

Variabel belonen spreekt steeds meer werkgevers aan. Daardoor kan de beloning immers gaan 'meeademen' met de conjunctuur, de bedrijfsresultaten, de (team)prestaties en competentiegroei. Uit onderzoek van de Universiteit van Tilburg blijkt dat werknemers met prestatiebeloning 9% meer waarde toevoegen dan werknemers met een vaste beloning. Dit artikel beschrijft naast de succesfactoren van prestatiebeloning ook recente ervaringen van Reed Business en Sanoma Uitgevers.

# Prestatiebeloning

Joyce Mense en Linda Nieuwenhuis

Bedrijven proberen door prestatiebeloning werknemers meer bij hun doelstellingen te betrekken en te motiveren tot betere prestaties. Daarnaast kan prestatiebeloning helpen om ander gedrag te stimuleren en bijdragen aan betere communicatie, loyaliteit en beheersing van loonkosten. Het invoeren van prestatiebeloning vereist in ieder geval een 'afspraak is afspraak'-cultuur en helderheid over de visie en doelstellingen. De keerzijde is dat prestatiebeloning invoeren veel werk is. Als dit niet secuur gebeurt, kan het averechts werken. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld gedemotiveerd raken doordat ze vinden dat het systeem niet eerlijk is, of dat ze datgene waarvoor ze beloond worden onvoldoende kunnen beïnvloeden.

## Doelstellingen

Prestatiebeloning begint met de aan beloningsmiddelen gekoppelde prestatiedoelstellingen voor medewerkers. Veelal formuleren bedrijven hun doelstellingen SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Sanoma Uitgevers hanteert naast het SMART-principe de eigen internationale richtlijnen, waarbij de 'next level up' manager de doelstellingen accordeert. Deze uitgever van publiekstijdschriften voerde met ondersteuning van Magnus een nieuwe bonusregeling en werkwijze voor de salesorganisatie in met als doel de prestaties te verbeteren.

"De regeling was mede gericht op het stimuleren van ander gedrag: meer samenwerking tussen de verschillende sales clusters", vertelt Gieta Veersma, hoofd P&O. Voor salesfuncties is de prestatiebeloning direct afhankelijk van de conjunctuur en wordt bij het formuleren van doelstellingen rekening gehouden met de mogelijkheden van de externe omgeving. Deze nieuwe bonusregeling voorziet in prestatiebeloning op zowel individueel als teamniveau.

Bij Reed Business zijn de prestatiebeloning-gerelateerde doelstellingen voor dit jaar voor de gehele organisatie grotendeels gericht op multimediale omzetverhoging. Daarmee zijn de visie en het beleid voor prestatiebeloning deels afgestemd op de mogelijkheden die de externe omgeving biedt. Inzomend op de salesafdelingen, zien we dat accountmanagers voor print en online als één team verantwoordelijk zijn voor het behalen van de doelstellingen.

Voor bedrijven die zich willen verzekeren van een goede 'fit' tussen inspanningen, prestaties en beloning ontwikkelde organisatieadviseur Eelke Pol het IOP-model: invloed op prestatie. Dit model houdt rekening met drie mogelijke bronnen van succes van prestaties: de individuele medewerker, de samenwerking in de organisatie en de mogelijkheden die de externe omgeving biedt. Daardoor kan het gebruikt worden om de geformuleerde doelstellingen kritisch te bezien in het licht van de toegepaste beloningssystematiek en om het niveau vast te stellen waarop (individueel of collectief) invloed op de te realiseren doelstellingen uit te oefenen is.

## Beoordeling en beloning

"Prestatiebeloning biedt, naast het stimuleren van extra performance, ook een mogelijkheid om medewerkers op de juiste wijze te waarderen", meent Michiel Korsten, commercieel manager Food & Horeca bij Reed Business. Gangbare prestatiebeloningen zijn een individuele premie, groepspremie, bedrijfspremie en winstdeling, aandelen en opties. Ook intrinsieke belonings-





# loont!

vormen blijken belangrijk en motiverend: thuiswerken, meer verantwoordelijkheden, opleidingsmogelijkheden en 'schouderklopjes'. Sanoma Uitgevers heeft een uitgebreide set beloningsvormen gekoppeld aan de beoordeling van de prestaties van de salesorganisatie. Michiel Korsten vertelt dat Reed Business een 'boter bij de vis'-regeling hanteert bij het leveren van uitzonderlijke prestaties in de vorm van bijvoorbeeld een etentje.

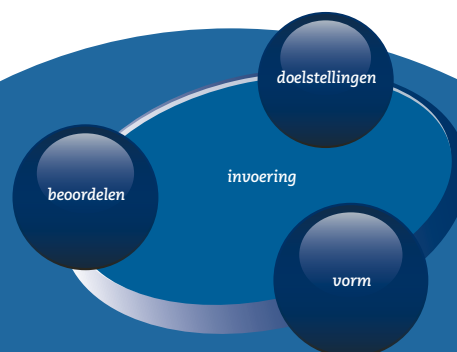
Een beoordeling hangt nauw samen met de gestelde en gerealiseerde doelstellingen en dus ook met de hieraan gekoppelde beloning. Ook de manier van beoordelen draagt bij aan het succes van prestatiebelonen. Gieta Veersma: "De beoordelingen van de accountmanagers vinden plaats in november, de berekening van de bonus volgt in februari van daaropvolgende jaar. Het zou wenselijk zijn om in de toekomst beoordelen en belonen in tijd aan elkaar te linken."

Reed Business streeft naar een goede balans tussen kwantitatieve en kwalitatieve aspecten. De bonus is primair kwantitatief vastgesteld volgens het SMART-principe; bij de beoordeling is ook van belang hoe de prestaties bereikt worden. Michiel Kosten legt dit uit: "De conjunctuur of toetreding van een nieuwe concurrent kan de kans van realisatie van de doelstellingen aanzienlijk verkleinen. Dan is de verkoper niet 'schuldig' aan het niet behalen van de doelstelling en zou een manager zelf de beloning kunnen invullen, anders dan op basis van de behaalde omzet." ■

## Best practices invoering

Naast de doelstelling, vorm, en beoordeling blijkt het succes van het werken met prestatiebeloning vooral afhankelijk te zijn van de wijze van invoering. Daarom volgt hier een aantal 'best practices' die kunnen bijdragen aan een succesvolle invoering van prestatiebeloning:

- Neem de tijd voor een gedegen voorbereiding en planning.
- Experimenteer en meet alvorens definitief in te voeren.
- Zorg voor een concrete, inzichtelijke en transparante vaststelling van prestaties.
- Ga na welke prestatie optimaal aansluit bij de gestelde doelen en uitgangspunten.
- Creëer draagvlak door managers te trainen in het hanteren van prestatiebeloning en medewerkers ruimte voor eigen inbreng te geven.
- Zorg voor een heldere koppeling en niet te veel tijd tussen beoordeling en beloning.
- Houd er rekening mee dat prestatiegerichte belonings-systemen permanent onderhouden moeten worden.



Het succes van prestatiebeloning is een samenspel van de in dit figuur weergegeven factoren. Als de onderneming erin slaagt hier een goede balans in te vinden, beschikt zij over een goed hulpmiddel om de inzet en betrokkenheid van medewerkers in lijn te brengen met haar doelstellingen.