

# Goed belonen loont!

Prof. Dr. Mirjam van Praag  
Drs. Justin van der Sluis  
Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE)

**ACE** AMSTERDAM CENTER  
FOR ENTREPRENEURSHIP

Main Sponsor: Fortis Bank Nederland

en

Dr. Jan de Kok  
EIM Onderzoek voor Bedrijf & Beleid



Gebaseerd op gezamenlijk onderzoek van ACE en EIM  
in samenwerking met Jong MKB-Nederland



September 2006

Goed belonen loont!

Uitgegeven door: Amsterdam Center for Entrepreneurship  
Roetersstraat 11,  
1018 WB,  
Amsterdam,  
[www.ace-uva.nl](http://www.ace-uva.nl)  
tel. 020 525 4110

ISBN-10: 90-78621-01-X  
ISBN-13: 978-90-78621-01-0

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze dan ook.

## Voorwoord

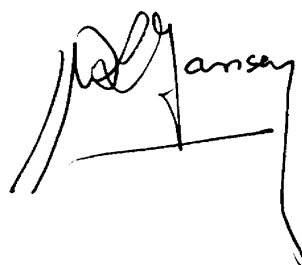
Ondernemingen die hun bedrijf willen laten groeien, zullen vroeg of laat personeel aannemen. Een rekensommetje leert dat indien bedrijven jonger dan 7 jaar -de doelgroep van Jong MKB Nederland- gemiddeld één extra arbeidsplaats per 2 bedrijven creëren, ongeveer 140.000 mensen aan het werk komen. Deze jonge bedrijven hebben behoefte aan meer kennis. Niet alleen over de beloning van werknemers in het jonge MKB, maar ook over de beloning van de ondernemers zelf. En de relatie tussen de eigen beloning van de ondernemer en die van zijn werknemers.

In 2005 hebben EIM en de Universiteit van Amsterdam (UvA) een gezamenlijk exploratief en kleinschalig onderzoek uitgevoerd naar de hoogte en samenstelling van de beloning van werknemers in jonge bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf. Dit exploratieve onderzoek heeft een eerste inzicht verschaft in het gebruik van belonings- en beoordelingsmethoden van werknemers, en enkele (mogelijke) relaties tussen deze methoden en kenmerken van het bedrijf/de ondernemer. Dit onderzoek vormde de aanleiding voor een uitgebreid onderzoek naar beloningen in 2006. Jong MKB Nederland heeft hierbij een adviserende rol gespeeld, wat er mede voor zorgde dat er nu ook aandacht werd besteed aan de beloning van de ondernemer. Dit boekje geeft een selectie weer van de resultaten van dit onderzoek, die in het najaar van 2006 uitgebreid zullen worden gepubliceerd op de websites van EIM en ACE.

Het onderzoek is uitgevoerd door prof. dr. Mirjam van Praag, drs. Justin van der Sluis en dr. Jan de Kok. Wij danken hen voor hun inzet en wetenschappelijke inbreng. Ook gaat onze dank uit naar de deelnemers aan het onderzoek.

Wij hopen dat dit onderzoek ondernemers, overheden, brancheorganisaties en adviseurs helpt hun rol bij de groei van jonge bedrijven nader vorm en inhoud te geven.

Walter Jansen  
Voorzitter Jong MKB Nederland

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Walter Jansen', with a horizontal line drawn underneath the name.



## Inhoud

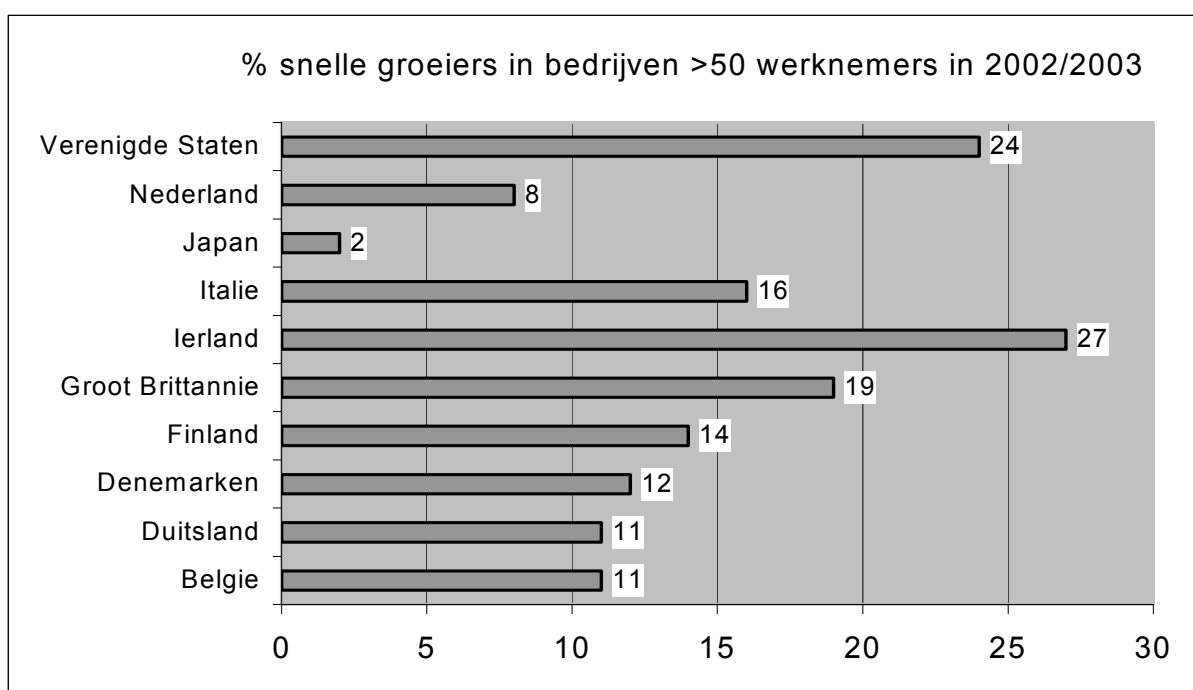
Waarom onderzoek?	4
Wie onderzocht?	7
Meerdere wegen leiden naar Rome: ondernemers in verschillende vormen en maten	8
De hoogte van de beloning	9
Belemmeringen en mogelijkheden personeels- en beloningsbeleid: uitkomsten	9
Vergelijking praktijk met theorie en 'best practice': personeel en beloning	11
Adviezen bedrijfsvoering	15
Adviezen beleid	16
Over ACE en de auteurs	18



## Waarom onderzoek?

Vergeleken met andere landen zijn er in Nederland weinig snelgroeende ondernemingen<sup>1</sup> (zie onderstaande grafiek). Dit komt deels omdat niet alle ondernemers in Nederland zo nodig *willen* groeien, maar deels ook omdat sommige ondernemers wel willen groeien, maar hierin op verschillende manieren *belemmerd* worden.

Bron: gebaseerd op tabel 3 uit De Jong - in't Hart en Verhoeven (2006), "Internationale Benchmark 2005", EIM publieksrapportage A200603



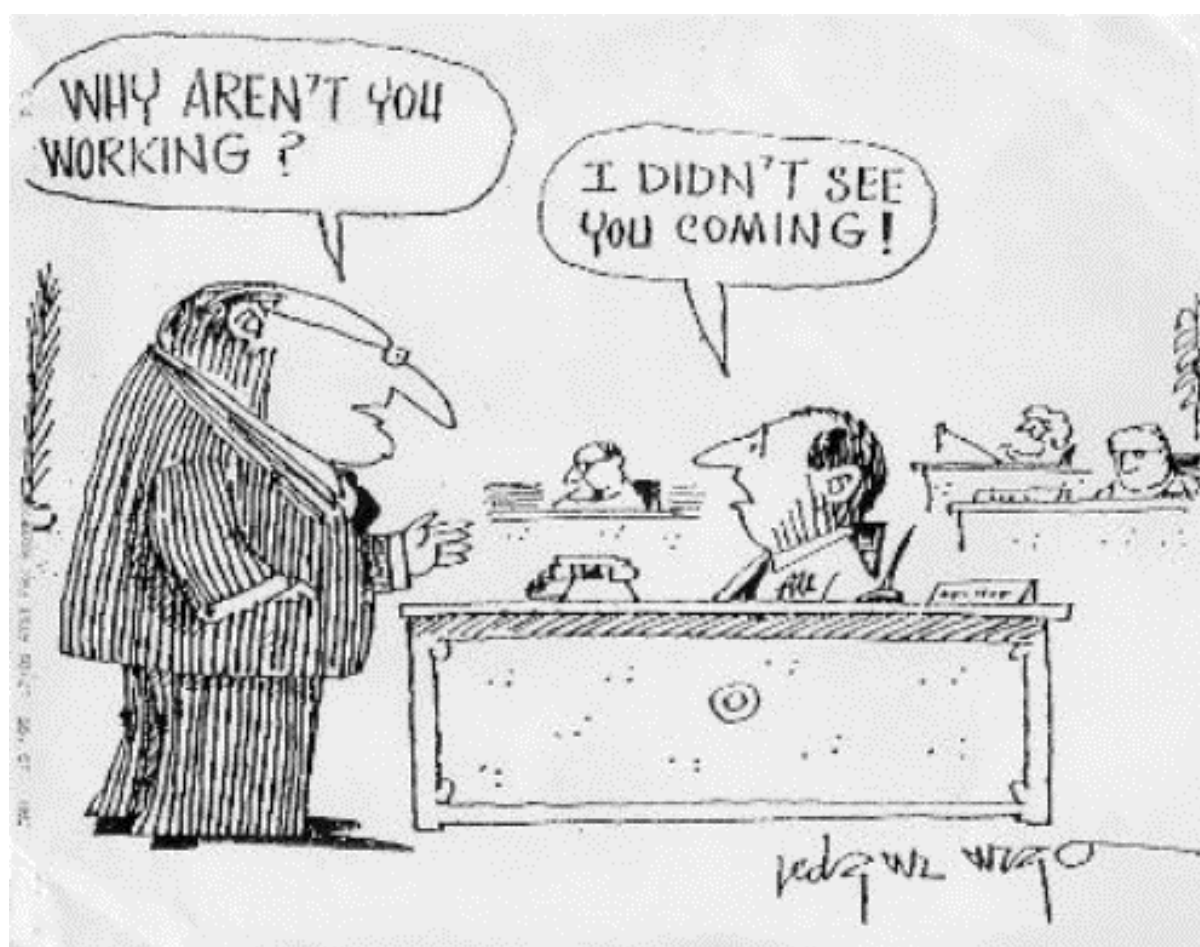
Dit geldt met name voor het werven van personeel. Ondernemers die hun bedrijven willen laten groeien, zullen hiervoor vaak extra personeel aannemen. Door de bestaande wet- en regelgeving is het werven van met name de eerste werknemer behoorlijk lastig. Ook daarna lijken ondernemers de bestaande regels vaak als belemmerend te ervaren, zoals we ook verder in dit rapport zullen zien.

Daarnaast dient zich een nieuwe periode van krapte op de arbeidsmarkt aan. Zeker met het toenemende belang van de kenniseconomie groeit de behoefte aan hoger opgeleid personeel

<sup>1</sup> Snelle groeiers zijn gedefinieerd als bedrijven met een omzetgroei van minimaal 60% in 3 jaar. De cijfers hebben betrekking op het gehele bedrijfsleven exclusief landbouw en visserij, financiële dienstverlening en overige dienstverlening

en dus aan personeels- en beloningsbeleid om dit menselijk kapitaal te laten renderen: *“In de kenniseconomie dient zich nieuwe schaarste aan: aan hersens”* (Ben Ligteringen in de Groene Amsterdammer, mei 2004).

Kortom, het belang van het efficiënt kunnen werven, behouden en motiveren van het juiste personeel zal alleen maar verder toenemen. Beloning kan hierbij een belangrijke rol spelen. In de praktijk blijkt het vaak erg moeilijk te zijn om een goed belonings- en evaluatiesysteem te ontwerpen en te implementeren. In vele gevallen gaat dat fout.



De vraag is wat wetenschappelijk onderzoek ons hierover kan leren. Op dit moment nog niet zoveel. Onderzoek naar personeels- en beloningsbeleid ging tot nu toe met name over het grootbedrijf. Over de aansturing van de veertig procent werknemers die werkzaam zijn in bedrijven met minder dan honderd werknemers, het Nederlandse MKB, is weinig bekend. In dit boekje worden de

conclusies samengevat van het eerste onderzoek naar problemen en mogelijkheden van personeels- en beloningsbeleid in het (jonge) MKB. Zulk onderzoek is interessant omdat kleine bedrijven andere instrumenten ter beschikking hebben dan grote ondernemingen en wellicht ook andere behoeftes hebben op het gebied van personeelsmotivatie. Dit geldt ook, en met name, voor prestatiebeloning, waarbij de beloning van de werknemers in het bedrijf deels afhangt van de prestaties van de individuele werknemers en /of van het bedrijf.

Enerzijds is de **behoefte** aan prestatiebeloning groter doordat kleine bedrijven er meer belang bij hebben de bedrijfsrisico's met hun werknemers te delen dan grote bedrijven die de risico's op andere wijze kunnen spreiden. Variabele beloning zorgt hiervoor. Bovendien zijn er minder alternatieven om werknemers te motiveren dan in het grootbedrijf. In het grootbedrijf worden werknemers met een vast loon vaak gemotiveerd door toekomstige promoties bij goede prestaties. Om geloofwaardige carrièremogelijkheden in het vooruitzicht te stellen moeten er wel voldoende hiërarchische niveaus en vacatures zijn. Dit is alleen het geval voor grote en/of sterkgroeiende bedrijven, dus meestal niet in het MKB.

Anderzijds is de behoefte aan variabele beloning vaak kleiner in het MKB doordat de belangentegenstelling tussen ondernemer en werknemer kleiner is. Werknemers in het kleinbedrijf zullen zich waarschijnlijk eerder identificeren met de onderneming waarin ze zelf een relatief grote rol spelen. Door de persoonlijke relatie met de ondernemer zal de intrinsieke motivatie ook groter zijn. Bovendien is in een klein bedrijf de zichtbaarheid van de acties en beslissingen van de werknemer groter: de ondernemer zit er immers 'dichter op'. Ook hierdoor is de noodzaak kleiner om er met prestatiebeloning voor te zorgen dat de werknemer zijn -voor de ondernemer deels onzichtbare- informatie goed aanwendt.

De **mogelijkheden** voor prestatiebeloning zijn wellicht groter in het kleinbedrijf dan in het grootbedrijf. Het MKB biedt minder zekerheden en veiligheid dan het grootbedrijf en trekt dus ook wellicht mensen aan die risico's minder erg vinden. Voor

werknemers die risico minder erg vinden is prestatiebeloning makkelijker toepasbaar. Een tweede reden voor een grote rol van prestatiebeloning in het MKB is dat er vanwege de kleinere afstand en schaal ook betere prestatie maatstaven aanwezig zijn.

### Waarom onderzoek?

Beloning: instrument om personeel te *werven, behouden en motiveren*

- Behoeften en mogelijkheden beloning anders in MKB dan in grootbedrijf
- Belang kenniseconomie neemt toe
- Met personeel groei je en in Nederland zijn te weinig snelle groeiers
- Eerste onderzoek naar beloning in het (jonge) MKB

Dit onderzoek is gebaseerd op een steekproef van Nederlandse ondernemers uit het (jonge) MKB. Er worden niet alleen aanbevelingen gedaan voor ondernemers en hun adviseurs, maar ook voor beleidsmakers.

### Wie onderzocht?

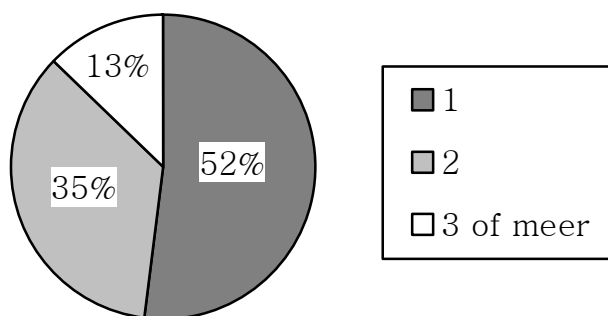
Aan het onderzoek deden 369 MKB-bedrijven mee, zowel uit het jonge MKB (tot en met zeven jaar) als uit het oudere MKB. Alle bedrijven hebben ten minste één en maximaal 99 werknemers in dienst. Hiermee heeft het onderzoek betrekking op ongeveer de helft van het particuliere bedrijfsleven. De bedrijven zijn afkomstig uit alle sectoren van het bedrijfsleven. Ze zijn georganiseerd als eenmanszaak, NV/BV of vennootschap onder firma en hebben ten minste één persoonlijke eigenaar. 15% van deze bedrijven is lid van Jong MKB Nederland.

Door de antwoorden van de respondenten op de juiste manier te wegen, zijn de resultaten die in dit rapport gepresenteerd worden representatief voor de onderzochte populatie.<sup>2</sup>

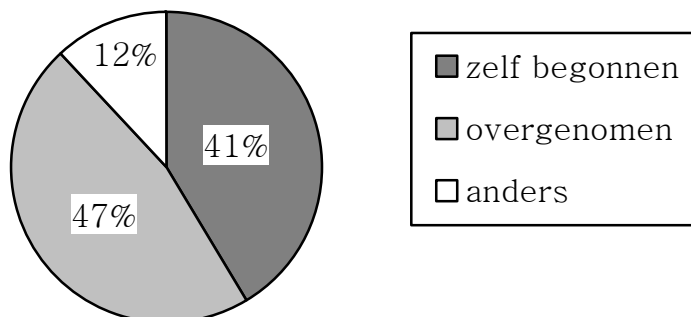
### Meerdere wegen leiden naar Rome: ondernemers in verschillende vormen en maten

Bij het woord ‘ondernemer’ zullen de meeste mensen denken aan een persoon die enig eigenaar is van een bedrijf dat hij (of zij) indertijd zelf begonnen is. In de praktijk blijkt dit echter voor minder dan de helft van de ondernemers in het MKB op te gaan. Om te beginnen heeft maar iets meer dan de helft van de bedrijven

#### Persoonlijke eigenaren



#### Zelf beginnen of overnemen?



<sup>2</sup> bedrijven met 1 tot 100 werknemers in dienst en tenminste een persoonlijke eigenaar

één persoonlijke eigenaar. Een groot deel van de bedrijven telt twee of meerdere eigenaren. Daarnaast geldt dat nog niet de helft van de huidige ondernemers het bedrijf indertijd zelf opgestart heeft. Ondernemers nemen (iets) vaker een bestaand bedrijf over.

### **De hoogte van de beloning**

Het gemiddeld bruto jaarinkomen van de **ondernemer** is €42.500. Dit gemiddelde zegt echter niet zoveel, want de verschillen tussen ondernemers zijn erg groot. Het inkomen van de ondernemer is hoger in ondernemingen met meer werknemers in dienst, maar is onafhankelijk van de leeftijd van het bedrijf en het bedrijfsresultaat over het laatste jaar. Ondernemers die ervoor gekozen hebben om een BV/NV of een vennootschap onder firma te leiden verdienen gemiddeld meer dan ondernemers aan het roer van een eenmanszaak. Universitair opgeleide ondernemers verdienen gemiddeld meer dan ondernemers met lagere opleidingsniveaus en ook meer dan ondernemers met een hogere beroepsopleiding.

Het gemiddeld bruto jaarinkomen van de hoogstbetaalde **werknemer** in het bedrijf is € 27.800. Zoals verwacht is dit beduidend lager dan het gemiddeld inkomen van de ondernemers. Toch geldt dit niet altijd: voor 16% van de bedrijven uit het MKB geldt dat de hoogstbetaalde werknemer meer verdient dan de ondernemer.

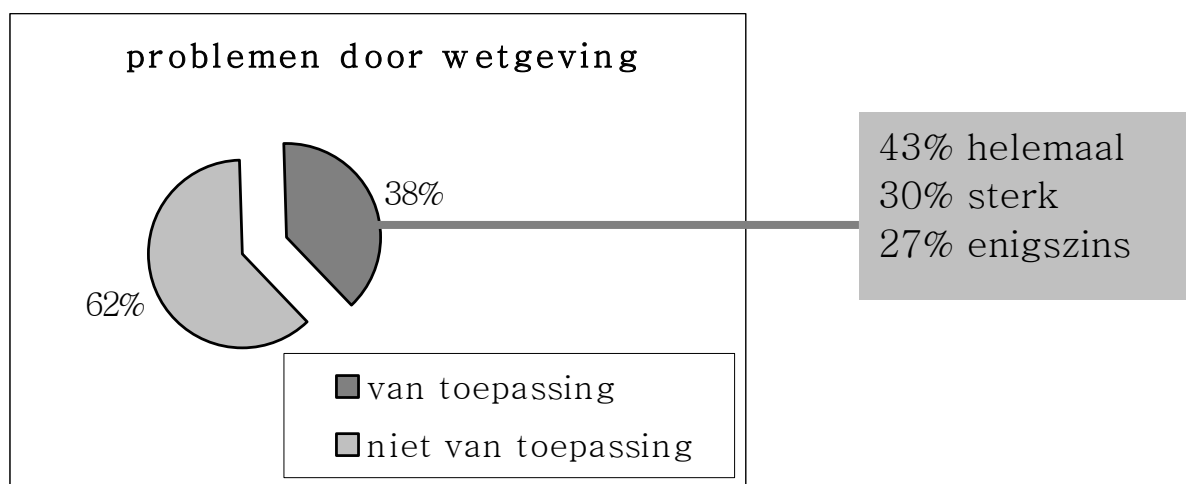
### **Belemmeringen en mogelijkheden personeels- en beloningsbeleid: uitkomsten**

Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers uit het MKB hun beloningsbeleid als weinig concurrerend beschouwen:

- Maar 47% van de bedrijven heeft geen moeite om voldoende gekwalificeerd personeel te werven
- 66% van de bedrijven vindt het eigen beloningsbeleid niet concurrerend met andere MKB-bedrijven

- 42% van de bedrijven vindt dat het MKB qua beloning niet kan concurreren met grootbedrijf

Ten tweede blijkt dat vast personeel (met vaste salarissen) problemen oplevert voor ondernemers in het MKB doordat de huidige regelgeving niet flexibel is met betrekking tot het werven en ontslaan van werknemers. Maar liefst 38% van de MKB-bedrijven stelt dat er als gevolg van regelgeving merkbare problemen in de bedrijfsvoering zijn ontstaan (doordat er onvoldoende flexibiliteit is in het werven en ontslaan van werknemers):



Ten derde blijkt dat ondernemers van bedrijven die onder een (sectorspecifieke of bedrijfsspecifieke) CAO vallen dit in het algemeen niet als problematisch ervaren. Van de bedrijven die onder een CAO vallen heeft 24% merkbare problemen in de bedrijfsvoering doordat de CAO belemmerend werkt. Voor jonge bedrijven ( $\leq 7$  jaar) is dit 13%.

Ten vierde blijkt dat er geschikte prestatie maatstaven zijn in het MKB om de prestaties van werknemers te meten. Bijna 90% van de ondernemers is het ermee eens dat het management zeer goed in staat is de prestaties van individuele werknemers te beoordelen. Dit geldt voor alle MKB-bedrijven, jong en oud, groot en klein. Het gemak waarmee geschikte prestatie-maatstaven kunnen worden gevonden is opmerkelijk vergeleken met het grootbedrijf. Dit werd

**Conclusie: belemmeringen en mogelijkheden personeels- en beloningsbeleid**

**Belemmeringen:**

- Vast personeel levert problemen op in het MKB als gevolg van regelgeving
- Beloningsbeleid wordt als problematisch ervaren

**Mogelijkheden:**

Prestatiebeloning is goed mogelijk want de maatstaven zijn voorhanden

ook verwacht op basis van de theorie. De toepassing van prestatiebeloning is dus goed mogelijk.

Dit onderzoek toont aan dat het personeelsbeleid in het MKB lastig wordt gevonden, onder andere als gevolg van bestaande wet- en regelgeving. Ook hebben de ondernemers in het MKB het gevoel dat hun beloningsbeleid te wensen over laat. Hoe ziet dat personeels- en beloningsbeleid eruit? Zijn er verbeteringen mogelijk die hetzij door de ondernemer zelf kunnen worden geïmplementeerd, hetzij door beleidsmakers bij de overheid?

In wat volgt wordt de praktijk van het personeels- en beloningsbeleid van het MKB vergeleken met de uitkomsten op basis van theorie of 'best practice'. Zo komen we tot een aantal aanbevelingen voor ondernemers én beleidsmakers.

**Vergelijking praktijk met theorie en 'best practice': personeel en beloning**

*Praktijk-observatie 1:*

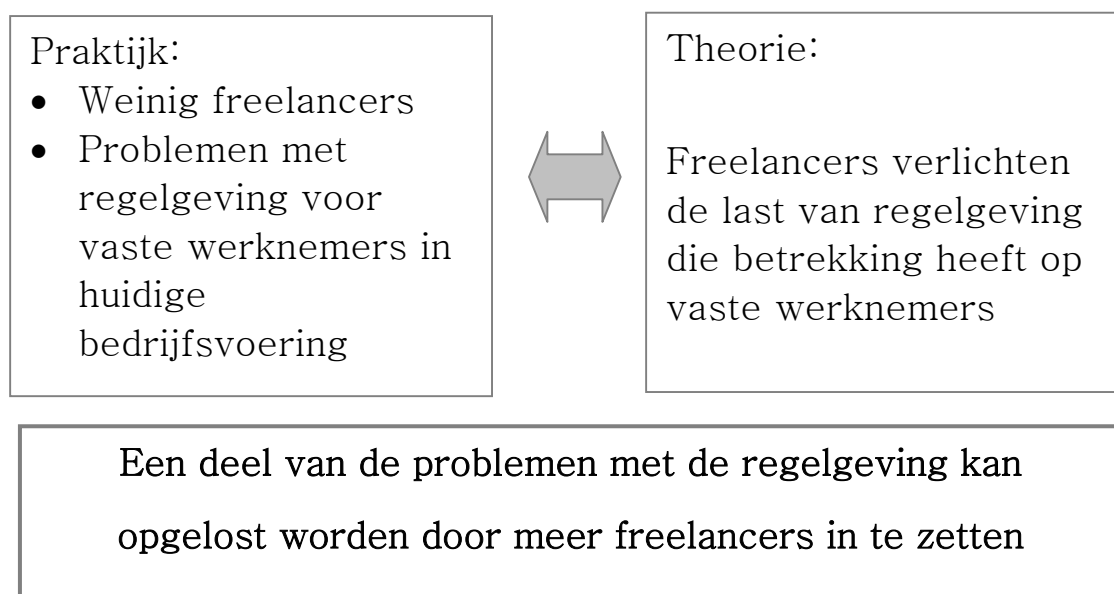
In het kleine MKB worden **weinig uitzendkrachten** ingezet

- Minder dan een kwart (21%) zet uitzendkrachten in (maar dat is ook duur)
- Grotere bedrijven zetten vaker uitzendkrachten in (78% van de bedrijven met 50 tot 100 werknemers in dienst)

Er worden ook in *het hele* MKB **weinig freelancers** ingezet

- Minder dan 20% zet freelancers in
- Grotere MKB-bedrijven zetten iets vaker freelancers in dan kleinere
- Ondernemers die hun bedrijf zelf begonnen zijn zetten vaker freelancers in (38%) dan ondernemers die op een andere manier ondernemer zijn geworden.

*Praktijk versus theorie:*



*Praktijk-observatie 2:*

De beloning van de bestbetaalde werknemer hangt met name af van de beloning van de ondernemer.

De hoogte van de beloning van de bestbetaalde werknemer is:

- Onafhankelijk van de leeftijd, de grootte en het resultaat van het bedrijf
- Onafhankelijk van de opleiding en werkervaring van de werknemer
- Hoger voor hoger opgeleide *ondernemers*
- Hoger als de *ondernemer* meer verdient, vooral in jonge MKB-bedrijven!

De inzet van andere beloningscomponenten, zoals een auto, telefoon of computer voor de bestbetaalde werknemer hangt:

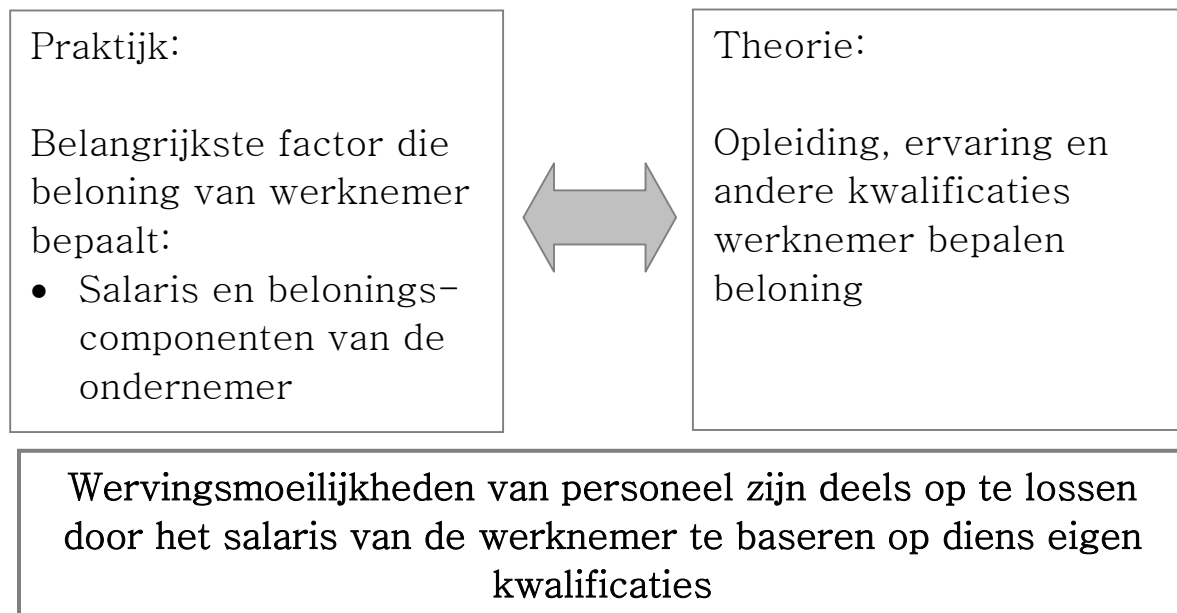
- Niet af van de bedrijfsprestaties of van andere kenmerken van het bedrijf
- Niet af van het opleidingsniveau of van andere kenmerken van de werknemer
- WEL af van de beloningscomponenten die de ondernemer zelf ook krijgt!

Hieronder is te zien welke percentages ondernemers en bestbetaalde werknemers een auto, telefoon of computer (die ook privé mag worden gebruikt) van het bedrijf hebben.

Hoeveel ondernemers en werknemers hebben ..

	Ondernemer	Werknemer
Auto	42%	24%
Computer	35%	11%
Telefoon	54%	30%

*Praktijk versus theorie:*



*Praktijk-observatie 3:*

Er is nauwelijks sprake van variabele beloning

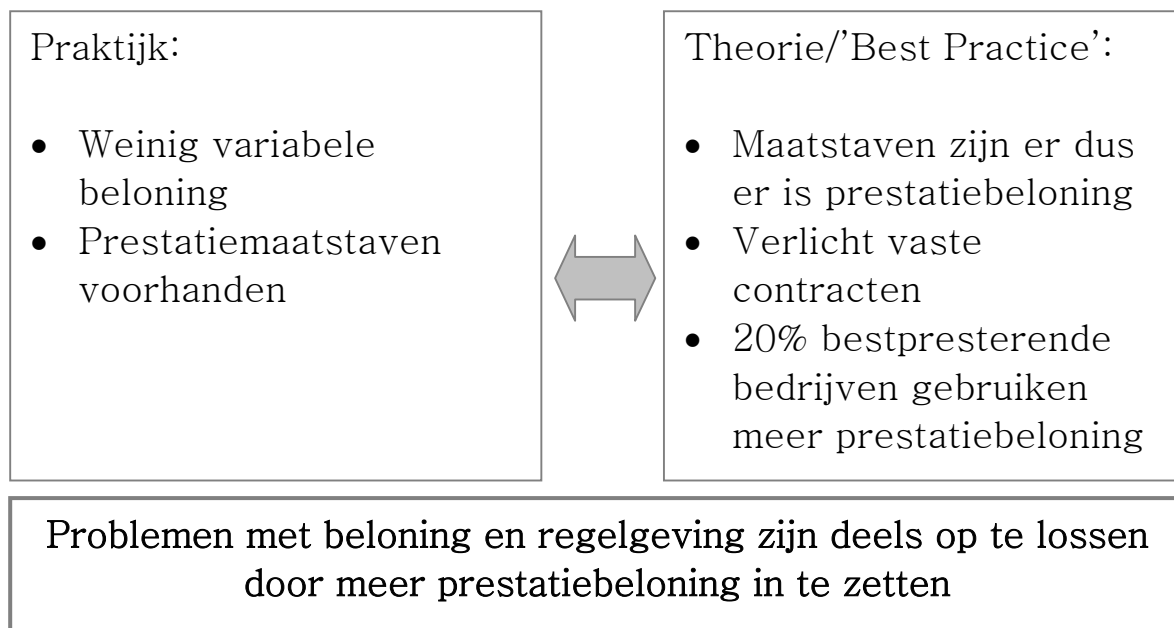
- Maar 19% van de bestbetaalde werknemers ontvangt een bonus
- Minder dan 8% ontvangt een winstuitkering
- Eigendom in het bedrijf op basis van prestaties gebeurt niet
- Bij start-ups is het percentage bestbetaalde werknemers met een bonus of winstuitkering hoger

Ook zijn geringe bedragen gemeend met de bonus en winstuitkering:

- Bonus is gemiddeld 7% van jaarsalaris
- Winstuitkering is gemiddeld 14% van jaarsalaris

In het algemeen gebruikt 26% van de bedrijven enige vorm van prestatiebeloning voor enig personeelslid

*Praktijk versus theorie:*



### Adviezen bedrijfsvoering

Het MKB heeft problemen met het werven en behouden van gekwalificeerd personeel. De huidige beloningspraktijken kunnen verbeterd worden en zo de geconstateerde problemen (deels) oplossen. Ondernemers in het MKB (en hun adviseurs) zouden:

- Het salaris van de werknemer moeten baseren op diens eigen kwalificaties
- Meer variabele beloning moeten toepassen

Verder heeft het MKB grote problemen doordat regelgeving niet flexibel is in het werven en ontslaan van werknemers. Ook dit probleem kan door MKB-ondernemers zelf verlicht worden door:

- Meer flexibele krachten in te zetten (freelancers)
- Meer prestatiebeloning te gebruiken zodat het vaste basissalaris en de daaraan gekoppelde verplichtingen bij ziekte en ontslag omlaag kunnen. De prestatie maatstaven zijn er.

Natuurlijk werkt dit alleen als er ook voldoende goed gekwalificeerd personeel is dat onder deze voorwaarden bij MKB bedrijven wil werken. Als bijvoorbeeld alle werknemers in het MKB zekerheid eisen in de vorm van een vast salaris dan zou een beleid van prestatiebeloning averechts kunnen werken.

## Adviezen beleid

De sociale zekerheid belemmert de groei van bedrijven in het MKB:

- 38% van het MKB ervaart merkbare problemen in de bedrijfsvoering door regelgeving met betrekking tot het aannemen en ontslaan van personeel
- 35% zou meer mensen in loondienst hebben als het financiële risico van ziekte niet bij de werkgever lag
- 53% zou meer mensen in loondienst hebben als de huidige ontslagregels niet zouden bestaan. Volgens de inschatting van de ondervraagde ondernemers zou de werkgelegenheid in het MKB 33% (!) hoger liggen als de huidige ontslagregels niet zouden gelden

De (baan- en inkomens)zekerheid van mensen met een baan lijkt zwaarder te wegen dan de mogelijkheden voor mensen zonder werk om een baan te vinden. Voor mensen met een baan lijkt dit goed nieuws, totdat ze zelf hun baan verliezen. Maar ook als dat niet het geval is, worden ze geconfronteerd met de kosten van dit beleid: een hogere werkloosheid gaat immers gepaard met hogere premies. Een versoepeling van de bestaande regels zou dan ook niet alleen gunstig uitpakken voor werkgevers, maar ook voor werknemers en werkzoekenden.



## Over ACE en de auteurs

### ACE

De ambitie van ACE is om het ondernemersklimaat in Nederland te verbeteren. ACE wil dit realiseren door de onderzoeksagenda vorm te geven en de resultaten van onderzoek te communiceren aan ondernemers en beleidsmakers. Voor vormgeving van de onderzoeksagenda hebben wetenschappers input nodig van ondernemers, politici en beleidsmakers. ACE is dan ook een netwerk dat dialogen organiseert tussen internationaal bekende wetenschappers, studenten, ondernemers, managers en beleidsmakers in Nederland. Zo slaat ACE een brug tussen wetenschappelijk onderzoek naar ondernemerschap, politiek en beleid, en het bedrijfsleven, groot en klein. ACE is een initiatief van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam; Fortis Bank Nederland is de hoofdsponsor. ACE werkt samen met MKB-Nederland.

### Mirjam van Praag

Mirjam van Praag is oprichter en directeur van ACE en hoogleraar 'Ondernemerschap en Organisatie' aan de Universiteit van Amsterdam, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

### Justin van der Sluis

Justin van der Sluis is 'academic manager' van ACE en bezig met het afronden van zijn proefschrift 'Successful Entrepreneurship and Human Capital' aan de Universiteit van Amsterdam, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

### Jan de Kok

Jan de Kok is senior onderzoeker bij EIM (onderdeel van Panteia) en specialist op het gebied van human resource management in het MKB. In 2003 is zijn proefschrift over dit onderwerp verschenen.



## Goed belonen loont!

In Nederland zijn weinig snelgroeiende ondernemingen. Ondernemers die hun bedrijven laten groeien nemen personeel aan. Beloning is een belangrijk instrument om personeel te werven, te behouden en te motiveren. Zeker met het toenemende belang van de kenniseconomie groeit de behoefte aan hoger opgeleid personeel en dus aan beloningsbeleid om dit menselijk kapitaal te laten renderen. In het (jonge) MKB zijn de mogelijkheden voor en behoeften aan bepaalde beloningspraktijken anders dan in het grootbedrijf. Onderzoek naar beloningsbeleid ging tot nu toe met name over dat grootbedrijf. In dit boekje worden de conclusies samengevat van het eerste onderzoek naar problemen en mogelijkheden van personeels- en beloningsbeleid in het (jonge) MKB. Dit onderzoek is gebaseerd op een steekproef van Nederlandse ondernemers uit het (jonge) MKB. Er worden niet alleen aanbevelingen gedaan voor ondernemers en hun adviseurs, maar ook voor beleidsmakers.

## ACE

De ambitie van ACE is om het ondernemersklimaat in Nederland te verbeteren. ACE is dan ook een netwerk dat dialogen organiseert tussen internationaal bekende wetenschappers, studenten, ondernemers, managers en beleidsmakers in Nederland. Zo slaat ACE een brug tussen wetenschappelijk onderzoek naar ondernemerschap, politiek en beleid, en het bedrijfsleven, groot en klein. ACE is een initiatief van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam; Fortis Bank Nederland is de hoofdsponsor. ACE werkt samen met MKB-Nederland.