

Prestatiebeloning of prestatie-investering



..... de kunst van het koekjes bakken

Lekkere koekjes bakken is een hele prestatie

Het is met prestatiebeloning net als met grootmoeder's overheerlijke recept voor koffiekoekjes. Het eindresultaat is veel meer dan alleen een mengsel van boter, meel, een snufje zout en misschien een pinda voor de versiering.

Door elkaar mengen, een half uurtje in de oven en smullen maar. Zo gemakkelijk leek het toch? Of kwam er toch wat meer bij kijken?

Als je zelf koekjes wil gaan bakken zijn er honderden verschillende recepten die net allemaal even anders zijn en je eerste poging loopt meestal op een mislukking uit.

Voor een goede prestatiebeloning heb je ook iets meer nodig dan de algemeen bekende wetenschap dat je twee ingrediënten moet mengen: Prestaties aan de ene kant en beloning aan de andere kant.

In dit boekje laten wij u veel meer zien van de samenhang tussen deze twee zaken. En hoe je, door ze op een juiste manier met elkaar te mengen, tot een veel betere vorm van prestatiebeloning kunt komen.

Helder, met als **uw** beloning een duurzame en volwassen relatie tussen u en uw werknemer.

Prestaties en beloning

Grootmoeder en haar kleinkinderen bakken koekjes. De een maakt het deeg, grootmoeder heeft niets dan complimenten, en de ander maakt vormpjes en zet het in de oven.

Dat gaat ook goed, maar vervolgens wordt door het spelen de tijd vergeten en staat de hele keuken blauw van het aanbranden. Is er dan een prestatie geleverd die tot beloning leidt? Niemand lust zwarte koekjes en grootmoeder moppert toch een beetje dat ze alles moet doorluchten en schoonmaken.

Toch zien we in bedrijven regelmatig dat verkopers worden betaald om (meer) omzet te halen en dat het bedrijf verlies maakt. Maar dat had natuurlijk andere oorzaken!

Verderop in dit boekje zullen we ook laten zien dat zelfs koekjes die er heerlijk uitzien niet te eten zijn omdat je je tanden er op breekt.

Naar het bedrijfsleven vertaald: zelfs als je accountant laat zien dat je winst maakt, betekent dat niet dat je iets hebt verdiend.

Terug naar de basis

Een bedrijf is een samenvoeging van kapitaal en arbeid die beide worden ingezet voor hetzelfde doel: over een langere periode geld verdienen door producten of diensten te leveren.

Voor de inzet van kapitaal noemen we de beloning meestal ondernemersbeloning. Als het kapitaal door een ander dan de ondernemer zelf is verstrekt, heet de beloning 'rente'. En voor arbeid heet het gewoon salaris, loon of beloning.

Als we eens kijken naar een simpele balans en winst- en verliesrekening (resultatenrekening, P&L = profit & loss) dan zien die er meestal als volgt uit.

Balans			
Activa = wat je financiert = waar geld in vastzit		Passiva = hoe je het financiert = waar geld vandaan komt	
machines,	500	eigen vermogen	300
gebouwen			
debiteuren	400	leningen	400
voorraden	100	rekening courant	100
		bank	
		crediteuren	200
totaal	1.000	totaal	1.000

Winst- en verliesrekening			
omzet			5.000
inkopen			-2.500
Bruto winst			2.500
Salarissen voor werknemers en ondernemer	1.300		
overhead	1.025		
			-2.325
bedrijfsresultaat			175
rente			-50
winst			125

Prestaties

Wat valt je op in de winst- en verliesrekening? De salarissen van werknemers en de ondernemer zijn betaald, het geld van een ander is beloond met rente. En er is nog geld over ook. WINST!!

Of zijn we hier iets vergeten? Ja natuurlijk, de beloning voor het geld dat je er zelf ingestopt hebt. Dat staat niet in de Winst- en Verliesrekening.

DOM!! Nou, dat valt wel mee. Het staat namelijk nooit in een Winst- en Verliesrekening. Het wordt geacht in de winst te zitten. De winst die je dus altijd krijgt gepresenteerd bestaat uit twee delen: beloning voor eigen vermogen en werkelijk toegevoegde waarde/overwinst. Wij noemen het liever ONTWIKKELWINST.

Samengevat: eerst belonen we ALLE onderdelen die iets toevoegen: arbeid, vreemd vermogen *en* eigen vermogen. Daarmee is alle inzet van arbeid en kapitaal volgens afspraak in redelijkheid beloond. En wat doe je dan met de ONTWIKKELWINST?

Ontwikkelbeloning

En wat doet grootmoeder? Houdt zij alle koekjes zelf of deelt ze er ook wat van uit? Wijs als ze is, houdt ze er een paar zelf, voor vanavond bij de koffie en een paar extra voor morgen met de buurvrouw. De rest deelt ze natuurlijk uit voor al het werk dat is verzet. En ze geeft ook nog wat extra mee voor thuis. “Niet alles gelijk opeten hoor!” roept grootmoeder ze nog na als ze naar huis huppelen.

Kijk, en dat laatste is nou prestatie-investering of ontwikkelbeloning. In een bedrijf kan dat ook. Van de ontwikkelwinst hou je als ondernemer zelf iets en je deelt er iets van uit aan je medewerkers.

Uitdelen van koekjes

De eerste gedachte die kinderen vaak hebben als ze iets moeten delen, is dat ze iets kwijtraken. Grootmoeder had inmiddels geleerd - het duurt soms lang voor je inzicht krijgt - dat delen iets heel natuurlijks is. Het hoort een beetje bij onze 'soort'. Het begint al vroeg. Eerst een cel, dan een er bij, even samensmelten en het delen kan beginnen. En kijk eens wat er van komt. Je leest nu dit verhaaltje. Dat is toch een bijzonder resultaat van simpel delen.

Mensen hebben van nature de behoefte om te delen en soms hebben ze een zetje nodig. Niet voor niets wordt ook in alle geloven het delen met anderen als een groot goed beschouwd. Zelfs onder moeilijke omstandigheden. Maar als de omgeving waarin je verkeert goed is, is delen natuurlijk veel makkelijker. Het leidt ook tot betere uitkomsten.

Grootmoeder houdt zoveel koekjes voor zichzelf als door iedereen ervaren wordt als een faire, gangbare beloning voor haar investeringen in de mixer, de beslagkom, de oven, alle ingrediënten en niet te vergeten haar speciale 'geheime' recept. De kleinkinderen krijgen voor hun 'arbeid' ook genoeg. Beide partijen zijn dus naar tevredenheid en redelijkheid beloond.

En dan komt het: nog niet alle koekjes zijn op! Grootmoeder zou ze allemaal zelf kunnen houden of allemaal mee kunnen geven. Maar grootmoeder is heel wijs; ze is ook heel oud.

Ze houdt er een paar zelf - voor bij de koffie met de buurvrouw, weet u wel - en ze geeft er nog wat extra mee voor thuis.

Grootmoeder investeert hiermee de 'ontwikkelwinst' (onbewust natuurlijk) in de toekomst:

- Morgen komt de buurvrouw gezellig even bijkletsen; ze komt natuurlijk voor grootmoeder, maar wat van die overheerlijke koekjes bij de koffie zijn ook niet mis;
- Volgende week komen de kleinkinderen weer, want het was geweldig leuk voor ze; ze heeft al bedacht dat ze dan wat meer zelf mogen doen, net zo lang tot ze het helemaal alleen kunnen;
- Als grootmoeder over een tijdje niet meer in staat is om zelf te bakken doen haar kinderen of kleinkinderen dat voor haar;
- Het 'geheime' recept van grootmoeder wordt verder doorgegeven.

Grootmoeder investeert in binding en ontwikkeling. Al zou ze dat zelf nooit zo noemen. Zou ze het snappen als je het uitlegde? Of zou ze je vertederd aankijken over zoveel knapheid en vragen of je nog wat koffie - met een koekje natuurlijk - wilde hebben.

En u? Hoe investeert u in binding en ontwikkeling?

Van koekjes bakken naar serieuze bedrijfsvoering

Want zeg nou zelf: wat heeft koekjes bakken met en voor je kleinkinderen nu te maken met ROI, P&L, solvabiliteit, liquiditeit en niet te vergeten: winst!?

Even terug naar de balans en de winst- en verliesrekening die we eerder lieten zien. We hadden al geconstateerd dat het eigen vermogen niet (zichtbaar) werd beloond. Grootmoeder was toch wat slimmer. Zij nam gelijk wat koekjes voor zichzelf en niemand die dat gek vond.

Dat is iets om over na te denken.

Het zou dus goed zijn om ook een 'beloning' toe te kennen aan het eigen vermogen. Een beloning die fair is, gangbaar misschien. Maar hoe hoog dan?

In ieder geval hoger dan het rentepercentage dat je bij de bank moet betalen als je geld gaat lenen. In feite leen je je eigen geld aan de onderneming. Je wilt het er ook wel weer een keer uit kunnen halen. Natuurlijk met wat extra's er op om het risico dat je loopt te vergoeden. Wij zien wel percentages van 15-20%.

Als wij 20% loslaten op het voorbeeld krijgen we een andere winst- en verliesrekening.

Winst- en verliesrekening		
omzet		5.000
inkopen		-2.500
Bruto winst		2.500
salarissen	1.300	
overhead	1.025	
		-2.325
bedrijfsresultaat		175
rente		-50
beloning eigen vermogen	(20% van 300)	-60
ontwikkelwinst		65

De oorspronkelijk 'winst' is nu lager; dit is de echte winst nadat alle beloningen op een faire manier zijn gedaan. Dat is winst om mee te ontwikkelen.

En over die ontwikkelwinst - voor de liefhebbers EVA[®] = Economic Value Added - moet je nadenken. Wat hou je zelf, wat deel je uit. En hoe deel je het uit voor het voortbestaan. Net zoals grootmoeder het recept veilig stelde door het aan de kleinkinderen te leren.

Al een idee hoe u dit zou doen?

Uitdelen van ontwikkelwinst = prestatie-investering

Het eenvoudigste is om de ontwikkelwinst cash te betalen. Medewerkers zijn volwassen en weten heel goed wat ze met 'hun' geld kunnen doen. U ook.

Of kan het ook anders. Het trachten aan te jagen van de economie door het cash uit te betalen is namelijk maar 1 manier. Volgens ons kan het duurzamer. Je kunt er voor het deel van de ontwikkelwinst dat je aan kapitaal toekent (risicoloos!) nieuwe ontwikkelingen in je bedrijf mee stimuleren. En voor het deel van de ontwikkelwinst die je aan arbeid toekent, kun je de persoonlijke ontwikkeling - employability zo je wilt - van je medewerkers stimuleren.

Maar let op! Resultaat dit jaar, wil nog niet zeggen dat er volgend jaar ook resultaat is. Misschien heb je wel winst volgens je accountant, maar is er sprake van negatieve ontwikkelwinst, zoals in het onderstaande voorbeeld is te zien. Deze kun je nergens op verhalen. Of wel?

Winst- en verliesrekening		
	Accountant	'onze methode'
omzet	5.000	5.000
inkopen	-2.600	-2.600
Bruto winst	2.400	2.400
salarissen 1.300		
overhead 1.025		
	-2.325	-2.325
bedrijfsresultaat	75	75
rente	-50	-50
beloning eigen (20% van 300)		-60
vermogen		
ontwikkelwinst	25	-35

Duurzaam belonen uit overwinst

Je bent al ver gekomen met lezen. Kennelijk ben je of erg nieuwsgierig of je ziet al wat herkenningpunten voor je eigen onderneming.

Je kunt het volgende bereiken:

- Zorgen dat je eigen vermogen over meerdere jaren goed wordt beloond
- Alle activiteiten richten op het waardevol zijn voor de klant
- Overwinst delen met medewerkers
- Medewerkers op lange termijn financieel mede verantwoordelijk maken
- Het kennis-, kunde- en vaardighedenniveau in je onderneming verhogen zonder opleidingsbudget
- Medewerkers keuzes geven in de besteding van hun deel van de overwinst, zodanig dat jullie er beiden van profiteren

Zoals we eerder al aangaven, zijn wij geen groot voorstander van de korte termijn cash-beloning, maar kijken we naar de lange(re) termijn en naar de (duurzame) ontwikkelingsmogelijkheden.

De oplossing is het binnen - of misschien zelfs wel buiten - de onderneming creëren van een 'bank' waarop de ontwikkelwinst in een periode van, als voorbeeld, 3 jaar wordt bijgeschreven. Of afgeschreven als er sprake is geweest van negatieve ontwikkelwinst. Jaarlijks kan de werknemer 1/3 van het saldo 'opnemen'. Dat kan voor opleiding en training in het eigen vak zijn, maar ook voor omscholing. Dat zou ook voor het sparen voor eerder stoppen met werken kunnen zijn. Dat laatste is feitelijk ook cash, maar dan wel op de hele lange termijn.

Hoe zouden u en uw medewerkers zich verder willen ontwikkelen?

Ontwikkelwinst = prestatie- investering

Moet je je als ondernemer willen bemoeien met hoe een medewerker 'zijn deel van de ontwikkelwinst' uitgeeft? Kan hij dat niet zelf? Wij zijn er zeker geen voorstander van dat je als ondernemer je medewerkers gaat voorschrijven wat ze met hun geld moeten doen. Toch kun je - vanuit de filosofie dat alle investeringen goed onderhouden moeten worden - een breed doel als opleiding en ontwikkeling vaststellen. Dat hoeft niet direct in de richting van je eigen onderneming te zijn.

Als iemand die nu in de metaalindustrie werkt zich wil omscholen tot medewerker in de zorgsector en hij betaalt dat met geld uit zijn eigen bij jou verdiende potje ontwikkelwinst, dan is daar niets mis mee. Ja, maar dan raak ik een goede lasser kwijt zou u kunnen denken. Dat klopt, maar zou het een goede lasser blijven als zijn hoofd en vooral zijn hart ergens anders liggen? En wie weet kom je onverhoopt nog eens in een ziekenhuisbed te liggen. Wie staat er dan naast je? Juist ...

Hoe verder?

Het zou jammer zijn om niet nog een verdiepingsslag te maken en uw eigen praktijk eens uit te werken. Wilt u een eerste inzicht wat dat voor u kan betekenen?

U hoeft hier niets voor te investeren. Wij investeren graag onze tijd.

Bel Rob van Pel op 06-55546100 of Dick Slob op 06-51440116.
Wij maken dan een afspraak.

Mailen kan ook naar rob@achiever.nl en/of dick@ixxel.net

Over de schrijvers

Rob van Pel (1952)

Rob gebruikt als werknaam 'Achiever' want beschouwen, analyseren, filosoferen en plannen maken moet wel ergens toe leiden. Dat typeerde Rob in de diverse management-functies die hij bekleedde en in zijn interim- en begeleidingsopdrachten sinds 1996.

Hij heeft een brede interesse die zich afspeelt tussen wat mensen beweegt tot de bruikbaarheid van resultaten en getallen. Die brede interesse leidt hem overigens niet af van het beoogde doel. Hij onderzoekt kritisch wat werkt en gaat daarbij het niet-vanzelfsprekende zelden uit de weg. Dat leidt vaak tot onverwachte oplossingen en ideeën.

Na zijn opvoeding in een ondernemersgezin en zijn academische marketingopleiding heeft Rob zich voortdurend bijgeschoold in onderwerpen die hij in zijn functioneren tegenkwam. Zo verdiepte hij zich in financiële management-analyse, strategisch waardemanagement, ondernemers-problematiek van familiebedrijven, veranderkunde, neuroleiderschap en -coaching.

Rob heeft als marketeer en als algemeen directeur ervaring opgedaan in verschillende branches en kent daardoor vele 'keukens' wat een enorme toegevoegde waarde betekent in het vinden van oplossingen buiten gebaande paden.

Dick Slob (1955)

D.P. (Dick) Slob werkt vanaf 2002 als zelfstandig interim manager en organisatieadviseur. Veel van zijn opdrachten vervult hij in MKB bedrijven die een reorganisatie moeten doorvoeren. Bijna altijd neemt hij daarbij de personeelscomponent voor zijn rekening. Sinds 2007 is hij lid van het bestuur van het Molenaarspensioenfonds, vanaf begin 2011 als voorzitter, daarvoor als secretaris. Dick heeft als bestuurslid en later als vereffenaar van het VUT-fonds de overgang naar eerst de prepensioenregeling en later de flexibele pensioenregeling begeleid. Als CAO-onderhandelaar namens werkgevers in de mengvoederindustrie heeft hij vanaf 1990 een reeks collectieve overeenkomsten gesloten.

Dick bekleedt diverse nevenfuncties. Zo is hij voorzitter van een lokale politieke partij in zijn woonplaats Oud-Beijerland, voorzitter van een ouderinitiatief voor wonen voor mensen met een verstandelijke beperking, voorzitter van de Raad van Toezicht van een middelgrote thuiszorgorganisatie en visitator bij pensioenfondsen en woningcorporaties. Van 1979 tot 2002 bekleedde Dick vrijwel alle denkbare HR-functies bij Koninklijke Cebeco Groep u.a.

Dick studeerde personeelsmanagement, organisatieadvies en bedrijfskunde. In 2011 volgt hij het Executive Pension Program aan Nyenrode.

Grootmoeder (1898-2003)

Hoewel ze de publicatie van dit boekje niet heeft meegemaakt, ze overleed in 2003 na een lang en gelukkig leven, mag grootmoeder als inspiratiebron natuurlijk niet onvermeld blijven. Haar 5 kinderen, 12 kleinkinderen en ook haar 18 achterkleinkinderen hebben van haar geleerd de aller-lekkerste koekjes van de wereld te bakken.

Grootmoeder is daar in 1982 zelf mee gestopt, maar tot aan de laatste dag van haar leven was de koektrommel gevuld. Met 'haar' koekjes. Voor alle bezoek en later de thuiszorg en de verpleging was er altijd voldoende.

∞

Contactgegevens:

Rob van Pel

Noordpark 18, 3332 LA Zwijndrecht

06 55546100

rob@achiever.nl

www.achiever.nl

Dick Slob

Abel Tasmanstraat 4, 3262 XA Oud-Beijerland

06 51440116

dick@ixxel.net

www.ixxel.net