekken. Een enquête bij werknemers in Vlaanderen*, Brussel, 2007.
- Hedebouw, L., *STV-Informatiedossier, Beoordelings- en functioneringsgesprekken. Een enquête bij werknemers in Vlaanderen*, Brussel, 2007.
- Hellings, S., Roelandt, P., Bamps H., *STV-Informatiedossier, Prestatiebeloning in Vlaanderen*, Brussel, 2008.
- Sels, L., S. De Winne S., *HRM in breedbeeld*, Leuven, Acco, 2005.
- Steyaert, S., *STV-Brochure Gewikt en gewogen. Evalueren en waarderen in organisaties*. STV-Innovatie & Arbeid, 2000.
- Thierry, H., *Beter belonen in organisaties*, Assen, Koninklijke Van Gorcum, 2005.

Sterk door overleg



STV-Innovatie & Arbeid verricht praktijk- en beleidsgericht onderzoek voor de Vlaamse werkgeversorganisaties en vakbonden over technologische innovatie, organisatieverandering en nieuwe arbeidsvormen. De dienstverlening staat borg voor de verspreiding van bruikbare resultaten in fabrieken, kantoren en instellingen.

Binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) vormt STV-Innovatie & Arbeid een kenniscentrum dat de Vlaamse sociale partners begeleidt bij innovaties in het bedrijfsleven. De SERV is het overleg- en adviescollege van de Vlaamse sociale partners. In de SERV zetelen tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werkgevers- en tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werknemersorganisaties. De SERV organiseert het Vlaamse sociale overleg en adviseert de Vlaamse regering en het Vlaams parlement over alle belangrijke sociale en economische aangelegenheden.

De resultaten van STV-projecten vindt men terug in vlot leesbare en beknopte brochures en in meer gestoffeerde informatiedossiers. STV-Innovatie & Arbeid beschikt ook over een gespecialiseerd documentatiecentrum. Jaarlijks ondersteunt STV-Innovatie & Arbeid meer dan 100 vormingsactiviteiten. STV-medewerkers en -medewerksters werken rond diverse thema's mee als lesgever of expert aan vormingssessies van vakbonden, managementtrainingen, studiedagen en seminars.

Actuele informatie over STV-projecten en het STV-vormingsaanbod is te vinden op onze website: <http://www.serv.be/stv>

- Op dit moment wordt de meerderheid van de werknemers in hun loopbaan niet met prestatiebeloning geconfronteerd. Nochtans is het thema prestatiebeloning heel actueel en prominent aanwezig in het discours rond belonen.
- Via een enquête bij werknemers en gevalstudies in ondernemingen waar één of andere vorm van prestatiebeloning wordt toegepast, zocht STV-Innovatie & Arbeid antwoord op vragen als: wat zijn de verschillende vormen van prestatiebeloning? Wie heeft prestatiebeloning? Waaruit bestaat de extra beloning? Waarvoor wordt men beloond? Welke zijn belangrijke aandachtspunten bij het invoeren of het toepassen van prestatiebeloning?

