



Geef ik met variabele beloning de juiste prikkel?

Is variabele beloning een geschikte manier om mijn medewerkers te belonen? Aan welke (nieuwe) regels heb ik me te houden? En kan ik er weer van af als het mijn bedrijf slechter gaat? Die vragen stelt Gert Dingemans, directeur van SUCSEZ, een grote intermediaire speler in met name zorg-, inkomens- en schadeverzekeringen. Het panel wijst op het kader waarbinnen de variabele beloning zich mag bewegen. En vraagt zich af: "Gaan mensen er echt harder door lopen?"

HET CONSULT

Het Consult is een initiatief van am:magazine en Bureau D & O. Intermediairs kunnen hun vraag in een interactieve sessie voorleggen aan een panel dat in samenstelling wisselt al naar gelang de aard van de vraag. De redactie van am:magazine legt het gesprek vast in een artikel. De panelleden houden de vinger aan de pols bij het intermediair. Meedoen? Stuur een mail met uw vraag naar redactie@amweb.nl.

Gert Dingemans is sinds februari directeur bij het in 1999 opgerichte SUCSEZ. Er werken 60 mensen; in het hoogseizoen van de zorgmaanden loopt dat aantal op naar 90. Het bedrijf beloofde tot 4 jaar geleden de commerciële medewerkers met een variabele beloning op basis van hun eigen omzet. Die lijn is losgelaten, waarna de vaste salarissen zijn verhoogd. Daarna ontstond een andere vorm van variabele beloning. Dingemans: "Als het goed met het bedrijf gaat, willen we de medewerkers laten meedelen in de vorm van een extra beloning. Niet langer op basis van individuele omzetprestaties, maar op basis van inzet en toewijding en het collectieve succes. Elke manager krijgt op basis van een deelbudget de mogelijkheid om mensen voor te dragen, de directie geeft goedkeuring. Het kan gaan om één maandsalaris, een half maandsalaris of een kwart maandsalaris. Wij beseffen dat inzet en toewijding geen volledig objectiveerbare begrippen zijn. We hebben niets vastge-

invoering van een verplicht beheerst beloningsbeleid in 2012, maar nu trekt het weer aan: er is weer een behoefte ontstaan om variabel te belonen. Men mist toch de prikkels voor de medewerker.”

Bernardo Walta vult aan: “Bij verzekeraars was de variabele beloning ook fors, maar niet de helft van het salaris hoor. Wij hebben al 3 jaar geleden de buitendienst op bijna volledig vast gezet. Daar waren 2 redenen voor. De eerste: het werd steeds minder logisch, er kwam druk op wetgeving. De tweede, en die is belangrijker: geloof je in sturing op basis van een financiële prikkel? Gaan mensen daar nou echt harder van lopen? Nu baseren we de veel kleinere variabele beloning nog deels op target en ook op meer zachte criteria. Dat heeft rust gegeven. Het variabele deel waarvan ze financieel afhankelijk waren, was voorheen toch wel groot en er ging veel tijd en energie zitten in de registratie en de cijfers. Dat is ook logisch: als je salaris ervan afhangt, dan ga je wel even dubbelchecken of een post is opgemaakt.”

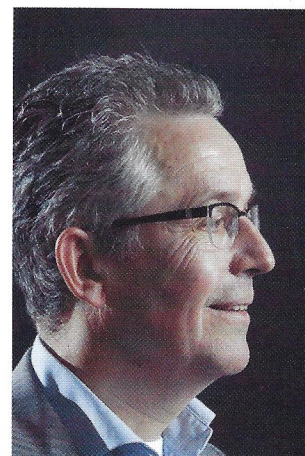
MEEREKENEN

Het gesprek komt op de praktische uitvoering. Het onderscheid tussen vast en variabel blijkt

LESSONS LEARNED

- Sinds dit jaar geldt voor variabele beloning de 20%-regel. Minimaal de helft van die beloning moet gebaseerd zijn op niet-financiële criteria.
- Variabele beloning geeft je de mogelijkheid om je personeelskosten in de hand te houden.
- Als je niks vastlegt, maar in de praktijk wel uitkeert, dan kan variabele beloning een verworven recht zijn.
- Je bepaalt als onderneming zelf de kaders waaraan je je wilt binden, maar die kaders moet je wel goed omschrijven.
- Zachte criteria zijn toegestaan, mits ze voor iedereen gelden.
- Zorg dat je niet-financiële criteria ook echt niet-financieel zijn.
- Je moet, ook als intermediair, het variabele beloningssysteem dat je hanteert publiceren, bijvoorbeeld in je dienstenwijzer.
- Bij de nieuwe transitievergoeding die deze zomer ingaat, telt variabele beloning als component mee.

Gert Dingemans



niet voor iedereen glashelder. Richard Meinders krijgt er veel vragen over in zijn praktijk. Hij somt op: “Overwerk, auto van de zaak, werkgeversbijdrage aan de zorgverzekeringswet, de gebruteerde onkostenvergoeding. Waar valt dat allemaal onder?” Het panel concludeert dat geen van die zaken onder de noemer variabel is te scharen.

Ingewikkelder is het onderscheid tussen financiële en niet-financiële criteria. Maximaal de helft van het variabele deel mag nog op financiële criteria zijn gebaseerd, dus het onderscheid is van groot belang. Meinders en Oosterbaan kijken uit naar de op handen zijnde interpretatie van de AFM over dat onderwerp. Oosterbaan: “Er zijn grijze gebieden. Is het streven naar totaalrelaties bijvoorbeeld een financieel criterium of niet?” Meinders: “We zien bij audits dat ook het aanbrenge van klanten als niet-financieel criterium wordt gezien, maar dat is in mijn optiek wél een financieel criterium. Goede niet-financiële criteria zijn bijvoorbeeld: zorgen dat het dossier in één keer goed is, of het voldoen aan de vakbekwaamheidseisen.”

PERVERS

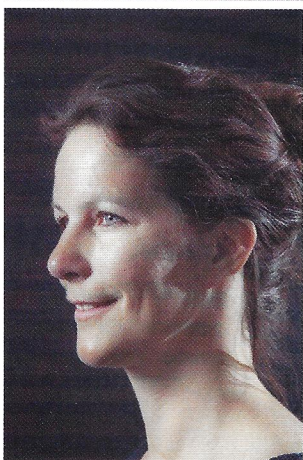
Ook zachtere criteria zoals inzet en toewijding zijn toegestaan, zegt Kerkhof. “Je kunt het beleid erg vaag formuleren. Dat is voor werknemers niet altijd leuk, maar ze kunnen daar weinig aan doen, mits de criteria voor iedereen hetzelfde zijn.”

Bernardo Walta werpt de vraag op of een doelstelling op adviesuren een goed criterium zou zijn. “Dat zou ik perfect verdedigbaar vinden. Hoe meer advies, hoe beter.” Ooster-

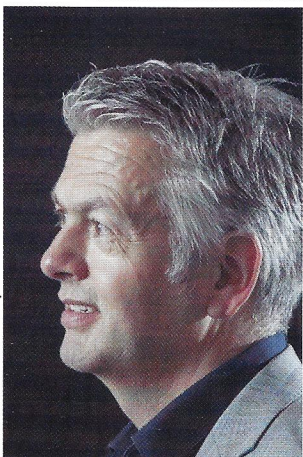
HET PANEL



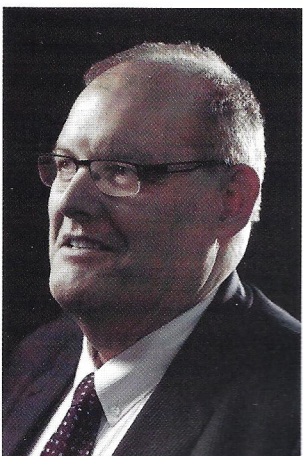
Richard Meinders is directeur van SVC Compliance. Hij helpt financieel dienstverleners met het voldoen aan de eisen van de Wft en voert audits uit, bijvoorbeeld in opdracht van het Keurmerk Financiële Dienstverlening. Ook toetst hij het beloningsbeleid in de praktijk.



Renate Kerkhof is advocaat bij Anders Arbeidsrecht. Ze begeleidt onder andere veel tussenpersonen die met HR-vraagstukken worstelen. Kerkhof werkte 12 jaar in loondienst bij een middelgroot advocatenkantoor en heeft sinds 2012 een eigen kantoor.



Bernardo Walta is sinds 2011 directeur commercie bij De Goudse. Hij begon in 1997 bij de ondernemersverzekeraar als productmarketeer en geeft nu leiding aan een team van accountmanagers, marketeers en productontwikkelaars.



Jurjen Oosterbaan-Martinius is al ruim 20 jaar directeur van Bureau D & O en een autoriteit op het gebied van Wft, ondernemerschap en strategische vraagstukken. Daarvoor was hij 8 jaar lang adjunct-directeur van de NVA.

baan weet dat niet zo zeker. “Ik vraag het me af: is een prikkel om zo veel mogelijk adviesuren te schrijven in het belang van de klant?” Walta: “Als dat al pervers is... Ik ga ervan uit dat het kwalitatief goede adviesuren zijn.”

Panellid Meinders: “Ik zou het afraden als niet-financiële doelstelling. Maar als financieel criterium kan het wel, mits je ook een risicoanalyse maakt en zorgt voor beheersingsmaatregelen. Stel: één adviseur schrijft altijd meer uren dan de rest, daar moet je wel alert op zijn.” Advocaat Kerkhof merkt op: “De wet heeft geen bezwaar tegen productieve medewerkers; je mag iemand uiteraard wel stimuleren om declarabel te blijven.” Oosterbaan: “Ja, voor maximaal 10% mag dat dus.”

Walta vraagt zich af of een personeelsfeest of personeelsreisje als beloning voor de winst ook onder variabele beloning valt. Het antwoord luidt: ja. Walta: “Rekenen kantoren dat echt uit?” Oosterbaan: “Ik denk eerlijk gezegd niet dat ze deze regeling scherp op hun netvlies hebben. Er is veel onbekendheid.” Walta heeft wel de indruk dat intermediairs meer nadenken over hun personeelsbeleid. “Wij krijgen daar steeds vaker vragen van kantoren over.” Meinders voegt daaraan toe: “Bedenk wel dat jullie met name in de zakelijke markt opereren en met de grotere kantoren contact hebben. Daar is het personeelsbeleid denk ik wel iets beter geregeld.”

WAARDERING

Vragensteller Dingemans overweegt alles wat hij heeft gehoord: “Uiteindelijk is de variabele beloning niet de voornaamste drive”, zegt hij. “Het is even genieten, maar zal niet overwegend harder doen lopen. Het is meer een waardering: we zijn blij met jou. Wij zullen de variabele beloning dus klein houden. Belangrijk is dat we het lean en mean inrichten; we moeten het kunnen uitleggen en uitvoeren zonder dat het ontegenwoordig veel tijd kost. Daar gaan we mee aan de slag.” ■