

Flexibel belonen: hoger loon en lagere lasten

Inkomensmanagement als model voor levensfasebewust belonen

Andries Bongers

Met de schaarste op de arbeidsmarkt is belonen weer een belangrijke zaak. Veel (fiscale) mogelijkheden om personeel goed - en voor de werkgever gunstige voorwaarden - te belonen worden echter niet benut. Succesvol levensfasebewust personeelsbeleid is gebaat bij flexibele arbeidsvoorwaarden. Inspelen op de behoeften van het individu, tevens rekening houdend met diens levensfase, vergroot de motivatie en betrokkenheid. Individueel belonen verhoogt het rendement van de beloning.

Voorwaarden voor succesvol inkomensmanagement

Wie nog denkt dat flexibel belonen een hype is, heeft het mis.

Van het simpel toepassen van de CAO met de flexibele component 'de fiets van de zaak', stemmen steeds meer werkgevers hun beloningsbeleid af op de strategische doelstellingen van de onderneming. Beloningsmanagement wordt hiermee een instrument voor het behalen van de doelstellingen. Een benaderingswijze die het behalen van strategische doelen combineert met het realiseren van de individuele behoeften van de werknemers is 'inkomensmanagement'.

Inkomensmanagement gaat dus een stap verder: de individuele belangen van de medewerkers worden direct betrokken bij het vaststellen van de beloning. De medewerker maakt zelf keuzes in het samenstellen van zijn beloningspakket en houdt hierbij rekening met zijn persoonlijke situatie zoals levensfase en interesses. Een prima uitgangspunt voor het in de praktijk brengen van levensfasebewust personeelsbeleid. Aan het succesvol invoeren van inkomensmanagement is een aantal voorwaarden verbonden:

1. Bewust belonen.
2. Strategisch belonen.
3. Cafetariasysteem.



Figuur 1 Inkomensmanagement: samenspel tussen werkgever en werknemer

Inkomensmanagement: samenspel tussen werkgever en werknemer

Bij beloningsmanagement ligt het initiatief en verantwoordelijkheid bij de werkgever. Het is een 'topdown' benadering. Beloningsmanagement richt zich op het realiseren van de organisatiedoelen. Met andere woorden het verdienen van bepaalde beloningscomponenten is gerelateerd aan de resultaten van de organisatie. Bij inkomensmanagement ligt het initiatief bij de werknemer. De werkgever schept het kader waarbinnen kan worden gekozen. Dit kader wordt gevormd door bijvoorbeeld een combinatie van de collectieve arbeidsvoorwaarden, strategische doelen van de organisatie en de individuele wensen van de werknemers. Door slim gebruik te maken van de fiscale mogelijkheden wordt ruilen van beloningscomponenten ook nog eens een winstgevende zaak. Zowel voor de werknemer als de werkgever.

Inkomensmanagement

Inkomensmanagement is alleen zinvol wanneer de organisatie bewust belont. Het zou vreemd zijn wanneer bedrijven toegeven dat ze niet bewust belonen. Helaas is de praktijk anders.

Belonen is meer dan een bedrag op de salarisstrook of een fiets van de zaak. Andere belangrijke beloningsemolumenten zijn bijvoorbeeld: studiefaciliteiten, mogelijkheid tot ontwikkeling, carrièrepad, prettige werkomgeving, bijdragen in verzekeringen en pensioenen, equipment en ondersteuning om de doelstellingen te halen. Dit zijn vormen van belonen die vaak meer waardering krijgen dan het traditionele geld.

Bewust belonen kan alleen wanneer betrokkenen inzicht hebben in alle arbeidsvoorwaarden. Zonder inzicht geen bewustwording en zonder bewustwording geen keuze. Helaas hebben veel werknemers onvoldoende inzicht in de arbeidsvoorwaarden. Een oorzaak is onvoldoende of gebrekkige informatie over de arbeidsvoorwaarden, maar ook een gebrek aan interesse. Beschikken zij toch over de juiste informatie, dan ontgaat vaak de betekenis hiervan. Hulp

*Helaas hebben
veel werknemers
onvoldoende
inzicht in de
arbeidsvoorwaarden*

zoeken bij de afdeling P&O voor de interpretatie van de arbeidsvoorwaarden is vaak vergeefse moeite. Ook voor medewerkers P&O is het niet eenvoudig om het arbeidsvoorwaarden 'jargon' te vertalen naar de praktijk.

Strategisch belonen is een ultieme vorm van bewust belonen. De beloning wordt voor een groot deel afgestemd op de strategische doelen van de onderneming. De beloning geeft dus sturing en een stimulans om bepaalde doelen te behalen. Zie voorbeelden in het kader op de volgende pagina.

Kiezen van arbeidsvoorwaarden (door het verruilen ervan) wordt aangeduid met de naam 'cafetariasysteem'. De werking van een cafetariasysteem is gebaseerd op het uitruilen van meerdere daarvoor aangewezen beloningscomponenten. Deze componenten zijn de bronnen en doelen.

Een bron is een arbeidsvoorwaarde in geld uitgedrukt waarmee een doel wordt betaald. De bron is een afgesproken waardering van een arbeidsvoorwaarden- component in tijd of geld. Het doel is vaak een beloningswens van de werknemer. Geldbronnen zijn bijvoorbeeld: brutoloon, vakantietoelage, eindejaarsuitkering en bonus. Voorbeelden van tijdbronnen zijn: verlofuren, seniorenuren of tijd-voor-tijd-uren. Een bron in tijd wordt ook in een geldwaarde uitgedrukt.

Uiteraard is het ook mogelijk om – afhankelijk van de voorwaarden in het reglement – een deel met verlofuren te betalen en de rest met andere bronnen. Een bron zou bijvoorbeeld ook kunnen zijn: het afzien van een parkeerplaats of geen gebruik maken van een leaseauto.

Levensfasebewust belonen

Bij levensfasebewust personeelsbeleid worden de medewerkers ingedeeld in leeftijdscategorieën of bijvoorbeeld in generaties. Het beleid richt zich op het faciliteren van deze leeftijdsgroepen met beleidsmaatregelen. Bij iedere leeftijdsgroep worden maatregelen bedacht!

Een gebruikelijke indeling is bijvoorbeeld de vier generaties: babyboomers (1946-1955), generatie X, ook wel de verloren generatie genoemd (1957-1970), pragmatische generatie (1971-1980) en de nieuwste generatie (1981-1990).

Voorbeeld van strategisch belonen**Voorbeeld van een productiebedrijf**

Stel dat een bedrijf de fantastische order krijgt om een reparatieplatform te maken voor het onderhoud van een Airbus. De werkgever moet al zijn personeel optimaal inzetten. Wellicht valt dan te overwegen om niet alleen de mogelijkheid te geven om verlof te verruilen voor een fiscaal aantrekkelijk doel, maar ook om voor één verlofuur een tegenwaarde van bijvoorbeeld anderhalf uur te geven.

Voorbeeld van een ziekenhuis

Een ziekenhuis heeft onder meer doelstellingen om meer effectieve uren te maken en daarnaast de 'employability' te verhogen. Het voornemen is om tweemaal de waarde van een verlofuur te betalen, wanneer een verlofuur verruild wordt om een studie te bekostigen. Hetzelfde ziekenhuis eist van de medewerkers dat zij een carrièrepad volgen. Voor een gering bedrag per maand (onbelast) maken zij gebruik van een 'personal computer' om een studie via internet te volgen.

Voor de levensfasematrix is gekozen voor een indeling in decennia. De levensfasematrix (figuur 2) geeft een overzicht van de kenmerken per levensfase. Deze kenmerken zijn arbitrair. Zo kan het voorkomen dat de kenmerken van een vijftiger van toepassing zijn op een veertiger en omgekeerd.

De matrix is een analyse kader en moet niet worden gebruikt als een wetenschappelijk eikpunt. 'Self full filling prophecy' moet worden vermeden. Kenmerkend voor een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat zowel de werkgever als de medewerker verantwoordelijk zijn voor de inzetbaarheid tijdens de gehele loopbaan. Bij levensfasebewust personeelsbeleid hoort flexibele en variabele beloning.

	Twintiger	Dertiger	Veertiger	Vijftiger	Zestig
Dienstverband	Tijdelijke dienstverband	Vast dienstverband	Vast dienstverband	Vast dienstverband	Vast dienstverband
Houding tov werk	Kennis maken met werk	Zoekt carrière binnen het werk	Positie verwerven in het werk en uitbouwen	Positie verwerft	Einde werkperiode in zicht
Werkwijze	Opbouw werkrelatie	Werk georganiseerd	Werk routinematig	Werk coachend	Werk ondersteunend
Status werk	In deze fase is werk nog niet belangrijk	In deze fase is werk het belangrijkste	Werk is belangrijk	Werk is minder belangrijk	Werk is niet meer belangrijk
Prioritering werk/privé leven	Vorm geven aan keuzes in leven	Keuze bepalen tussen eisen van het werk en de eigen ambities	Werk is houvast en belastend	Voorbereiden op einde werkperiode	Vorm geven aan nieuw fase in het leven
Resultaat	Korte termijn perspectief	Korte en lange termijn perspectief	Perspectief op termijn	Perspectief op termijn	Geen perspectief meer in huidige werk
Werkbeleving	Veel enthousiasme	Enthousiasme	Minder enthousiasie	Enthousiasme in nieuwe invulling rol	Enthousiasme in nieuwe fase in het leven
Werkervaring	Weinig ervaring	Ervaren	Veel ervaring	Veel ervaring	Veel ervaring
Communicatie	Behoeft aan positieve contacten	Contacten tbv eigen belang	Behoeft aan contacten ter bevestiging van gedrag	Contacten om ervaring te delen	Weinig behoeften aan contacten
Gevaren	Fanatisme	Rationaliteit wordt gevoelloze hardheid	Zich opsluiten in harder werken	Vasthouden aan het oude	Niet kunnen loslaten
	Fladderigheid	Eigenbelang wordt nietsontziend	Herbezinning positie in werk en leven	Negativisme en cynisme	Geen afscheid kunnen nemen
	Voortijdige vastigheid zoeken in één talent of werk	Machtsstreven	Herbezinning kan leiden tot afvlakking of stellen van nieuwe doelen	Idealiseren van eigen verleden	Met het werk verdwijnt ook de identiteit
Oplossingen	Afwisseling en brede oriëntatie in werkervaring	Evenwicht zoeken tussen werk en privé	Inzicht en duidelijkheid in je eigen grenzen en die van anderen	Vervullen coachende rol	Individuele benadering qua werktijd, werklast en arbeidsvoorwaarden
	Uitdagingen zoeken	Eigen koers bepalen	Zaken in een breder kader leren zien	Aanspreken op wat hij nog kan als vijftiger	taken krijgen die 'na aan het' hart liggen
	Herkennen en versterken van gedrag	Professionele verdieping	De balans vinden tussen geven en ontvangen	Nooit te oud om te leren	Voorbereiden op en inhoud geven aan nieuwe fase
	Omgaan met weerstanden	Draagvlak en binding creëren in de werksituatie	Verantwoordelijkheid nemen voor je keuzes	Leren omgaan met negatieve en positieve kwaliteiten	Zaken afronden
	Feedback leren geven en ontvangen	Werken vanuit betrokkenheid	Leren omgaan met negatieve en positieve kwaliteiten	Voorbereiden op einde werkperiode	
	Assertiviteit	Bewustwording van jouw effect op je omgeving			
Arbidsvoorwaarden	Studiefaciliteiten in geld en tijd.	Job rotation. Plaatsing buitenland (assignment)	Persoonlijke carrière coach	Sabatical year, verdieping en studie.	Voorbereiding op pensioen
	Persoonlijke begeleider	Hypotheekgarantie.		Leerplaatsing bij andere werkgever	Korter werken
				Verbreiding kennis en ervaring	Special projects
				Studiefaciliteiten in geld en tijd	

Figuur 2 Leeftijdscategorieën, kenmerken en arbeidsvoorwaarden