

# **BELONING NAAR MARKTWAARDE**

***FNV Bondgenoten over beloning***

*Informatieblad nummer 3*

## **FNV BONDGENOTEN OVER BELONING**

De Adviesgroep van FNV Bondgenoten heeft onder de titel 'FNV Bondgenoten over beloning' een reeks informatiebladen doen verschijnen. Het doel van deze bladen is om leden en kaderleden in beknopte vorm meer inzicht te geven in actuele beloningsthema's waarmee ze in hun eigen onderneming te maken (kunnen) krijgen.

Tot op heden zijn de volgende nummers verschenen:

- Nr. 1: Loonschalen en loonlijnen
- Nr. 2: Beoordelingsafhankelijke groei
- Nr. 3: Beloning naar marktwaarde
- Nr. 4: Prestatiebeloning / ResultaatAfhankelijke Beloning (RAB)
- Nr. 5: Winstdeling
- Nr. 6: Competentiebeloning
- Nr. 7: Multi-inzetbaarheid en combinatiefuncties
- Nr. 8: Broadbanding
- Nr. 9: Gelijke Beloning

Deze informatiebladen zijn ook digitaal beschikbaar op de website van FNV Bondgenoten. Zie [www.fnvbondgenoten.nl](http://www.fnvbondgenoten.nl) bij het dossier Beloning.

Behalve de informatiebladen zijn voor leden de volgende brochures en notities van FNV Bondgenoten op het gebied van beloning en functiewaardering beschikbaar:

- Beleidsuitgangspunten (flexibele) beloning (over het beloningsbeleid van FNV Bondgenoten)
- Hoe werkt functiewaardering?
- ISF/SAO-systeem (over het functiewaarderings- en beloningssysteem in de Metaalindustrie)
- Wat is mijn functie waard? (over het Handboek Functie-indeling in de Metaal & Techniek)
- Hoe beoordeel je een beoordelingssysteem?

*Gehele of gedeeltelijke overname van de teksten van deze informatiebladen en brochures kan uitsluitend geschieden na schriftelijke toestemming van de Adviesgroep FNV Bondgenoten.  
Opmaak Revon, juli 2010*

## Beloning naar marktwaarde

*Tegenwoordig hoor je vaak de kreten 'beloning naar marktwaarde' en 'marktconforme beloning'. Waar komt dit vandaan? Waarom moeten we hier aandacht aan besteden? Wat wordt er eigenlijk bedoeld? Hoe komt het voor? Zijn er mogelijkheden voor werknemers om zelf hun loon te onderzoeken? Hoe denkt FNV Bondgenoten erover? Moeten er voorwaarden worden gesteld? In dit informatieblad aandacht voor dit actuele thema.*

### Waarom willen ondernemingen hun functies 'naar marktwaarde' belonen?

Ondernemingen belonen hun functies veelal op basis van het uitgangspunt 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'. Middels een systeem van loonschalen, onderbouwd met functiewaardering (zie informatieblad nr. 1). Een dergelijk systeem past prima in het beloningsbeleid van FNV Bondgenoten. Toch blijken er in de praktijk bij werkgevers problemen te ontstaan bij de toepassing van 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'. Zij hebben het idee dat zij voor sommige functies teveel betalen, en voor andere functies te weinig. Omdat op de arbeidsmarkt voor deze functies c.q. functionarissen minder of juist meer wordt betaald, vanwege een ruime of juist schaarse beschikbaarheid van gekwalificeerde werknemers. Werkgevers vergelijken hun beloningen dus met de beloningen die op de arbeidsmarkt door de concurrentie worden betaald. We noemen dit vergelijken *benchmarking*. Vervolgens zoeken werkgevers naar wegen om toch 'naar marktwaarde' te kunnen belonen. Daarvoor zijn verschillende oplossingen denkbaar. De meest vergaande is het afstoten van functies of het onderbrengen van functies in een andere, lager betalende cao. Maar ook binnen dezelfde cao kunnen oplossingen worden gezocht.

### Varianten van marktwaardebeloning

*'Marktwaarde' kun je definiëren als 'dat wat op de arbeidsmarkt wordt betaald voor bepaald werk van een bepaald niveau'. Met 'marktconform' belonen van functie x bedoelen we meestal het geven van een beloning die overeenkomt met de mediaan beloning voor die functie 'op de markt'. De mediaan wil zeggen dat 50% van de ondernemingen méér betaalt en 50%*

*minder. Eigenlijk kennen we beloning naar marktwaarde al lang in ondernemingen waar de beloningsstructuur de uitkomst is (geweest) van een inschatting van de waarde van de arbeid van de werknemers in vergelijking met andere ondernemingen. Deze waarde is neergelegd in loonschalen, behorend bij groepen functies. Wel is in zo'n loonsysteem sprake van gelijke beloning voor gelijkwaardig werk. Een duidelijk zichtbare variant is het betalen van een arbeidsmarkttoeslag. Werkgevers die moeite hebben met het werven of behouden van werknemers in bepaalde functies betalen een extra toeslag op het loon voor die functies. Een derde variant is het invoeren van aparte loonschalen voor categorieën functies. We noemen dit *functie(familie)specifieke schalen*. Bijvoorbeeld schalen voor secretaressefuncties en andere schalen voor monteurfuncties.*

### Arbeidsmarkttoeslagen

Bij een arbeidsmarkttoeslag gaat het meestal om een toeslag op het functieloon. De toeslag wordt gegeven om mensen te werven of behouden voor functies waarin ze elders meer kunnen verdienen. De loonschaal biedt geen mogelijkheden voor een hogere beloning. En indeling in een hogere schaal is vanwege het niveau van de functie niet aan de orde. Al gebeurt dit in de praktijk zeker wel eens, ook door functies op papier 'op te blazen'. We noemen dit *functie-inflatie*. Dit leidt intern dan wel tot scheve verhoudingen en mogelijk onrust.

### Functie(familie)specifieke beloning

Er worden geen loonschalen afgesproken die voor alle soorten functies gelden. Per soort functie ('functiefamilie') worden aparte loonschalen ingevoerd. Bijvoorbeeld voor administratie, secretariaat, productie en verkoop. Bij het ontwerpen van de schalen wordt vooral gekeken naar wat er in andere bedrijven voor dat soort functies wordt betaald. Het 'benchmarken' vindt dus familiespecifiek plaats. Bij functie-familiespecifieke beloning worden binnen een onderneming functies van vergelijkbare zwaarte verschillend beloond. Bijvoorbeeld een secretaresse en een monteur. Dit staat haaks op het 'gelijke beloning' uitgangspunt van FNV Bondgenoten. In de praktijk kennen we ook concerns waar in verschillende concernonderdelen verschillende cao's gelden. Voor functies van vergelijkbare zwaarte wordt dan binnen een onderdeel (cao) hetzelfde

betaald, maar tussen de concernonderdelen wel verschillend. Soms ook worden bewust activiteiten onder een 'goedkopere' cao gebracht. En er zijn situaties waarin verschillende cao's gelden voor (productie)technische en administratieve of commerciële functies. Of waarin voor de productie wel een cao geldt maar voor de overige functies niet.

### **Beloningsonderzoek (benchmarking)**

Om te weten wat 'de markt' betaalt voor allerlei soorten werk doen adviesbureaus beloningsonderzoeken. Zogenaamde *benchmarkonderzoeken* (benchmark = ijkpunt) of *surveys*. Ondernemingen kunnen deze marktgegevens kopen. Of een bureau de opdracht geven om gericht gegevens te verzamelen op een relevant deel van de arbeidsmarkt (ook wel aangeduid als 'referentiemarkt'). Bijvoorbeeld bij een aantal concurrerende bedrijven, of in de eigen regio. Deze bureaus gebruiken gegevens uit hun database. Zij verzamelen deze data bij hun bedrijfsadvisering over functiewaardering en beloning, en door beloningsonderzoeken te doen. Daarbij laten ondernemingen hun beloning benchmarken, vaak in ruil voor het aanleveren van eigen gegevens. Om de lonen voor vergelijkbare functies te kunnen vergelijken worden functies gekozen op basis van vergelijkbare functiewaardering. Je kunt niet zomaar op functienamen vergelijken. De ene secretaressefunctie is immers veel zwaarder dan de andere. Op basis van deze loongegevens worden loonlijnen ontworpen (zie informatieblad nr. 1). *Op welk niveau de loonlijn wordt 'neergelegd' is een kwestie van kiezen!* Hierbij duiken statistische begrippen zoals 'gemiddelde', 'mediaan' 'Q3' en 'Q1' op. De mediaan is de middelste van alle waarnemingen. Dus de helft is lager, de helft hoger. Bij Q3, het 'derde kwartiel', is 75% van alle waarnemingen lager. Bij Q1 ('eerste kwartiel') is slechts 25% van alle waarnemingen lager. Ondernemingen die tot de beter betalende werkgevers willen behoren, kunnen een Q3-niveau kiezen. Bedrijven die 'marktconform' willen belonen zetten veelal in op de mediaan van de referentiemarkt. Benchmarking kan betrekking hebben op meerdere niveaus. Worden de lonen voor alle soorten functies bekeken, of alleen voor bepaalde soorten? Wordt gekeken naar 'de' lonen in Nederland, of internationaal? Ook kan men zich beperken tot een bedrijfstak, of tot een regio. Ook

kunnen in de vergelijkingen onderverdelingen worden gemaakt, zoals in vast en variabel salaris. Of er worden arbeidsvoorwaardenpakketten vergeleken, met inbegrip van secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (pensioen, vrije dagen, vergoeding ziektekosten e.d.). Er zijn ook werkgevers die de loongegevens willen gebruiken voor het vaststellen van de jaarlijkse loonsverhoging. Meest vergaand is om het percentage dat beschikbaar is voor collectieve en individuele loonsverhogingen op één hoop te vegen. Deze totale zak geld wordt dan via (prestatie)beoordeling over de werknemers verdeeld. Waardoor de één een hoge loonsverhoging kan krijgen en de ander wellicht (bijna) niets. (Zie ook informatieblad nr. 2.) Dit druist natuurlijk in tegen het beleid van FNV Bondgenoten om een cao loonsverhoging voor iedereen af te spreken.

### **Het beleid van FNV Bondgenoten inzake beloning naar marktwaarde**

Voor FNV Bondgenoten is het uitgangspunt van gelijke beloning leidend. De bond spreekt loonschalen in een onderneming af, mede op grond van vergelijking van lonen in de markt. Bij het kiezen van de loonlijn worden de lonen voor alle functies in principe bepaald op grond van een soort gemiddelde marktwaarde over alle functies heen. Daarbij is meestal een beperkt aantal 'belangrijke' functies maatgevend. Door deze aanpak kan het zijn dat het functieloon voor sommige functies *onder* de actuele marktwaarde voor deze functies komt te liggen. Waardoor het moeilijk wordt om mensen te werven op de arbeidsmarkt. In die situatie, toont de praktijk, zoeken ondernemingen verschillende oplossingen om toch een extra beloning aan deze werknemers te kunnen geven. FNV Bondgenoten erkent deze problemen. En erkent dat er situaties kunnen ontstaan waarin het tegen willen houden van vormen van marktbeloning erger is dan de kwaal. Daarom heeft FNV Bondgenoten in het verleden meegewerkt bij het zoeken naar oplossingen, die soms op gespannen voet stonden met het bondsbeleid. Zo gelden veel cao's bijvoorbeeld alleen voor (productie-) technisch personeel. Sommige ondernemingen vinden een oplossing zonder betrokkenheid van de bond. Men betaalt dan méér dan de cao verplicht, bijvoorbeeld via bonussen of extra secundaire voorwaarden. Dit kan leiden tot scheve verhoudingen tussen 'oud' en 'nieuw'

personeel. Soms worden activiteiten omwille van lagere loonkosten (internationaal) uitbesteed. Interne scheve verhoudingen en uitbesteding van bedrijfsactiviteiten zijn volgens de bond niet in het belang van de leden, of werknemers in het algemeen. Maar dit risico bestaat wel als er geen (betere) regeling kan worden afgesproken! Om die reden wil de bond indien nodig *afspraken maken* over vormen van marktwaardebeloning. Tijdens discussies vinden veel kaderleden van FNV Bondgenoten het normaal dat werkgevers méér betalen aan werknemers die beschikken over gewenste schaarse kennis en competenties. In lijn met het principe van de marktwerking: bij weinig aanbod en een grote vraag gaat de prijs omhoog. De zorg voor continuïteit van de bedrijfsprocessen dwingt werkgevers om iets extra's te geven aan schaarse werknemers. En continuïteit is ook in het belang van de overige werknemers.

Op het bondscongres in 2000, waar het beloningsbeleid is vastgesteld, is de volgende beleidsuitspraak gedaan:  
*'FNV Bondgenoten hecht grote waarde aan het beginsel 'gelijk loon voor werk van gelijke zwaarte'. Werkgevers moeten schaarse werknemers zien binnen te halen door het werk aantrekkelijker te maken en door bij te dragen aan een goed arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid. Aparte regelingen voor schaarse werknemers kunnen nodig en wenselijk zijn. Daarbij gaat het om extra scholingsfaciliteiten, secundaire arbeidsvoorwaarden en extra tussenschalen. Dergelijke regelingen moeten ook van toepassing zijn op werknemers in functies waar deze schaarste geldt, die reeds in deze sector of onderneming werkzaam zijn.'*

In deze uitspraak zien we deze **beleidslijn**:

- primair moet de aanpak gericht zijn op het *realiseren van evenwicht op de arbeidsmarkt*; ondernemingen moeten zich inzetten om de structurele schaarste op de arbeidsmarkt te verminderen;
- maar op de korte termijn kunnen vormen van *beloning naar marktwaarde* bijdragen aan de oplossing van reële knelpunten.

### **De mening van FNV Bondgenoten over tijdelijke arbeidsmarkttoeslagen**

Wanneer een onderneming kiest voor arbeidsmarkttoeslagen, dan moeten die in

principe een *tijdelijk* karakter hebben. De schaarste kan immers na verloop van tijd zijn opgeheven. En voorrang moet worden gegeven aan het uitgangspunt 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'. Nader uitgewerkt luidt het bondsstandpunt over arbeidsmarkttoeslagen aldus:

1. *In een situatie waarin duidelijk sprake is van schaarste op de relevante arbeidsmarkt en het afgesproken functieloon de werving van benodigd personeel belemmert is het te verdedigen, dat voor de bedoelde functies extra beloning wordt betaald.*
2. *Het moet dan wel gaan om een extra beloning die in beginsel een tijdelijk karakter heeft. Dit moet ook absoluut duidelijk zijn voor zowel de direct betrokkenen als de rest van het personeel.*
3. *De voorkeur gaat uit naar herkenbare arbeidsmarkttoeslagen boven op het normale functieloon. Het oneigenlijk hoger indelen van functies moet worden afgekeurd.*
4. *De extra beloning moet niet alleen voor de nieuwe werknemers gelden, maar ook voor diegenen die al in de betreffende functie werkzaam zijn.*
5. *Periodiek moet worden bekeken of het argument van schaarste nog steeds steekhoudend is. Als er geen sprake meer is van schaarste vervalt de toeslag in principe.*

### **De mening van FNV Bondgenoten over permanente marktwaardebeloning**

Naast de tijdelijke arbeidsmarkttoeslagen zijn vormen van *permanente* beloning van marktwaarde denkbaar. In het volgende de opvattingen van FNV Bondgenoten over de hoogte van loonlijnen, over benchmarking en over functie(familie)specifiek belonen.

#### **De hoogte van de loonlijnen**

Het bondsuitgangspunt is 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'. Binnen een bedrijf moeten een typiste en heftruckchauffeur die werk van gelijke zwaarte doen hetzelfde verdienen. Er wordt bij het afspreken van loonschalen natuurlijk altijd gekeken naar wat elders voor soortgelijk werk wordt betaald. Verschillende beloningsniveaus kunnen echter deels worden verklaard door de verschillen in omstandigheden tussen ondernemingen, bedrijfstakken en regio's. In feite wordt de marktwaarde van de loonstructuur in zijn geheel beschouwd

ten opzichte van andere ondernemingen of bedrijfstakken. Hoe de gegevens worden verzameld doet er niet zoveel toe. Wel blijft de uitkomst altijd van belang voor een beoordeling of de bond er wel of niet mee moet instemmen.

### **Benchmarking**

Op zich bestaan geen bezwaren tegen benchmarking. De bond doet het in feite zelf ook, door loonlijnen te vergelijken met die uit verwante cao's. Het is wel altijd belangrijk om te bepalen welke gegevens er zullen worden vergeleken. Er moeten geen appels met peren worden vergeleken! Bijvoorbeeld de vaste beloning in bedrijf X vergelijken met het geheel van vaste en variabele beloning in de bedrijven Y en Z. Meestal wordt alleen de primaire beloning vergeleken. Maar je kunt ook andere loonbestanddelen (zoals door werkgevers betaalde pensioenpremies) in het onderzoek meenemen. Ook is het voor een goede vergelijking belangrijk om af te spreken of de volgens de bedrijfsloonsystemen *bereikbare* maximumlonen worden verzameld, of de *feitelijk* aan mensen betaalde lonen. In het laatste geval tellen ook de lonen van mensen die nog 'onder' in hun loonschaal zitten mee. Daardoor kan een neerdrukkend effect op de maximum loonlijn ontstaan. Er moet ook gekozen worden met welke ondernemingen en regio's zal worden vergeleken. Met 'alle' ondernemingen uit 'alle' sectoren, met (bijna) alle bedrijven uit dezelfde sector, of met een beperkt aantal concurrenten op dezelfde markt ('peers'). De kreet 'het moet marktconform' is wel snel geslaakt, maar daarmee is nog niet bepaald met welke (delen van de) markt de beloning conform moet zijn. De adviesbureaus moeten uiteraard 'open' zijn naar partijen over de vulling van hun database. Zodat partijen de relevantie van de gegevens kunnen beoordelen.

### **Functie(familie)specifiek belonen**

Het belangrijkste bezwaar hiervan is dat het op gespannen voet staat met het beginsel 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'! Een beginsel dat leidt tot consistente interne beloningsverhoudingen, waardoor collega's elkaar recht in de ogen kunnen kijken. Voorstanders noemen als argument dat de arbeidsmarkt diffuser is dan vroeger. Mensen zouden, binnen hun vakgebied, omwille van het loon vaker en makkelijker overstappen naar andere bedrijfstakken. Bijvoorbeeld een

'marketeer' die van de industrie overstapt naar de financiële sector. Om die mensen te behouden zouden sommige functies beter betaald moeten kunnen worden. Voor sommigen zou zo'n vergelijking betekenen dat hun beloning er op vooruit gaat. Maar voor vele anderen zou zo'n vergelijking kunnen leiden tot lagere betaling, omdat er altijd bedrijven of bedrijfstakken te vinden zijn die (nog) lager betalen.

De vraag is ook of het invoeren van familiespecifiek belonen voorkomt dat ondernemingen 'te duur werk' uit gaan besteden naar 'goedkopere' cao's, of naar het buitenland. Dat lijkt wel logisch, maar pas op! Bij een grote onderneming werd besloten om in de cao akkoord te gaan met familiespecifiek belonen voor de schoonmaakfuncties. Om uitbesteding te voorkomen. Een verregaande handreiking van de vakbonden! En toch werd dit werk uiteindelijk uitbesteed! Een ander belangrijk bezwaar is, dat familiespecifiek belonen mogelijk in strijd is met de verplichte gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Want daarbij geldt het uitgangspunt 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk' (zie informatieblad nr. 9). Voor ongelijke beloning moet er een objectieve rechtvaardiging zijn. Voor de vergelijking van lonen van mannen en vrouwen wordt uitgegaan van de consistentie binnen een beloningsstructuur. De Commissie Gelijke Behandeling zal waarschijnlijk niet zwichten voor het argument, dat in het kader van familiespecifieke beloning de functies van secretaresses lager worden beloond dan de (gelijkwaardige) logistieke functies.

### **Zelf je loon onderzoeken**

Het is mogelijk om als werknemer zelf onderzoek te doen naar de hoogte van je loon. In de eerste plaats komt het er op aan om na te gaan of je functie goed (= in de juiste functiegroep) is ingedeeld. Daarna kun je nagaan of er ook het salaris wordt betaald dat bij die functiegroep hoort. Wil je je loon vergelijken met dat van anderen die dezelfde (of een vergelijkbare) functie vervullen, dan kun je op verschillende websites terecht waar je je loon kunt vergelijken. Bijvoorbeeld bij [www.loonwijzer.nl](http://www.loonwijzer.nl) of bij [www.mijnmarktwaarde.nl](http://www.mijnmarktwaarde.nl). Op deze websites kun je ook deelnemen aan een enquête waardoor jouw gegevens ook worden toegevoegd aan het bestand waarmee de vergelijkingen worden gemaakt.

## **BELEID FNV BONDGENOTEN**

FNV Bondgenoten heeft ten aanzien van beloningssystemen enkele beleidsuitgangspunten vastgesteld. Deze vormen de basisvoorwaarden waaraan een beloningssysteem moet voldoen. Beloning moet in een redelijke verhouding staan tot de offers en inspanningen die arbeid vraagt van werknemers. Dit betekent het volgende:

1. Beloning moet **bestaanszekerheid** bieden (dit zegt iets over de hoogte van het loon en de variatie daarin).
2. Beloning moet **rechtvaardig** zijn (gelijk loon voor gelijkwaardig werk en verklaarbare en aanvaardbare verschillen voor verschillend werk). Om dit te realiseren moeten functies worden ingedeeld met behulp van systemen van functiewaardering.
3. Beloningssystemen moeten **inzichtelijk, begrijpelijk en consequent** zijn.
4. Beloningssystemen moeten de **ontwikkeling van individuele werknemers** stimuleren (door beloning van relevante kwalificaties, ervaring, bredere inzetbaarheid).
5. Beloningssystemen moeten bijdragen aan de **ontwikkeling naar organisaties** met functies en loopbaanpaden die aansluiten bij de mogelijkheden en interesses van werknemers.
6. Beloningssystemen mogen in de beloning **geen onderscheid** (niet direct, maar ook niet indirect) maken **tussen mannen en vrouwen**.

Beloning bestaat vaak uit meerdere componenten, zoals loonschaal op basis van functie-indeling, aantal periodieken in de schaal, prestatiebonus en diverse toeslagen (ploegenwerk, arbeidsmarkt, werkomstandigheden). Elke component kun je op 5 aspecten bezien:

1. **Doel:** wat wil je bereiken met deze component?
2. **Criteria:** welke voorwaarden bepalen of en in welke mate beloond wordt voor deze component?
3. **Beloningsvorm:** hoe ziet de component eruit?
4. **Relatieve omvang:** wat is het aandeel van de beloningscomponent in de totale beloning?
5. **Uitwerking:** welke systematiek wordt gehanteerd, met welke procedures, wie speelt welke rol, hoe worden per criterium de normen vastgesteld?

Niet alles is bespreekbaar voor FNV Bondgenoten! Niet elk doel, criterium, vorm, omvang of uitwerking. En niet elke combinatie.

FNV Bondgenoten wil het volgende:

1. **Per component een logische samenhang van onderdelen.** De juiste criteria bij het doel, een passende vorm en omvang, een solide uitwerking.
2. **Geen vermenging van componenten.** Geen indeling in een functiegroep op basis van prestaties, geen periodiek-toekenning op basis van output, etc.
3. **Een logisch en consistent geheel**, waarbij de componenten elkaar aanvullen en niet overlappen.
4. De mate waarin de componenten beoordelingsafhankelijk zijn is afhankelijk van de **kwaliteit van het gevoerde sociaal beleid** in de onderneming. Hoe beter het sociaal beleid, hoe meer er mogelijk is.
5. Beloningssystemen voldoen aan een **aantal randvoorwaarden**.