

Uitdagingen bij invoering van resultaatsgebonden bonus in kmo's

Administratieve haalbaarheid en inzicht in eigen bedrijf beslissend

Vanaf 2008 kunnen werkgevers een niet-belaste bonus uitkeren. Bij een eerste kennismaking zien kmo's haast onmiddellijk op tegen de administratieve rompslomp, maar wie de procedure goed leest, zal vaststellen dat 'de kleintjes' die het goed opzetten, administratief beter af kunnen zijn dan grote ondernemingen met vakbondsafvaardiging. Het gebrek aan goede rapportering en meting van resultaten blijkt echter heel vaak het échte struikelblok voor kmo's. Een reden temeer om uw financieel management te structureren. David Derhaeg en Valerie Devos lichten toe.



David Derhaeg, tax director, Deloitte Fiduciaire

Wat is het fiscale voordeel van het nieuwe bonussysteem?

David Derhaeg: Op de resultaatsgebonden bonus drukt enkel 33% patronale bijdrage. De werknemer betaalt op de bonus geen belastingen of werknemersbijdragen. Bij een werkgeverskost van 1.000 euro (inclusief sociale bijdrage van 33%) bedraagt de netto-opbrengst voor de werknemer dan 750 euro. Bij eenzelfde 'gewone' loonkost houdt de werknemer netto amper 300 euro over. Een spectaculair verschil en dat is ook meteen de reden waarom op jaarbasis hoogstens 2.200 euro bonus kan toegekend worden per werknemer.

Dit is een systeem van één voor allen, allen voor één, zowel voor meelopers als trekkers. Moet men dan niet bang zijn voor gebrek aan doelmatigheid?

Valerie Devos: Werkgevers willen uiteraard een bonus geven aan de medewerkers die ervoor gewerkt hebben. Maar het nieuwe bonusvoordeel kan *niet individueel* toegekend worden. De bonus is namelijk gebonden aan de *collectieve* resultaten van een onderneming of *een groep van werknemers*. In tegenstelling tot het regime van werknemersparticipatie – wat in de praktijk een flop is gebleken – hoeven dus niet alle werknemers betrokken te zijn, maar altijd minimaal een welomschreven groep. Indien de bonus voor verkopers bedoeld is, zullen de collectieve resultaten van de verkoopsploeg tot eenzelfde bonus leiden voor iedere verkoper, ongeacht zijn inspanning of bijdrage.

Dat 'resultaatsgebonden' impliceert dat er doelstellingen moeten gedefinieerd worden. Is dit haalbaar voor een kmo?

Valerie Devos: De voordelen van de bonus moeten afhangen van de verwezenlijking van *duidelijk aflijnbare, transparante, definieerbare/meetbare en verifieerbare* doelstellingen. Juridisch gesproken is dat streng en duidelijk, maar in de praktijk gaat het hier niet om een juridische kwestie. Want inzicht in de bedrijfsprocessen en een performante, relevante rapportering brengt ons op het terrein van financieel management. Kmo's die zich

financieel professionaliseren, kunnen het nu als toetje ook gebruiken binnen hun HRM-beleid.

Hoe definieer je dat, meetbare doelstellingen?

David Derhaeg: Wie een eerste inzicht wil in de financiële parameters voor het definiëren van meetbare doelstellingen, kan een kijkje nemen in het KMO Kompas van Deloitte Fiduciaire (nvdr: te vinden op www.kmokompas.be). Daar kunt u de positionering van uw vennootschap vergelijken met uw sectorgenoten. Stelt u bijvoorbeeld vast dat uw onderneming teveel werkkapitaal nodig heeft voor de gerealiseerde omzet, dan kan u aan een bepaalde groep medewerkers als target meegeven om het klantenkrediet te reduceren.

Valerie Devos: De groep werknemers die daaraan bijdraagt, kan heel divers zijn. Onbetaalde facturen hebben vaak te maken met foute leveringen en kunnen hun oorsprong al in het magazijn hebben. Ook verkopers kunnen de latere inning versnellen door duidelijke afspraken te maken bij het opnemen van de bestelling. En uiteraard kan de financiële afdeling van het bedrijf actief de betalingstermijnen opvolgen.

David Derhaeg: Blijft dan nog de vraag om de doelstelling te definiëren en



Valerie Devos, sociaal juriste, Deloitte Fiduciaire

realistisch te houden. Scoort u op een bepaalde parameter bij de zwakkere ondernemingen, stel dan als target niet om op het einde van het jaar tot de best presterende bedrijven te horen. Want als de doelstellingen post factum onrealistisch blijken te zijn, wordt het moeilijk om uw groep mensen nog een volgende keer te motiveren.

Is deze procedure haalbaar voor de kleine onderneming?

Valerie Devos: Voor ondernemingen waar de betrokken personeelsleden vertegenwoordigd zijn door een vakbondsafvaardiging, wordt het bonussysteem ingevoerd via een ondernemings-CAO. Het hoeft nauwelijks aangestipt te worden dat een bonus voor een groep van werknemers niet alleen tot discussie kan leiden over de criteria, maar ook over de werknemers die ervoor in aanmerking komen. Want de vraag is uiteraard hoe de 'uitgeslotenen' op het kenbaar gemaakt bonusplan zullen reageren. Kleine ondernemingen (lees: zonder vakbondsafvaardiging) kunnen via een toetredingsakte werken waar alleen communicatie en overleg is met de effectief in het bonusplan betrokken werknemers. Er blijft ook hier nogal wat papierwerk, dus is het helemaal geen slecht idee om vooral de kostprijs in functie van de totale bonusmassa te bekijken en na te gaan of het bonusplan niet een jaarlijks terugkerend initiatief kan zijn.

Is deze multidisciplinaire aanpak geen spekketel voor de bek van Deloitte Fiduciaire?

David Derhaeg: Of dat bonusplan een eenvoudige en werkbare tool is voor uw onderneming, hangt van veel factoren af. Bij Deloitte Fiduciaire zien we ons bevestigd in onze visie dat een bedrijf succesvol leiden een multidisciplinaire aangelegenheid is. Een goede arbeidsrechtelijke onderbouw is essentieel. En dat een uitstekend financieel management steeds meer aan belang wint, blijkt nu zelfs uit regelgeving voor bonussen. Al die aspecten implementeren en op elkaar afstemmen is een métier, uw en onze uitdaging. *Samen ondernemen* heet dat.