

Retentiebeleid

De jacht op talent is weer volop open. Kmo's hebben het niet onder de markt. Het verlies van gekwalificeerde sleutelfiguren kan de werking van de onderneming ernstig verstoren. Wat is de beste aanpak in een kmo om haar personeel te houden, wat is het succes van een zogenaamd retentiebeleid?

We vroegen het aan Anne-Line Servaes, Elke Boes en Claire Kestens, specialisten in respectievelijk het sociaal recht, vennootschapsrecht en de inkomensfiscaliteit.



binnen de kmo

Hoe personeel binden aan uw kmo?

Is er een evolutie in de manier waarop kmo's hun personeel proberen te binden?

Anne-Line: Meer en meer van onze cliënten stellen ons indringender vragen dan vroeger. Voorheen ging het om het opstellen van een arbeidscontract of het berekenen van de optimale brutokost-nettoloon verhouding. We deden dit bij een aanwerving, of naar aanleiding van een evaluatiegesprek dat

meestal een oefening in loonopslag was. Allemaal relatief braaf en onder controle. Als bedrijfsleider en werknemer op dezelfde golflengte zaten, dan waren ze samen op weg voor decennia. Vandaag werken andere modellen. De werknemer is continu op zoek naar verbetering, financieel maar ook inhoudelijk. Hij is goed geïnformeerd en wordt opgejaagd door alternatieven in een schaarsere arbeidsmarkt. De vraag die de cliënt ons stelt wordt dus veel complexer.

Wat is er precies complexer geworden in het retentiebeleid van de kmo?

Anne-Line: Het gaat lang niet meer om het loonpakket alleen. Retentie- en personeelsbeleid wordt meer en meer een confrontatie van de onderneming met zichzelf. Neem nu de keyfiguren, zeg maar het equivalent van de kaderleden in de grote ondernemingen. Zij gaan niet naar kmo's met een slechte reputatie. Zij bekijken de cijfers van de kmo-werkgever. Ze hebben expliciete vragen over de lange termijn: familiale opvolging of verkoop van het bedrijf. Ze willen hun eigen carrièreperspectieven niet teniet doen door in een omgeving te werken waar geen inhoudelijke progressie mogelijk is. Ze zijn zelf goed opgeleid en kijken hoe het bedrijf geprofessionaliseerd is: hangt alles af van het buikgevoel van het moment van de eigenaar?



Anne-Line Servaes, Claire Kestens en Elke Boes



**Maar niet iedereen is keyfiguur in een kmo.
Wat is belangrijk om een vaardige arbeider of
vlijtige bediende binnen te houden?**

Claire: Deze profielen houden van duidelijkheid: een ordentelijke en consistente loonpolitiek. Voor de werkgever is elk personeelslid een belangrijke kost, maar ga daarom niet opportunistisch tewerk en geval per geval zoeken naar de minimaalste kost. Dit opportunisme is dubbel bedrog. Werknemers komen al snel veel over mekaar te weten en verschillen in het loonpakket zijn ook zichtbaar.

Met een opportunistische individuele ingreep als een kostenvergoeding, maaltijdcheque, bedrijfswagen, ... hou je misschien iemand binnen, maar morgen zijn er drie andere medewerkers die zich niet correct verlonnd voelen en elders gaan werken. Het tweede bedrog komt dan vaak naar boven bij een fiscale of sociale controle waar de kost finaal veel hoger blijkt te zijn door naheffingen. Laat staan dat je werknemer nog iets moet nadragen, dan is het hek helemaal van de dam.

"Consistentie en
transparantie zijn de
uitgesproken troeven
van de kmo om
topmedewerkers te
binden."

Claire Kestens

**Kmo's moeten toch ook troeven hebben
op de arbeidsmarkt?**

Elke: Zeker. Het familiaal karakter van een kmo geeft bepaalde werknemers nog het gevoel dat ze voor een "baas" werken, en niet voor een of andere aandeelhouder van een ver buitenlands bedrijf dat ze niet kennen. Maar ook voor de hoogst gekwalificeerden is het onpersoonlijke van een multinational soms de reden voor de overstap naar de omgeving van een kmo-ondernemer die "aanspreekt".

**Hoe moet een kmo een kaderlid overtuigen om
niet naar een grote onderneming te trekken?**

Claire: Kmo's gebruiken te weinig hun snelle en soepele beslissingsstructuur. In een multinational gelden strikte remuneratiepakketten. Een kmo-ondernemer kan vlotter op maat een overeenkomst uitwerken voor keyfiguren. Waar bij 80 % van het personeel consistentie en eenvoud geldt, geldt misschien bij 20 % juist het omgekeerde: maatwerk en afspraken die geval per geval opgezet worden.

**Wat bindt dan sleutelfiguren aan een kmo?
Welk principe hanteer je in je remuneratie-
pakket op maat?**

Elke: Hetzelfde principe als we zien in de ondernemerswereld. We evolueren meer en meer van het confronterende concurrentiemodel naar een partnershipmodel tussen ondernemers. Ook met topmedewerkers moet men minder denken in een confronterend werknemer-werkgeversrelatie maar in een samenwerkingsverband.

**Medewerkers en de kmo als partners, kan je
daar een voorbeeld van geven?**

Claire: Het toenemend gebruik van bonusplannen is daar een voorbeeld van. Het is een afspraak waar het gemeenschappelijk belang duidelijk is. Het durven delen van succes en resultaat is typisch aan partnerships. De groepsgebonden bonus is bovendien



"Topmedewerkers kan je binden aan je kmo dankzij een partnershipmodel."

Elke Boes

vrij van RSZ. Voor de individuele bonus kan de kmo opnieuw op maat afspraken maken.

Medewerkers laten delen in de aandeelhouderswaarde, is dit een bindende formule?

Anne-Line: Ongetwijfeld, maar mijn inziens vooral met medewerkers die vat hebben op die aandeelhouderswaarde. Een optieplan voor alle personeel zoals in beursgenoteerde ondernemingen is te complex en niet haalbaar. Bovendien is delen in de aandeelhouderswaarde een langetermijnverhaal bij de kmo. Het aandeel wordt niet dagelijks verhandeld maar hoogstens een keer per generatie. Precies het toenemend aantal verkopen van familiale bedrijven aan derden creëert een verwachting bij de sleutelfiguren om daar ook in te delen. In de praktijk zijn optieplannen in België niet geschikt voor langetermijnbinding boven de vijf jaar. Het zijn eigenlijk financiële instrumenten, een soort superbussen omdat ze een fiscaal gunstiger regeling hebben dan loonbussen.

Zijn er alternatieven voor optieplannen?

Elke: Geïnspireerd door onze collega's van M&A ontwikkelden wij een leveraged partnership model. Het is een vehikel waarin een bepaald percentage aandelen van een familiale onderneming wordt geparkeerd. Vervolgens participeren de kaderleden in dat vehikel en dus onrechtstreeks in de kmo. De ondernemersfamilie behoudt de volledige controle over participatie, maar staat het rendement boven een bepaalde interestvergoeding af, zeg maar de meerwaarde die morgen gecreëerd wordt. Uiteraard kan de medewerker pas die meerwaarde opstrijken op lange termijn en voorzover hij een trouwe partner van het bedrijf gebleken is. Bovendien is dit model ontdaan van de belangrijke nadelen van optieplannen: er is geen belasting verschuldigd bij de opzet en de medewerkers werken wel degelijk voor de zeer lange termijn.

Tot slot, wat zijn volgens jullie de uitgesproken troeven van de kmo om topmedewerkers te binden?

Claire: Consistentie en transparantie. Consistentie speelt vooral op het loonbeleid, willekeur is nefast. Transparantie betekent je eigen kmo kennen, en meetbaar meegeven waarop je medewerkers moeten focussen en waarop ze zullen afgerekend worden.

Elke: Ondernemers spreken graag over het belang van hun human capital, maar de tijd en advies die ze ervoor vrijmaken is vaak veel beperkter dan bij een investering in kapitaalgoederen, machines. Nochtans verdient het menselijk kapitaal van de onderneming minstens evenveel aandacht.

Anne-Line: Voor mij ongetwijfeld de ondernemingszin en de betrokkenheid die een kmo-bedrijfsleider kan delen met zijn beste medewerkers. Eigenlijk wat we bij Deloitte Fiduciaire "Samen ondernemen" noemen ... Werken als partners, je komt er altijd terug op uit.

"Het gaat lang niet meer om het loonpakket alleen. Retentie- en personeelsbeleid wordt meer en meer een confrontatie van de onderneming met zichzelf."

Anne-Line Servaes